

**Міністерство освіти і науки України
Державний торговельно-економічний університет
Вінницький торговельно-економічний інститут
Кафедра менеджменту та адміністрування**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Децентралізація та ефективне місцеве самоврядування в Україні»
(за матеріалами Немирівської міської ради, Вінницького району,
Вінницької області)**

Здобувача вищої освіти
II курсу, групи ПУА-21д(м),
спеціальності 281 «Публічне управління
та адміністрування»
освітньої програми «Публічне управління
та адміністрування»
денної форми навчання

Владислава
Даньківського

Науковий керівник
канд. екон. наук, доцент

Наталя
Махначова

Гарант освітньої програми
канд. наук держ. упр., доцент

Ірина
Ніколіна

Вінниця 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА ІСТОРИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ЇЇ ФОРМУВАННЯ У СВІТІ ТА В УКРАЇНІ	5
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ ТА АНАЛІЗ ЇХ ДІЯЛЬНОСТІ	17
2.1. Методика формування спроможних територіальних громад в Україні	17
2.2. Оцінка фінансово-економічної спроможності громади	22
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ДІЄВОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ШЛЯХОМ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	46
3.1. Проблеми з якими зустрічаються територіальні громади у своїй діяльності	46
3.2. Шляхи покращення розвитку місцевого самоврядування в Україні	49
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. В Україні процес реформування місцевого самоврядування почався в 2014 році і триває по сьогодні. Рушієм децентралізації в Україні стали сумнозвісні події на «майдані». Проте задовго до цих подій, Україна мала історичні практики децентралізації як форми державного управління. Зокрема, вперше децентралізації згадується у в Конституції Української Народної Республіки від 29 квітня 1918 року, у ній було зазначено наступне: «не порушуючи єдиної своєї влади, УНР надає своїм землям, волостям і громадам права широкого самоврядування, дотримуючись принципу децентралізації».

Позаду, фактично, десять років як було розпочато складний шлях децентралізації влади в Україні. Реформа децентралізації вважається однією з найуспішніших реформ сучасної України, відповідно і знаходиться під пильним контролем та постійною критикою. Проте завдяки підтримці зі сторони європейських та світових організацій – темпи розвитку показують хороші результати. Тим не менш, реформа, яка мала на меті розв'язати одні із головні питань держави, створила додаткові питання та виклики які потрібно вирішувати та контролювати.

Гіпотеза дослідження базується на припущенні, що аналіз діяльності Немирівської територіальної громади та реформи децентралізації дозволить визначити ефективність процесу реформування різних сфер управління.

Мета дослідження полягає у тому, щоб на підставі комплексного аналізу теоретичної та аналітичної складової реформи децентралізації, визначити ефективність та результативність реформи, а також пошуку шляхів покращення реформи та вирішення проблем на шляху децентралізації.

Для досягнення мети необхідно вирішити наступні завдання:

- Визначити теоретичні передумови розвитку децентралізації як визначальної форми демократичного врядування.
- Здійснити аналіз економічних та соціальних показників територіальних громад та Немирівської територіальної громади.

- Проаналізувати отримані результати, а також визначити проблеми громад а знайти шляхи їх вирішення.

Об'єктом дослідження є процес реформи децентралізації, формування та функціонування територіальних громад в Україні.

Предметом дослідження є механізми управління у територіальній громаді, як частині системи децентралізації в Україні.

Методи дослідження в роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження такі як: метод системного аналізу, метод категорійного аналізу, порівняльний метод та метод узагальнення.

Інформаційну базу дослідження становлять статистичні показники діяльності територіальних громад, науково-аналітичні статті та нормативно-правові акти, наукові публікації.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні та доповненні теоретико-методичних положень щодо реформи децентралізації та діяльності територіальних громад.

Практична цінність одержаних результатів визначається тим, що результати наукового дослідження дозволили запропонувати шляхи покращення діяльності територіальних громад у рамках реформи децентралізації.

Апробація наукових досліджень – участь у ХІ Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» (м. Вінниця, ВТЕІ ДТЕУ 20.04.2023); у ІХ Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології» (м. Вінниця, ВТЕІ ДТЕУ, 10.10.2023), шляхом написання двох наукових статей.

Структура та обсяги роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Список використаних джерел містить 50 найменувань. Наведено 11 рисунків, 4 таблиці та 3 додатки. Загальний об'єм роботи складає 53 сторінок.

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА ІСТОРИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ЇЇ ФОРМУВАННЯ У СВІТІ ТА В УКРАЇНІ

Починаючи з 2014 року, в Україні активно запроваджується реформа децентралізації. Як заявляють політики та публічні діячі – реформа децентралізації найбільше наблизила Україну до європейських країн та демократії в цілому. Для більшого розуміння того, що реформа дає нашій державі, важливо розуміти в чому сутність децентралізації, її форми, цілі та які проблеми вона вирішує.

Децентралізація – це процес перерозподілу та делегування функцій, повноважень від центрального управління - органів центральної влади до місцевих органів влади. Децентралізацію поділяють на територіальну та функціональну. За першої відбувається переміщення влади від центрального міста на іншу територію. Функціональна децентралізація передбачає передачу частини владних повноважень з центральних органів влади до органів влади нижчих рівнів. Такий процес отримав назву «нове державне управління» та був описаний як децентралізація, предметне управління, конкуренція урядової і місцевої координації [24].

Сьогодні децентралізація вважається основою ефективної демократії, підґрунтям для дотримання принципу верховенства права, та є невід'ємною частиною здорової, правової держави. Децентралізація як концепція, набуває багатьох форм, враховуючи історію країн, рівні розвитку, культуру країни та їхні підходи до управління.

У XVI ст. в Європі панувала феодальна система влади. Феодали мали великий контроль над своїми територіями. Така система влади спонукала науковців до дослідження децентралізації та пошуку більш ефективної системи управління. Адже феодали у Європі мали великий вплив на центральні органи влади країн, що призводило до розпаду централізованої влади. Вважалося, що проблема тодішньої моделі децентралізації полягала у тому, що органи місцевої влади – феодали,

вирішували питання не лише місцевого, а і державного значення. Засновником теорії децентралізації державної влади прийнято вважати І. Альтузія, який у своїх наукових працях обґрунтував теорії федеральної державної організації.

Велика кількість європейських мислителів цікавилось питанням децентралізації державної влади. І. Кант та Р. Моль ввели у теорію держави та права таке поняття як «правова держава», та описували ідею справедливості та соціальної рівності під час формування громадянського суспільства. Такі науковці як А. Есмена, А. де Токвіля, Л. Дюгі працювали над французькою моделлю демократичного суспільства, яка базується на розвитку парламентаризму [7].

Започаткування ідею децентралізації влади в Європі бере початок з Середньовіччя. Це пов'язують з системою самоврядування, яка передбачення Магдебурзьким правом, яка стала основою ідеї самоврядування європейських держав. Також, не можна оминути діяльність Ради Європи. Після Другої світової війни Рада Європи гостро націлилась на впровадження та вдосконалення децентралізації, адже вважала її провідною передумовою становлення демократичного суспільства. Такий курс Ради Європи призвів до Європейської хартії місцевого самоврядування, яка була прийнята 15 жовтня 1985 року. Цей документ визначав повноваження органів місцевого самоврядування, щодо їх компетенції у вирішенні будь-яких питань, що стосуються безпосередньо їх самих.

Ратифікація Європейської хартії місцевого самоврядування призвела до збільшення повноважень місцевих державних органів у межах закону. Також цей документ передбачав заборону на надмірне втручання органів центральної влади у дії та процеси місцевих органів влади. Європейську хартію місцевого самоврядування можна вважати визначальним у процесі децентралізації влади європейських держав, що призвело до збільшення їх ролі у процесах держав.

В історії США також відбуваються вагомі зміни на користь прихильників децентралізації. Роль громад та їхнє право на самоврядування при вирішенні важливих питань у державі стали основою американського законодавства. В часи президенства Д. Вашингтона були закладені основи конституційного ладу, які

полягали у тому, що народ, безпосередньо, делегує повноваження уряду. Т. Джефферсон, третій президент США, також мав демократичні погляди, та вважав ідею рівності громадян у політичних та виборчих права головним завданням держави, що стало основою американської демократії.

Д. Меддісон, «батько американської конституції» був засновником теорії рівномірного і збалансованого відокремлення трьох гілок влади, а саме законодавчу, виконавчу та судову. Також варто згадати Т. Пейна з його радикальними ідеями демократії. Його ідея полягала у делегуванні повноважень від народу до влади, проте влада повинна відстоювати інтереси широких мас населення, а у разі невиконання своїх обов'язків, та невдоволеності народу, другий має право змінювати, знищувати, усувати діючу владу, при цьому використовуючи радикальні методи [22].

Проте не всі діячі та мислителі США мали демократичні підходи. О. Гамільтон, мав протилежні погляди на державність США. На його думку, ефективне державне управління – це абсолютна президентська влада.

Здебільшого погляди американських політиків та діячів співпадали, проте були і ті, які виступали за централізацію влади, на відміну «демократам». Усі ці теорії та практики формували Конституцію США та суспільство держави. Різні погляди та дискусії сформували народ, якому притаманно самостійно вирішувати більшість питань, високий рівень самоорганізації проглядається на рівні місцевих органів влади [4].

Цілі, які століттями переслідували державні діячі, мислителі, політики різних країн Європи та США, співпадали. Вони вибудовували відкриту, демократичну, країну в якій права та свободи були на першому місці. Відшукували вірні шляхи для ефективного самоврядування громадян, формували свідоме суспільство. Проте, підхід дещо різнився. Європейці, планомірно, впроваджували відповідну культуру до самоврядування, наділяючи громади повноваженнями, відокремлюючи їх від централізованої влади. Надавали громадам можливості вирішення питань в межах їх компетенцій та можливостей. У Сполучених Штатах Америки, формування децентралізації переслідувало ті самі цілі, проте реалізація

дещо різнилась. США пішли шляхом від меншого. Тобто спочатку громади, потім штати, а після центральні органи влади. Центральні органи влади починаються з місцевого самоврядування. Сьогодні, багато країну світу посилюють процеси децентралізації влади. Одним із причин такої тенденції – залучити громадян до участі в формуванні держави. Покращення місцевого самоврядування, можливо, допоможе пришвидшити реакцію та глобальні виклики швидкими діями місцевої влади та громадян на локальному рівні. Проте це є об'ємна робота, адже коректне функціонування децентралізації потребує відповідальності, обізнаності громадян та їхньої залученості у процеси, які відбуваються на їхній землі. Також варто зазначити, стрімка популярність децентралізації – є результатом розвитку ринкової економіки. Саме децентралізація дозволяє громадам отримувати товари та послуги від приватних підприємств на території громади, що значно скорочує витрати та швидкість надання послуг та товарів [25].

В Україні прийнято вважати 2014 рік, як початок відліку формування децентралізації та організації місцевого самоврядування. Саме того року, уряд України зробив крок на зустріч Європейському Союзу, та світовим цінностям прав та свобод громадян. В Україні починається активна фаза реформи децентралізації. Світові тенденції щодо демократичного суспільства, верховенство права, сучасний правовий розвиток, модернізація державного управління – усі ці фактори не обійшли, а навпаки, почали впроваджуватися на шляху до інтеграції з Європейським Союзом.

Проте задовго до цих подій, Україна мала історичні практики децентралізації як форми державного управління. Зокрема, вперше децентралізації згадується у в Конституції Української Народної Республіки від 29 квітня 1918 року, у ній було зазначено наступне: «не порушуючи єдиної своєї влади, УНР надає своїм землям, волостям і громадам права широкого самоврядування, дотримуючись принципу децентралізації». Державний діяч М. Грушевський, управляючи Українською Центральною радою, формував державність, яка мала характерні риси децентралізації. 10 червня 1917 року було прийняти перший універсал Української Центральної Ради, метою якого було формування конституційно політичного акту,

що визначало від центрування власним розвитком. Другий універсал було прийнято 3 липня 1917 року. Документ продовжив самовизначення щодо внутрішнього та зовнішнього становища країни. Третій універсал Української Центральної Ради був прийнятий 7 листопада 1917 року. Цей документ став першим актом, який містив конституційний характер української держави. Також, це було своєрідною спробою вирішення питання організації управління республіки. Законодавча та виконавча влада детально розглядалась у цьому документі. Четвертий універсал Української Центральної Ради було прийнято 22 січня 1918 року. Саме у цьому документі було закріплено трирівневу форму адміністративно-територіального устрою держави, що складається із земель, волостей і громад [30].

За часів, що Україна провела у складі Радянського Союзу, не одне покоління громадян виросло у тотальній централізації. Соціалізм формував у людей хибне бачення майбутнього здорової держави. Після розвалу СРСР, Україна, як і більшість пост радянських країн, була вимушена розпочинати дорогу до демократичного суспільства з нуля. Україна, у спадок від радянського союзу, отримала систему централізації у всіх сферах. Делегування повноважень – головна мета децентралізації. Перевагами децентралізації є:

1. Збільшення впливу громадськості на прийняття рішення, що дозволяє жителям регіону бути більш активними у прийнятті рішень, що стосуються їхнього життя та діяльності.
2. Забезпечення більш ефективного використання ресурсів. Адже саме жителі громади вирішують питання цього типу на відкритих зборах.
3. Підвищення відповідальності місцевих органів влади перед громадою. Тому що працюють безпосередньо для покращення якості життя громади, і відповідати, безпосередньо, повинні перед громадою [3].

Без негативних наслідків не обійшлося. Одними з таких можуть бути, як збільшення корупції у громаді такі і нерівномірного розподілу ресурсів, через некомпетентність органів місцевої влади. Але одне з головних питань, що турбує більшість: проблема неоднакового рівня розвитку місцевих громад, що може

призвести до збільшення рівня соціальної напруги та конфліктів між громадами, а також це питання не готовності громадян України до прийняття відповідальності на себе, задля покращення умов життя у громаді, а також у цілій країні.

За часів незалежної України було кілька спроб до початку реформ децентралізації, проте, вони виявились невдалими, а саме у 1998-1999 роках, та у 2005-2009 роках вже за президенства Ющенка Віктора Андрійовича. Його наступник – Янукович Віктор Федорович змістив вектор розвитку України з демократичного шляху до централізації та узурпації влади. Після того, як тодішній Президент України не підписав асоціацію з Європейським Союзом у Вільнюсі у листопаді 2013 року, хвиля невдоволення накрила український народ, що призвело до трагічних подій на Майдані Незалежності у Києві і реформ, направлених на інтеграцію з ЄС, включаючи реформу децентралізації.

Демократія в сучасному світі є найпривабливішою формою політичного устрою, адже така форма дає людям не тільки обирати керівників, а й безпосередньо їх контролювати. Незважаючи на певні питання, що постають перед демократичною формою суспільства, його форма, а саме влада народу найкраще справляється з викликами сучасності. Як було зазначено вище – тотальна централізація влади передалась Україні у спадок від радянського союзу, тому наслідками централізації стали:

1. Повна залежність територій від центру.
2. Низький рівень інвестиційної привабливості.
3. Соціально-економічно слабкі громади.
4. Низька якість надання публічних послуг.
5. Низький рівень довіри до влади. Корупція.
6. Низька ефективність управлінських рішень.

Політичні чинники 2014 року не дозволили Верховній Раді України прийняти зміни до Конституції, що були подані Президентом, щодо децентралізації, отже уряд розпочав реформу в межах чинної Конституції. Було прийнято цілий пакет законів, та змін до чинних кодексів та законів, таких як зміни до Бюджетного та Податкового кодексів України, що призвело до збільшення місцевих бюджетів.

Закон «Про добровільне об'єднання територіальних громад» дав можливість почати формувати базовий рівень місцевого самоврядування.

Закон «Про співробітництво територіальних громад» створив механізм співробітництва громад, що дало можливість вирішення спільних проблем територіальних громад, таких як розвиток спільної інфраструктури, переробка та утилізація сміття, тощо. Закон «Про засади державної регіональної політики» збільшив державну підтримку регіонального розвитку та розвитку інфраструктури.

Пакетом законів щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг дозволив делегувати органам місцевої влади надання базових, а в подальшому більшості адміністративних послуг для громадян [31].

Як і більшість рішень центральної влади в Україні, реформа децентралізації піддавалась жорсткій критиці, проте протягом кількох наступних років спостерігався розвиток та покращення становища місцевих органів влади. Результати впровадження законів, реформи децентралізації в цілому та змін до кодексів показали результати вже через кілька років. Кількість населених пунктів, що готові об'єднуватися росте з року в рік (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Кількість функціонуючих ТГ з 2015-2022 рр.

Відповідно до рисунка 1.1, станом на 2015 рік, в Україні було сформовано 159 об'єднаних територіальних громад. У 2016 році кількість ТГ становила вже 366 громад. Наступного, 2017 року в Україні офіційно функціонувало 665 об'єднаних територіальних громад. Таким чином, за три роки реформи, з 2015 по 2017 включно, кількість функціонуючих ТГ зросла на 418,2%, або у 4,2 рази. На сьомому році реформи, кількість громад вже становила 1469, що на 923,9% або у 9,2 рази більше, порівняно з 2015 роком. Статистика підтверджує, що охочих формуватися в об'єднані територіальні громади з роком все більше і більше. Проте у 2020, та 2021 році, змін не відбулося, а далі, у 2022 році почалась війна, що зупинила процес децентралізації, та представила нові виклики для реформи, зокрема окупація частини об'єднаних територіальних громад, а також реінтеграція громад, які були звільнені Збройними Силами України [32].

Фінансові показники об'єднаних територіальних громад теж показують хороші результати в динаміці (рис. 1.2).

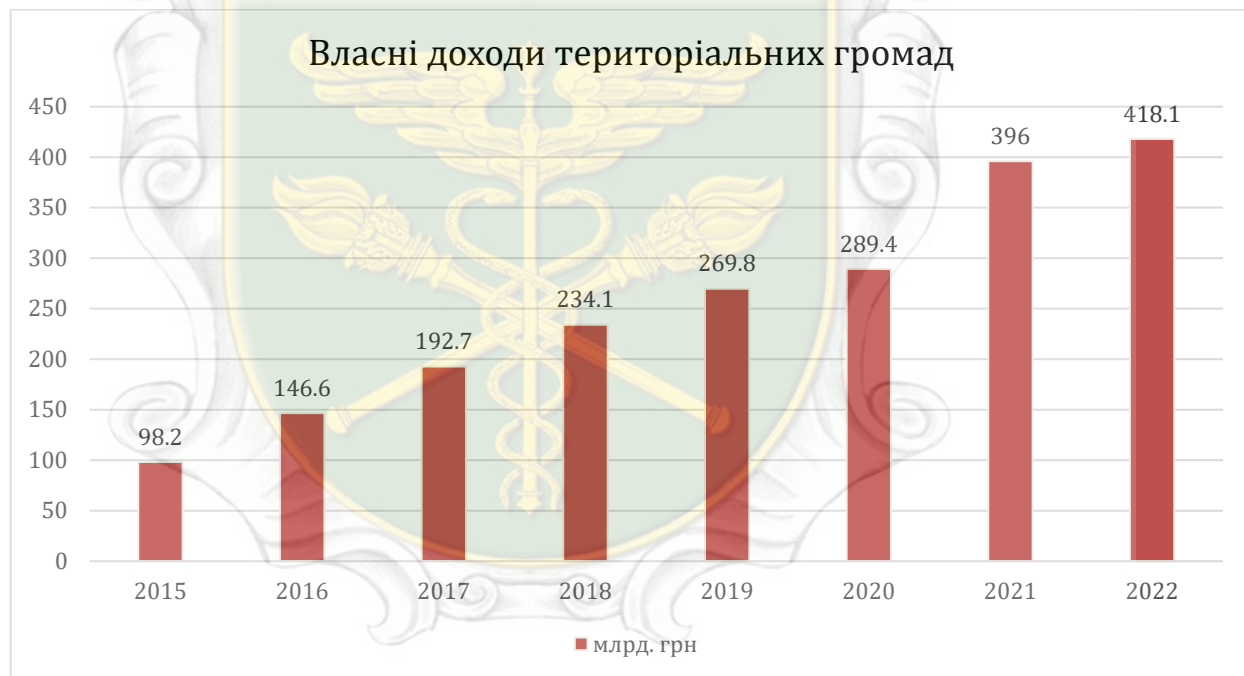


Рисунок 1.2 – Власні доходи ТГ за період з 2015-2022 рр. у млрд. грн.

За підсумками 2014 року, власні доходи об'єднаних територіальних громад становили 68,4 млрд. грн., проте у 2015 власні доходи зросли у 1.4 рази (на 143,6%)

до 98,2 млрд. грн. У 2021 році власні доходи ТГ становили 396 млрд. грн., зросли у 1.4 рази порівняно з 289,4 млрд. грн. у 2020, або у 4 рази (на 404.1%) порівняно з доходами об'єднаних територіальних громад у 2015 році. Варто зазначити, що у воєнний час власні доходи об'єднаних територіальних громад не тільки не знизилися, але і зросли на 22,1 млрд. грн (на 5.3%) порівняно з довоєнним 2021 роком [21].

Загалом така позитивна динаміка пояснюється збільшенням об'єднаних територіальних громад, відповідно збільшенням населення у громадах і підприємств. Відповідно і видатки зростають. Проте результати реформ позитивні. Головна мета децентралізації – делегування повноважень на місцеву владу проходить поетапно, та має позитивні тенденції. За період функціонування реформи децентралізації в Україні, було об'єднано 38,12 млн. осіб, до реформи приєдналося 27,8 тис. населених пунктів, та взято під контроль громад 553,8 тис. км², що становить 8,2% площі України. Низький відсоток площі громад, пояснюється великою частиною незаселених територій. Попри проблеми, перспективи розвитку присутні.

Децентралізація, у розрізі історії, активно прослідковується у Європі за часів Середньовіччя. Феодалізм схожий до сучасної форми децентралізації, не витримав випробування вирішуючи загальнодержавні питання. Наступний етап формування децентралізації припав на епоху революцій. Такі події як Американська та Французька революції сприяли розробці інноваційних концепцій децентралізації влади. XIX – XX ст. формування федералізму, як поширеної форми державного управління у Європі. Після воєнні часи стали новим викликом для держав у формуванні ефективної форми управління.

В Україні цей процес почався на початку XX століття з формуванням Української Центральної Ради, та продовжувався до моменту окупації українських земель криво арміями. Тільки з розвалом СРСР, в Україні з'явилась можливість розвитку у цьому напрямку. Кілька спроб було невдалих і в 2014 році, після революції Гідності, почалась масштабна реформа децентралізації в сучасній Україні яка триває досі.

Головною метою реформи є передача від органів виконавчої влади органам місцевого самоврядування значної частини повноважень, ресурсів та відповідальності. Окрім законодавчих змін з делегування повноважень, реформа також передбачає зменшення впливу районів та їх реорганізацію. Замість кількох десятків районів в кожній області повинно було створено 4-6 повітів, що мали формуватися за критерієм кількості населення і компактності, тобто в кожному повіті може проживати від 150 до 400 тисяч осіб. Загалом заплановано поділ всієї території України поділятиметься на 120 – 130 повітів. Нижче повіту буде адміністративна одиниця – громада – об'єднання низки сіл, селищ або міст. Концепція полягає в об'єднанні сіл у крупні громади, щоб передати таким утворенням широку фінансову та управлінську автономію. У кожному селі громади з населенням понад 50 людей обиратимуть старост – представників влади у селі. Крім цього, у перспективі заплановано запровадження інституту префектів, які будуть здійснювати нагляд за додержанням Конституції та законів України органами місцевого самоврядування на довірній їм території.

Зрозуміло, що для збільшення ефективності міських об'єднаних територіальних громад, в тому числі і Немирівської, потрібно проводити фінансову реформу. Саме тому в 2015-му році були внесені зміни до Податкового та Бюджетного кодексів, завдяки яким місцеве самоврядування отримало більше можливостей, повноважень та відповідних фінансових ресурсів для підвищення економічної спроможності.

Об'єднані громади, зокрема, розпоряджаються:

- 60% податку на доходи фізичних осіб;
- 100% податку на майно;
- 100% єдиного податку;
- 5% акцизного податку з роздрібної торгівлі;
- 100% податку на прибуток установ комунальної власності ТГ;
- 100% платежів за надання адміністративних послуг;
- 20% екологічного податку;

- Іншими зборами та платежами, міжбюджетними трансферами та надходженнями в рамках програм та допомог [11].

Завдяки фінансовій реформі, місцеві бюджети зуміли збільшити свої доходи і вільно розпоряджатися коштами на місцях, інвестуючи їх у нагальні проблеми місцевих ТГ. Так, на початку реформи у 2014 році, власні доходи місцевих бюджетів склали 146,6 млрд грн. У 2019 році ця цифра вже становила 300,2 млрд грн., а у 2022 році, власні доходи місцевих бюджетів склали 418,1 млрд грн., що означає ріст на 22,1 млрд. грн (на 5.3%) порівняно з довоєнним 2021 роком.

Держава на рівні центральних органів влади активно підтримує процес об'єднання територіальних громад. Для цього з державного бюджету виділяються субвенції, зокрема на розвиток сільської медицини, соціально-економічний розвиток територій тощо. Так, для ТГ в 2018 році передбачено субвенцій на формування інфраструктури в сумі 1,9 млрд грн. — ця сума за два роки зросла майже вдвічі (в 2016 р. обсяг субвенцій склав 1 млрд грн). Важливо, що після об'єднання територіальні громади переходять на прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом (до реформи їх мали тільки обласні та районні бюджети, бюджети міст обласного значення). Крім цього, громади можуть затверджувати місцеві бюджети незалежно від дати прийняття Закону «Про державний бюджет».

У сфері місцевого соціально-економічного розвитку, а саме на регіональний розвиток місцевих та сільських ТГ держава планує виділити у 2021 році 9,4 млрд грн. порівняно з попереднім 2020 роком, ця сума зросла на 4,46 млрд грн [10].

Отже, реформа децентралізації в Україні впливає позитивно як на країну в цілому, так і на місцеві органи самоврядування. Цей факт підтверджують і самі українці в соціологічних опитуваннях: за даними дослідження, опублікованого в 2019 році Київським міжнародним інститутом соціології, 58% жителів України переконані, що реформа децентралізації потрібна, серед жителів ТГ цей показник сягнув 63%. За період з 2015 року, підтримка мешканцями сіл та СМТ процесу об'єднання громад зросла з 21,6% у 2015 до 36,5% у 2018 році. Також 73% опитаних заявили, що вони помітили позитивні зміни у своєму населеному пункті після об'єднання в ТГ [13].

Отже, демократичне суспільство не може існувати без ефективної форми децентралізації та відокремлення від центральної влади. Збільшення повноважень на місцях сприяє вищому рівню громадської залученості у процеси держави, що в свою чергу покращує ефективність державотворенню. Проте децентралізація має і негативні наслідки, такі як зловживання повноваженнями, неефективне використання ресурсів через некомпетентність органів місцевої влади, а також неоднаковий рівень розвитку громад, що призводить до росту рівня соціальної напруги серед громадян та може перерости у конфлікти. Вектор руху України до інтеграції з Європейським Союзом означає формування демократичної держави з пріоритетним завданням у побудові ефективного механізму децентралізації.



РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ ТА АНАЛІЗ ЇХ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Методика формування спроможних територіальних громад в Україні

Децентралізація в Україні – це комплекс заходів по зміні діючого законодавства станом на 2014 рік, головною ціллю якої була передача значної частини владних повноважень та бюджетних коштів з органів центральної влади до органів місцевого самоврядування. Мета реформи – формування ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади для створення і підтримки повноцінного життєвого середовища для громадян, надання високоякісних та доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, узгодження інтересів держави та територіальних громад. Також реформа передбачає відповідальність органів місцевого самоврядування перед жителями – за ефективність своєї роботи, а перед державою – за її законність.

Реформа децентралізації в Україні, як і інші реформи, має свої причини. Перед впровадженням реформи місцевого самоврядування в Україні влада традиційно була сильно централізованою, з надмірними повноваженнями центрального уряду. Децентралізація влади стала однією з ключових передумов для розширення повноважень місцевих громад та їхньої більшої самостійності в управлінні справами на місцях. Крім того, до реформи місцевого самоврядування місцеві громади мали обмежені фінансові ресурси та обмежену можливість залучення та використання власних коштів. Реформа передбачала перерозподіл фінансових ресурсів та надання більшої фінансової автономії місцевим громадам. Як було згадано вище, однією з передумов реформи було покращення якості надання послуг громадянам на місцевому рівні. Об'єднання територій мало на меті забезпечити більш ефективне, у фінансовому та якісному значенні, надання послуг, таких як освіта, охорона здоров'я, комунальні послуги тощо. Реформа місцевого самоврядування також спрямовувалася на зменшення адміністративних

бар'єрів та скорочення бюрократичних процедур, які ускладнювали розвиток громад та ведення бізнесу на місцевому рівні. Існування широкої політичної підтримки з боку уряду, парламенту та громадян було важливою передумовою для впровадження реформи. Це включало в себе затвердження відповідних законодавчих актів та підтримку реформи на рівні місцевих громад. Такі передумови сприяли створенню сприятливого середовища для реалізації реформи формування об'єднаних територіальних громад в Україні, яка стала однією з ключових ініціатив для покращення місцевого самоврядування, розвитку громад та підвищення якості надання послуг громадянам [26].

У чинному законодавстві в 2015 році було затверджено постановою від 08 квітня №214 «Методику формування спроможних територіальних громад». Основа даного документу полягає в розробці перспективного плану територій та формуванні механізму створення дієздатної громади.

Спроможна громада – це громада, що добровільно прагне об'єднатися з іншими територіальними громадами, які знаходяться поруч та здатна вирішувати за допомогою місцевих джерел наповнення бюджету та кваліфікованих кадрових ресурсів питання місцевого значення в інтересах жителів такої громади.

З Європейського досвіду було враховано той факт, що наділяти правом та ресурсами кожен новостворену громаду не є раціональним, результатом таких дій може стати значне збільшення видатків на утримання апарату управління громади, проте якщо об'єднати декілька таких територій, видатки на утримання апарату управління скоротяться, адже територія стане більша, проте апарат залишиться один і той самий. Зрозуміло, що таке об'єднання не може бути сформоване з громад які знаходяться на великій відстані чи у різних областях, наприклад, саме тому Методикою враховується дистанція від центру громади і до найдальшого села або міста і така дистанція не повинна перевищувати 25 кілометрів.

Процес децентралізації починається з розробки перспективного плану територій – це такий документ, який охоплює всі ради областей, які передбачено до об'єднання, підтверджує паспортom спроможну громаду за визначеною формою та її ефективність забезпечити економічне зростання. Такий план є баченням

держави базового територіального устрою. Цей план формує державні обласні адміністрації разом з представниками місцевих рад, схвалюють обласні ради та затверджує Кабінет Міністрів України.

Данна методика передбачає наступ дії створення спроможної громади:

1. Виявлення адміністративних центрів спроможних рад та дистанцій, що необхідно подолати до них.
2. Формування списку громад, які можна віднести до спроможних.
3. Розрахунок рівня спроможності таких рад.

До уваги приймаються такі критерії, як розвинута інфраструктура, кількість закладів освітнього спрямування, наявність для надання різноманітних публічних послуг приміщень, кількість дітей шкільного та дошкільного віку повинна бути не менше 250 та 100 осіб відповідно, у разі невідповідності хоча б одного вищевказаних показників стандартам - розрахунок не проводиться.

Розрахунки можна здійснювати самостійно з урахуванням показників, що затверджені цією методикою, або за допомогою онлайн калькуляторів, до яких маю доступ місцеві ради. Проте населенню такий калькулятор не доступний.

Основні показники соціального та економічного розвитку, що визначають спроможність громади:

1. Кількість населення, граничне значення – 3000 осіб, свідчить про низький рівень і дорівнює 0.3 бала. Якщо цей показник вище 7000 осіб, тоді це високий рівень – 1 бал, проміжне значення дорівнює 0.6 бала.
2. Кількість дітей що навчається у закладах освіти повинно бути від 300 осіб – 0.3 бала, від 500 осіб дорівнює 1 бал, за проміжне значення – 0.6 бала.
3. Загальна цілісна площа території. Мінімальне значення 200 кв. км., максимальне більше 400 кв. км, кількість балів 0.3 та 1 відповідно, за проміжний результат – 0.6 бала.
4. Індекс податкоспроможності, граничний показник до 0.3, максимальний показник більше 0.9, кількість балів 0.3 та 1 відповідно, і 0.6 бала за проміжний показник.

5. Частка місцевих податків у власних доходах громади. Граничний показник до 20%, максимальний показник більше 40%, кількість балів 0.3 та 1 відповідно, також 0.6 бала за проміжний показник.

За визначеними коефіцієнтами сумарна кількість набраних балів вказує на спроможність громади, наприклад діапазон від 1.5 до 2.1 – низька спроможність, від 2.2 до 3.8 – середня спроможність, та від 3.9 до 5 – висока спроможність громади [28].

За наведеними вище показниками, проведемо аналіз спроможності Немирівської об'єднаної територіальної громади (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Рівень спроможності Немирівської ТГ

Показник	Результат	Кількість балів
Кількість населення	15,226	1 бал
Кількість дітей, що навчаються в закладах освіти	2450	1 бал
Площа ТГ	153,2 кв. км.	0,3 бала
Індекс платоспроможності	0,63	0,6 бала
Частка місцевих податків у власних доходах громади	61,4%	1 бал
Разом		3,9 бала

1. Станом на 1 січня 2022 року чисельність населення в Немирівській ТГ становила 15,226 осіб, відповідно оцінка показника – 1 бал.
2. Кількість дітей, що навчається у закладах освіти громади. Станом на 1 січня 2022 року, у Немирівській ТГ навчається 2450 дітей, згідно з критеріями оцінювання – 1 бал.
3. Площа Немирівської ТГ становить 153,2 кв. км, відповідно за цим показником Немирівська ТГ отримує 0.3 бала.
4. Індекс податкоспроможності Немирівської об'єднаної громади станом на 2022 рік становить 0.63, відповідно – 0.6 бала за проміжний результат.

5. Останній показник вказує на частку місцевих податків у власних доходах громади. Станом на 2022 рік цей показник Немирівської ТГ становив 61,4%, що є вищим за максимальний та громада отримує 1 бал.

Підсумовуючи кількість балів, згідно з результатами наведеними вище, Немирівська об'єднана територіальна громада, станом на 2022 рік, отримує 3.9 бала, що свідчить про високий рівень спроможності громади [18].

Законом України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» передбачена послідовність дій для добровільного об'єднання територіальних громад, яку представлено алгоритмом.

Перелік дій складається з наступних ключових етапів:

1. Підготовчий етап. Основним завданням цього етапу є проведення інформаційної роботи серед населення та місцевих органів влади щодо переваг ТГ. Також збір даних та аналіз територіальних особливостей, фінансового стану та ресурсів сусідніх громад.
2. Визначення географії об'єднаної територіальної громади. Цей етап включає в себе встановлення меж ТГ, їхнього складу та структури. Розробка проекту рішення про об'єднання та внесення його на розгляд ради.
3. Підготовка та прийняття рішення. Громади приймають рішення про об'єднання на зборах громадян або через рішення місцевих рад.
4. Підготовка до виборів. Визначення обраного складу ради ТГ та підготовка до виборів ради ТГ та голови ТГ.
5. Проведення виборів. Громадяни обирають депутатів до ради та голову ТГ.
6. Створення ТГ. Після виборів формується обрана рада ТГ, яка розпочинає свою роботу.
7. Передача повноважень. Місцеві органи влади передають свої повноваження та ресурси до ТГ, які необхідні для надання громадянам послуг на новому рівні.
8. Розпиток об'єднаних територіальних громад. Громади працюють над розвитком та покращенням життя своєї громади [17].

Отже процес формування об'єднаних територіальних громад не складний, проте довготривалий, зазначені максимальні терміни виконання заходів 175 днів, проте це ті, що визначені законом. На практиці це все відбувається швидше за бажанням, але є і недоліки, наприклад деякі заходи не мають дедлайнів виконання і можуть затягувати дії ради. Методика формування зрозуміла та доступна. Процес повторюється, спочатку проявляється ініціатива однієї ради, а потім інші ради проходять таким самим шлях, які виявлять бажання приєднатися до спроможних громад.

2.2. Оцінка фінансово-економічної спроможності громади

Інститутом організації суспільного життя не є тільки держава але і місцеве самоврядування. Відокремлення спеціальних завдань та функцій, які покладені на місцеві органи влади, є причиною виникнення фінансів місцевих органів влади. Фінанси місцевих органів влади, так само як і фінанси держави, є інструментом для реалізації функцій суспільного життя громади. Місцеві та державні фінанси слугують виключно суспільним інтересам, ніяк не приватним, мають публічний характер та формують спроможність територіальних громад.

Спроможні територіальні громади – це територіальні громади міст, селищ або сіл, які в результаті добровільного об'єднання здатні самостійно або через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечити належний рівень надання послуг, зокрема у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, з урахуванням кадрових ресурсів, фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури відповідної адміністративної одиниці.

Органи місцевого самоврядування спроможних територіальних громад мають забезпечити надання усіх необхідних адміністративних та публічних послуг громадянам. Виділяють наступні аспекти спроможності громад: інституціональний, нормативно правовий (враховуються українське та

європейське законодавство) та ресурсний (власні ресурси громади та/або фінансова система країни).

У рамках реформи бюджетної децентралізації в Україні, яка проводиться з 2014 року, головними цілями є розмежування повноважень між центральними та місцевими органами влади, адже реформа передбачає два взаємопов'язаних паралельних процеси: розподіл видатків і доходів на рівні бюджетної системи та визначення обсягу повноважень, у межах яких органи влади можуть визначати свої видаткові зобов'язання та джерела доходів. Від реалізації цих процесів залежить реальний рівень політичної, адміністративної та фінансової децентралізації [9].

Варто зазначити, що низький фінансовий потенціал органів місцевого самоврядування при покладанні на них делегованих їм фінансових повноважень без компенсації видатків бюджетних надходжень, не тільки обмежує їх повноцінну участь в бюджетному процесі, а й виступає стримувальним фактором розвитку територіальної громади. Бюджетна децентралізація, безпосередньо, виступає ефективним та дієвим засобом забезпечення усіх аспектів спроможності громади з метою формування їх фінансової компетенції, автономії та спроможності в цілому у майбутньому.

Фінансова спроможність соціально-економічного розвитку просторової системи – це сукупність фінансового потенціалу муніципального утворення, результативність використання коштів та можливість самостійного забезпечення соціально-економічного розвитку. Звідси виходить, що фінансова спроможність адміністративно-територіального утворення (муніципального утворення) – це здатність цього утворення забезпечувати надходження достатнього обсягу фінансових ресурсів та формування ефективної структури їх джерел, а також якісний розподіл та ефективне використання для подолання нагальних проблем, та досягнення стабільності соціально-економічної складової громади в короткостроковій та довгостроковій перспективах [19].

Слід зауважити, що існують різні думки та методи щодо визначення такої категорії як фінансові ресурси територіальних громад, зокрема доходи місцевого бюджету та позабюджетні фонди адміністративних територіальних одиниць,

доходи домогосподарств та фіскальний дохід. Ресурси комерційних суб'єктів та фінансово-кредитних установ, а також фінанси, залученні ззовні з ціллю забезпечення соціально-економічного розвитку території. На додаток до вище вказаних категорій, які використовуються для тлумачення поняття «фінансова спроможність», важливо також знати про фінансові резерви, які разом з фінансовими ресурсами місцевої громади становлять її фінансовий потенціал.

Спираючись на статтю 142 Конституції України «Матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме та нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів та інші кошти. Крім того, матеріальною основою є земля, природні ресурси які є у власності територіальних громад міст, селищ, сіл, районів у містах, а також об'єкти їхньої спільної власності, що перебувають в управлінні районних та обласних рад. Отже, розвиток цих об'єктів, які вказані вище, сприяє збільшенню спроможності громад [29].

Розглядаючи дослідження спроможності територіальних громад, слід відзначити модель порівняльної оцінки від експертів фінансового моніторингу Центрального офісу реформ при Міністерстві регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, яка працює за підтримки Програми «U-LEAD з Європою» а також SKL International. Результатами діяльності офісу є проведення та представлення аналізу бюджетів об'єднаних територіальних громад по всіх областях України на постійній основі.

В процесі створення об'єднаних територіальних громад, організація їх життєдіяльності повинна забезпечити максимальне використання всіх наявних ресурсів кожної громади. Саме тому під час формування рейтингів починаючи з 2018 року було визначено 4 основні показники оцінки фінансової спроможності громади.

Перший показник – «власні доходи на 1 мешканця» це співвідношення обсягу власних доходів до кількості мешканців відповідної об'єднаної територіальної громади. Цей показник дає можливість об'єктивно оцінити, як громада розпоряджається ресурсами своєї території: чи всі підприємства та підприємці

вчасно сплачують податки, чи усі працівники на підприємствах працюють офіційно, а також визначення рівня зайнятості у громаді.

Другий показник – «рівень дотаційності бюджетів» це співвідношення обсягу базової чи реверсної дотації з бюджету держави до загальної суми доходів об'єднаних територіальних громад без урахування субвенцій з державного бюджету. Цей показник спрямований на визначення «самостійних» громад та показує рівень залежності певних громад від державних дотацій.

Третій показник – «капітальні видатки на одного мешканця» це співвідношення видатків на розвиток, розбудову тощо до кількості мешканців об'єднаної територіальної громади. Показник вказує на те, скільки грошей громада витрачає на свій розвиток, будівництво власної інфраструктури, та на благоустрій в цілому. Також формує уявлення про зацікавленість громади до розвитку.

Четвертий показник – «питома вага видатків на утримання апарату управління». Відображається як питома вага видатків на утримання апарату управління органів місцевого самоврядування в сумі доходів загального фонду без трансферів і відображає кількість фінансових ресурсів, які витрачає громада на утримання місцевих чиновників за рахунок бюджету громади.

Такі показники демонстрували не тільки результати проведення реформи та розвиток місцевих громад для держави, але і допомагали самим громадам об'єктивно оцінювати свої сильні та слабкі сторони та працювати над проблемами [21].

Проте розвиток територіальних громад продовжувався і потрібно додавати нові показники до базових, задля більшого розуміння які з громад більш спроможні, а яким потрібно ще працювати та в якому напрямку. Так, у 2019 році до вищевказаних показників додалося ще чотири «базових» індикатори, а саме:

- «видатки загального фонду на 1-го мешканця» - це співвідношення обсягу видатків загального фонду до кількості мешканці відповідної об'єднаної територіальної громади. Цей індикатор показує кількість видатків громади та доцільність використання коштів громади.

- «видатки на утримання апарату управління у розрахунку на 1-го мешканця»
- це співвідношення обсягу видатків на утримання апарату управління, проведених за рахунок коштів загального фонду до кількості мешканців відповідної громади, та демонструє ефективність роботи апарату управління громади.
- «питома вага заробітної плати у видатках загального фонду бюджету об'єднаної територіальної громади» - це відсоткова частка проведених із загального фонду бюджету видатків на заробітну плату з нарахуваннями до обсягу видатків загального фонду бюджету без урахування трансферів, перерахованих з бюджету об'єднаної територіальної громади до інших бюджетів.
- «питома вага капітальних видатків у загальному обсязі видатків» - це частка капітальних видатків у сумарному обсязі видатків загального та спеціального фонду відповідного бюджету громади [22].

Аналізуючи вище наведені показники щодо Немирівської об'єднаної територіальної громади, ми отримаємо наступні результати, а саме:

1. Власні доходи на одного мешканця громади: станом на 2022 рік власні доходи громади становили 178.9 млн. грн, кількість населення – 15,200 осіб. Отже, власні доходи на одного мешканця громади становить 11,769 грн.
2. Рівень дотаційності бюджетів Немирівської ТГ становить 37,7%, що свідчить про те, що Немирівська ТГ, на жаль, не має достатнього рівня власних доходів, для покриття своїх видатків.
3. Станом на 2022 рік, капітальні видатки на одного мешканця Немирівської об'єднаної територіальної громади становлять 15,400 грн, що є дещо вищим за середній рівень по Україні.
4. Питома вага видатків на утримання апарату управління Немирівської ТГ становить 4.1%.
5. Видатки загального фонду на одного мешканця Немирівської ТГ наступні: станом на 2022 видатки ТГ становили 248.8 млн. грн. Отже, на одного мешканця – 16400 грн., що є нижчим за середній по Україні.

6. Видатки на утримання апарату управління Немирівської ТГ на одного мешканця становлять 1800 грн. станом на 2022 рік.
7. Питома вага заробітної плати у видатках загального фонду бюджету Немирівської ТГ становить 59,2%.
8. Питома вага капітальних видатків у загальному обсязі видатків Немирівської ТГ становить 94,2%, що є значно вищим показником ніж середній по Україні (46,2%) [18].

Не менш важливими показниками можна вважати і значення частки у % витрат на владу, яка складається з оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування та утримання органу влади, від загальних витрат, і кількість населення на одну посадову особу. Такі показники дають розуміння ефективності утримання органів влади об'єднаної територіальною громади. Чим менше громада витрачає на владу і чим більше населення приходить на одну посадову особу, тим більшою є ефективність роботи органів влади об'єднаної територіальної громади.

Загалом, станом на 1 січня 2023 року Немирівська територіальна громада займає 117 місце в рейтингу, який щорічно складає Міністерство розвитку громад України, з 1375 громад, що беруть участь у цьому рейтингу. Немирівська ТГ отримала загальний бал 66,5. Бал розраховується на основі аналізу даних про економічний розвиток громади, соціальні показники, розвиток інфраструктури та фінансову стабільність. За економічним розвитком Немирівська ТГ посіла 129 місце. За соціальними показниками – 122 місце. За розвитком інфраструктури – 119 місце. Щодо фінансової стабільності – 114 місце [23].

Немирівська міська територіальна громада – територіальна громада в Україні, розташована у Вінницькому районі Вінницької області. Адміністративним центром є місто Немирів (див. додаток Б). Утворена Немирівська ТГ згідно реформи децентралізації яка проходить з 2014 року і продовжується по цей час. Децентралізація – передача повноважень та фінансів від державної влади якнайближче до людей – органам місцевого самоврядування. Головою Немирівської міської територіальної громади є Качур Віктор Миколайович.

Юридична адреса Немирівської міської ради: Україна, Вінницька обл. Вінницький район, м. Немирів, вул. Соборна, буд. 26 (додаток А).

До складу громади сьогодні входить 52 села та 1 місто, а саме: Немирів (місто) та Байраківка, Березівка, Боблів, Бондурівка, Будки, Велика Бушинка, Вовчок, Воробіївка, Гвоздів, Глинянець, Головеньки, Гостинне, Гунька, Данилки, Дубмаслівка, Дубовець, Зарудинці, Зеленянка, Йосипенки, Кароліна, Ковалівка, Козаківка, Коровайна, Криківці, Кудлаї, Лука, Мала Бушинка, Мар'янівка, Медвежа, Межигірка, Монастирок, Мухівці, Никифоровці, Нова Миколаївка, Озеро, Олексіївка, Остапківці, Перепеличчя, Потоки, Рачки, Рубань, Сажки, Селевинці, Сокілець, Сорочотяжинці, Сподахи, Стрільчинці, Супрунівка, Саульське, Чуків, Шолудьки та Язвинки (села) (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Місцеві та сільські ради у складі Немирівської ТГ

№	Назва міської/сільської ради	Прилеглі міста/села
1	Немирівська міська рада	місто Немирів
2	Байраківська сільська рада	село Байраківка, село Глинянець, село Дубмаслівка
3	Медвежанська сільська рада	Село Медвежа, село Гостинне
4	Никифоровецька сільська рада	село Никифоровці, село Лука
5	Стрільчинецька сільська рада	село Стрільчинці
6	Язвинківська сільська рада	село Язвинки, село Гунька, село Козаківка, село Супрунівка
7	Боблівська сільська рада	село Боблів
8	Бондурівська сільська рада	село Бондурівка, село Мар'янівка
9	Великобушинська сільська рада	село Велика Бушинка, село Березівка
10	Воробіївська сільська рада	село Воробіївка, село Нова Миколаївка
11	Головеньківська сільська рада	село Головеньки
12	Зарудинецька сільська рада	село Зарудинці, село Вовчок, село Зеленянка, село Йосипенки, селище Кароліна, село Озеро
13	Ковалівська сільська рада	село Ковалівка, село Межигірка, село Потоки
14	Криковецька сільська рада	село Криківці, село Будки, село Данилки, село Сорочотяжинці

15	Кудлаївська сільська рада	село Кудлаї, село Дубовець, село Чаульське
16	Муховецька сільська рада	село Мухівці, село Мала Бушинка, село Шолудьки
17	Рачківська сільська рада	село Подільське, село Коровайна, село Монастирок, село Сажки, село Селевинці
18	Рубанська сільська рада	село Рубань
19	Сокілецька сільська рада	село Сокілець, село Гвоздів, село Олексіївка
20	Сподахівська сільська рада	село Сподахи
21	Чуківська сільська рада	село Чуків, село Остапківці, село Перепеличчя

Немирівська міська територіальна громада була утворена 16 серпня 2016 у результаті об'єднання Немирівської міської ради та Байраківської, Медвежанської, Никифоровецької, Стрільчинецької та Язвинківської сільських рад колишнього Немирівського району (сьогодні Немирівський район розформовано і віднесено до Вінницького району).

12 червня 2020 року Немирівська міська громада продовжила розвиток та приєднала до себе ще 15 сільських рад колишнього Немирівського району, а саме: Боблівська, Бондурівська, Великобушинська, Воробіївська, Головеньківська, Зарудинецька, Ковалівська, Криковецька, Кудлаївська, Муховецька, Рачківська (Кіровська), Рубанська, Сокілецька, Сподахівська, Чуківська та Язвинківська сільські ради. Населення Немирівської ТГ становить близько 15,000 осіб, із них близько 11,000 це жителі, які проживають на території міста Немирів. Загальна площа Немирівської ТГ становить 153,2 квадратних кілометрів [18].

Немирівська міська територіальна громада географічно межує з такими громадами як: Вороновицька територіальна громада, Іллінецька територіальна громада, Липовецька територіальна громада та Тиврівська територіальна громада. У рейтингу за кількістю рад, що приєдналися, Немирівська міська територіальна громада займає 117 місце із 1375 громад в загальному на території України.

Загалом, Немирівська міська рада тісно співпрацює з сільськими радами Немирівської міської територіальної громади за основними напрямками, включаючи підтримання функціонування пересувного ЦНАП. За останніх 7 років

функціонування Немирівської міської територіальної громади перед органами управління та жителями громади поставали певні проблеми, які своєчасно та відповідально вирішувалися.

Ефективність процесу децентралізації та успішність реформи місцевого самоврядування в Україні залежить від спроможності органів місцевого самоврядування здійснювати визначені законодавством повноваження та функції.

Органи місцевого самоврядування та об'єднані територіальні громади, які утворилися в процесі укрупнення, є автономними при виборі власних організаційних структур, головне – обрані інструменти та механізми повинні дозволяти виконувати власні та делеговані повноваження на рівні, прийнятному жителями громади. Така автономія не є безумовною. Організаційна структура повинна бути, перш за все, життєздатною, а значить в основі її формування будуть лежати загальні критерії як то – кожне повноваження органу місцевого самоврядування повинно реалізовуватися певним структурним підрозділом та / або посадовою особою місцевого самоврядування, та функціональні – в залежності від самого повноваження, наприклад, в сфері освіти.

При формуванні організаційної структури та штатного розпису апарату і виконавчих органів місцевих рад необхідно врахувати положення низки нормативно-правових актів:

1.1. законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначено, що:

- виключно на пленарних засіданнях сільської, селищної, міської ради вирішуються питання щодо утворення виконавчого комітету ради, визначення його чисельності, затвердження персонального складу, внесення змін до його складу та прийняття рішення про його розпуск; затвердження структури виконавчих органів ради, загальної чисельності апарату ради та її виконавчих органів та утворення інших виконавчих органів ради (стаття 26);
- сільський, селищний, міський голова вносить на розгляд ради пропозиції про кількісний і персональний склад виконавчого комітету відповідної ради; щодо структури виконавчих органів ради, апарату ради

та її виконавчого комітету, їх штатів; призначає на посади та звільняє з посад керівників відділів, управлінь та інших виконавчих органів ради (стаття 42);

- сільська, селищна, міська рада має право створювати відділи, управління та інші виконавчі органи для здійснення повноважень, що належать до відання виконавчих органів відповідної ради (стаття 54);

1.2. законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» запроваджено класифікацію посад в органах місцевого самоврядування та віднесення посад, передбачених в органах місцевого самоврядування, до відповідних категорій посад (стаття 14);

Форма організаційної структури апарату та виконавчих органів не визначена законодавством, однак, беручи до уваги положення законодавства про місцеве самоврядування, можна зробити висновок, що цей документ містить перелік посадових осіб місцевого самоврядування та структурних підрозділів, які здійснюють реалізацію повноважень органу місцевого самоврядування та загальну чисельність працівників. Організаційна структура також може бути представлена графічно, що дозволяє визначити схему організаційних зв'язків між структурними підрозділами [14].

Формуючи організаційну структуру, орган місцевого самоврядування не лише визначає загальну чисельність працівників та кількість структурних підрозділів, які необхідні для виконання покладених функцій та повноважень, але й визначає типи посад працівників: посадова особа місцевого самоврядування – службовець – робітник. Окрім того, паралельно відбувається визначення категорії посадових осіб місцевого самоврядування в кожному структурному підрозділі: головний спеціаліст – провідний спеціаліст – спеціаліст 1 категорії – спеціаліст 2 категорії – спеціаліст, однак категорійність визначається в залежності від складності повноважень та їх обсягу (в тому числі «територіальності» їх реалізації), а не від категорії посади, яку колись обіймав працівник.

Проводячи аналіз організаційної структури управління, стає зрозуміло, що Немирівська міська рада за організаційною формою структури управління є програмно-цільовою (див. рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Структура Немирівської міської ради

За програмно-цільової структури управління існують керівники окремих проектів або підрозділів, які дають розпорядження щодо найефективнішого використання усіх ресурсів (матеріальних, трудових і фінансових) для досягнення конкретних цілей виробництва. Такими цілями можуть бути будівництво нового заводу або цеху, реконструкція діючого підприємства, конструювання і розробка нової техніки тощо. Керівник проекту отримує завдання від вищого керівництва і звітує перед ним. Йому, у свою чергу, підпорядковується штат працівників [1].

Апарат міської ради, Виконавчі органи ради, Комунальні установи та комунальні заклади, в свою чергу, мають спеціалізовані відділи. Кожний з цих відділів має свого керівника, головного спеціаліста та особистий штат.

Таблиця 2.4 – Відділи Немирівської міської ради

№	Апарат міської ради	Виконавчі органи ради	Комунальні установи	Комунальні заклади
1	Загальний відділ	Фінансове управління	Немирівський ЦНАП	Дошкільні навчальні заклади
2	Юридичний відділ	Управління розвитку територій та інфраструктури	Міський центр соціальних служб	Заклади загальної середньої освіти
3	Відділ бух. обліку та звітності	Управління комунальної власності	Інклюзивно-ресурсний центр	Заклади позашкільної освіти
4	Відділ економ. розвитку	Управління соціального захисту населення	Міський центр по обслуговуванню закладів освіти	-
5	Відділ із забезпечення діяльності ЦНАП	Відділ освіти	Центр професійного розвитку педагогів	-
6	Відділ містобудування та архітектури	Відділ культури	-	-
7	Сектор у сфері контролю за використанням та охороною земель	Відділ у справах сім'ї, молоді та спорту	-	-
8	-	Служба у справах дітей	-	-

Усі відділи Немирівської міської ради відіграють важливу роль у розвитку громади, та є не від'ємною частиною усього управлінського апарату Немирівської міської територіальної громади. Кілька з таких відділів відносно нові, наприклад, відділ культури Немирівської міської ради було створено у 2020 році, за рекомендацією моніторингу Немирівської міської ради працівниками Департаменту моніторингу соціальних прав Секретаріату Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини. Загалом, система працює налагоджено,

працівники Немирівської міської ради є кваліфікованими спеціалістами у своїй сфері і професійно виконують свої функції.

Місцевий бюджет – це план утворення і використання фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення функцій та повноважень місцевого самоврядування. Отже, формування місцевого бюджету є одним з найважливіших питань для Немирівської міської об'єднаної територіальної громади.

Немирівська міська рада формує місцевий бюджет згідно з регламентом «Про Бюджетний регламент» (див. додаток В) який прийнятий 17 жовтня 2019 року. Контроль над виконанням бюджетного регламенту здійснює постійна комісія міської ради з питань планування, фінансів, цін, бюджету та регуляторної політики.

Розробкою програми місцевого бюджету, безпосередньо, займається відділ фінансів виконавчих органів ради разом із такими відділами як: відділ бух. обліку та звітності, відділ економічного розвитку, управління розвитку територій та інфраструктури та інші.

Експерти Проєкту «ЄС для підсилення державних фінансових систем місцевих урядів» виділяють 10 кроків щодо підготовки та затвердження місцевого бюджету на плановий рік.

Крок 1 – Організаційні заходи з підготовки проєкту місцевого бюджету.

Крок 2 – Розрахунок обсягів доходів та граничних обсягів видатків та кредитування для головних розпорядників бюджетних коштів.

Крок 3 – Розроблення та доведення до головних розпорядників інструкції з підготовки бюджетних запитів і граничних обсягів видатків на плановий бюджетний період.

Крок 4 – Розроблення бюджетних запитів головними розпорядниками бюджетних коштів та їх подання до фінансового органу.

Крок 5 – Аналіз бюджетних запитів головних розпорядників бюджетних коштів та прийняття рішення про включення їх до проєкту місцевого бюджету.

Крок 6 – Здійснення заходів щодо залучення громадськості до бюджетного процесу.

Крок 7 – Підготовка проєкту рішення про місцевий бюджет та його подання виконавчому комітету місцевої ради.

Крок 8 – Схвалення проєкту рішення місцевої ради про місцевий бюджет виконавчим комітетом місцевої ради та його опрелюднення.

Крок 9 – Розгляд проєкту рішення про місцевий бюджет в місцевій раді, затвердження місцевого бюджету та оприлюднення рішення про місцевий бюджет.

Крок 10 – Місцевий фінансовий орган, наступного дня після підписання головою ради, надсилає рішення про місцевий бюджет Департаменту фінансів обласної державної адміністрації [5].

При формуванні бюджету, Немирівська міська рада дотримується усіх нормативно-правових актів та регламентів, що регулюють формування місцевих бюджетів.

З моменту створення Немирівської міської територіальної об'єднаної громади, місцеві органи влади, розробили, затвердили та виконали шість планів річного бюджету (2017-2022 роки), сьогодні виконується сьомий план річного бюджету 2023 року. Для кращого розуміння, нижче, приведемо діаграму бюджетів 2017-2022 років (див. рис. 2.2).

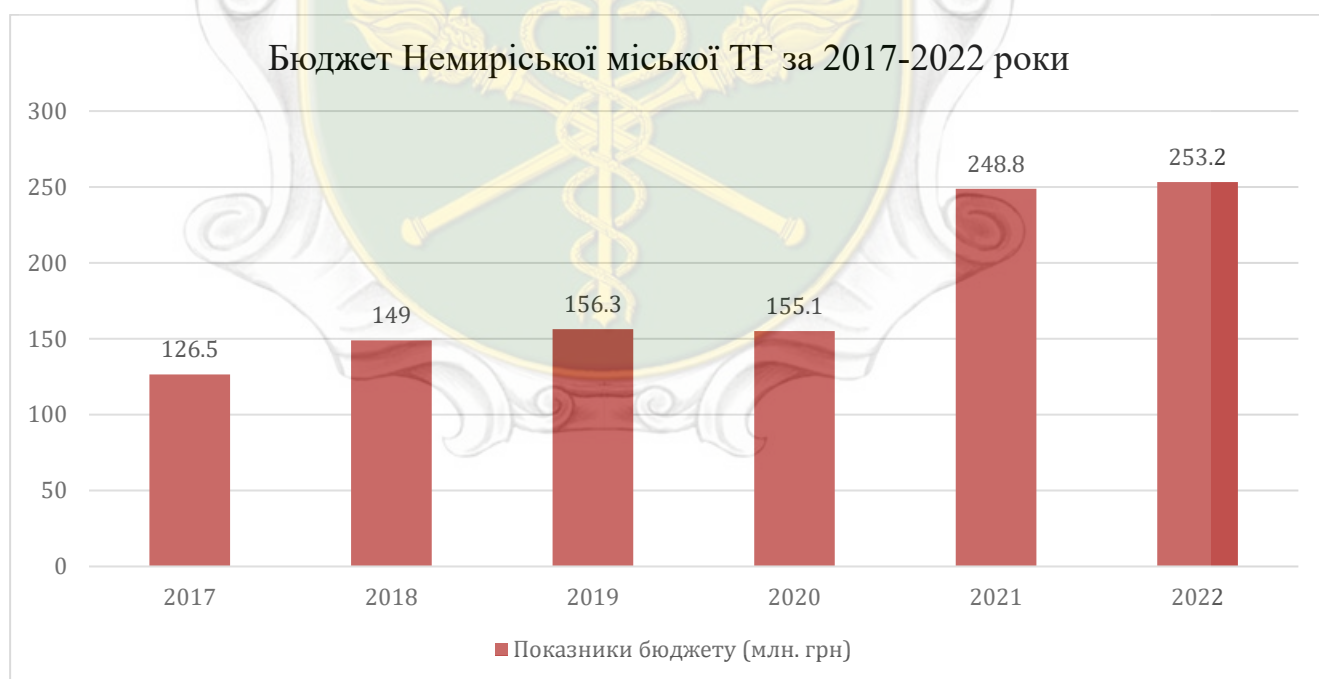


Рисунок 2.2 – Динаміка бюджету Немирівської міської ТГ

Загальний бюджет Немирівської міської територіальної громади у 2017 році склав 126,5 млн грн. У 2018 році Немирівська громада забрала та сформувала бюджет у розмірі 149 млн грн., що на 17,8% більше, ніж попереднього року. Розвиток продовжувався і загальний бюджет Немирівської міської територіальної громади у 2019 році становив 156,3 млн грн., таким чином зріст становив 4,9% порівняно з попереднім роком. З приходом пандемії коронавірусу, Немирівській міській ТГ не вдалося досягти збільшення бюджету шляхом залучення до підприємницької діяльності інших фізичних та юридичних осіб, а також стимулюванням діючого бізнесу та підприємств, тому у 2020 році, міський бюджет становив 155,1 млн грн., порівняно з попереднім роком, зменшення місцевого бюджету становить 0,8%. У 2022 року бюджет Немирівської ТГ становив 253,2 млн. грн., що на 4,4 млн. грн. більше ніж бюджет 2021 року [12].

Будь-який об'єкт що розвивається, для збільшення своєї ефективності, постійно знаходиться під прицілом різних моніторингових та контролюючих органів. Щодо реформи децентралізації, то міські та сільські громади постійно знаходяться під моніторингом Уряду України та партнерів Європейського Союзу, а саме: Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), програма "U-LEAD", Громадське партнерство «За прозорі місцеві бюджети», Асоціація міст України та інші.

Повертаючись до Немирівської міської об'єднаної територіальної громади, а саме до бюджетної сфери, можна відзначити прозорість та звітність Немирівської міської ради перед громадою. Адже 19 листопада 2019 р. відбулась церемонія нагородження переможців рейтингу бюджетної прозорості «Кришталь року» серед українських об'єднаних територіальних громад.

«Кришталь року» відзначив найкращі ТГ, які пройшли оцінку за спільною методологією, впровадженою програмами USAID DOBRE та «U-LEAD з Європою» у 106 громадах із 18 областей України. Церемонія зібрала понад 400 учасників: представників громад, органів центральної виконавчої влади, експертів проектів міжнародної технічної допомоги, голів дипломатичних місій.

Подія «Кришталь року» продемонструвала взірцеві підходи до ефективного управління коштами громад. Учасники дізнались про учасницький бюджет, залучення громадськості до прозорості прийняття бюджетних рішень, антикорупційні інструменти, про важливість відкритості бюджетної інформації та активне застосування інноваційних практик у бюджетній галузі громади.

Немирівська міська об'єднана територіальна громада, за результатами моніторингу, здобула перемогу у премії «Кришталь року 2019», а саме «За відкритість бюджетної інформації в громаді» [20].

Після цього досягнення, Головну Немирівської міської ТГ, Віктора Миколайовича Качура, запитали чи залежить ефективність розвитку громади від «прозорості» бюджету, на що Віктор Миколайович дав стислу відповідь: «Маємо пряму залежність – чим повніша інформація про те, куди й на що витрачаються кошти, тим кращі можливості для розвитку всієї громади. Можна заробляти дуже й дуже багато, однак при цьому неефективно використовувати отриманий ресурс. А наша громада всі кошти використовує прозоро, ефективно, для позитивних змін громади. Немирівська ТГ посідає одне з провідних місць в Україні з «бюджету розвитку на одного жителя». Минулого року це було 43,5 мільйона гривень. Ці кошти були спрямовані на розвиток громади: ремонти доріг, спорудження водогонів, проведення освітлення вулиць, капітальні ремонти будівель – ФАПів, шкіл, дитсадків, відкриття спортивних майданчиків та багато іншого. 43,5 мільйона – це майже 40% від річного бюджету ТГ Громада, яка витрачає на розвиток лише 16% річного бюджету, уже вважається суперспроможною, а в нас — майже 40. Тобто, наш бюджет розвитку демонструє, наскільки громада готова до нових викликів, який потужний запас міцності ми маємо.».

На цьому досягнення Немирівської міської об'єднаної територіальної громади не припиняються. У 2019 році, у Києві Людмила Рабчинська, заступниця Міністра цифрової трансформації, В'ячеслав Негода, заступник Міністра розвитку громад та територій України, разом із Тобіасом Тибергом, послом Швеції в Україні та Ксав'є Камю, керівником відділу програм зовнішньої допомоги «Належне управління та верховенство права» Представництва Європейського Союзу в Україні, передали

ключі від мобільного ЦНАП міському голові Немирівської громади Віктору Качуру.

Мобільний центр надання адміністративних послуг – це спеціальне авто, облаштоване для двох адміністраторів та трьох відвідувачів, яке працює в форматі повноцінного офісу ЦНАП та надає послуги у форматі «єдиного вікна» тим, хто не може отримати послугу у ЦНАП або онлайн. «ЦНАП на колесах» також обладнаний мобільною валізою для отримання послуг вдома. Мобільні ЦНАП облаштовані пандусом, кондиціонером та системою обігріву, відеоспостереженням, необхідною офісною технікою та POS-терміналом.

Новий мобільний ЦНАП розширить територію надання адміністративних послуг для населення, його послугами зможуть скористатись жителі 52 населених пунктів, які увійшли до складу Немирівської міської територіальної громади. Завдяки мобільному ЦНАП люди похилого віку, представники маломобільних верств населення та жителі віддалених куточків нашої громади зможуть отримати послуги вдома. Мобільний ЦНАП працюватиме згідно затвердженого графіку виїздів та маршрутів.

Інвестори цікавляться спроможністю Немирівської міської об'єднаної територіальної громади. Наприкінці травня 2017 року стало відомо про плани японської компанії «Fujiwara» побудувати на Вінниччині завод з виробництва автомобільної електропроводки. Однак ніхто не думав, що ці плани можуть стати реальністю лише за кілька місяців, перетворившись на одну з наймасштабніших інвестицій в історії об'єднаних громад України. Завод, на якому мають працювати до 2 тисяч робітників, розпочав свою роботу у Немирівській ТГ Вінницької області буквально за тиждень. На той момент, на заводі працювало 400 осіб.

Внаслідок розірвання економічних зв'язків з Росією великий український виробник алкогольних напоїв, компанія «Nemiroff», повинна була припинити експорт горілки до Російської Федерації. Завдяки цьому вивільнилися величезні складські приміщення (понад 10 тис. кв.м) з усією інфраструктурою: опаленням, електрикою, водою, навіть із залізничними коліями, очисними спорудами та офісними приміщеннями. Міська рада, провівши перемовини з «Nemiroff», дійшли

до рішення про оренду приміщень. Представникам «Fujikura» ці площі сподобалися, вони оперативно підписали договір і привезли своє обладнання.

Японського інвестора вдалося знайти завдяки плідній співпраці виконкому Немирівської громади з Управлінням регіонального розвитку Вінницької ОДА та його колишнього головою Володимиром Мережком. Усі голови ТГ Вінницької області щомісяця збираються до нього на нараду, де голови ТГ, розповідають про свої проблеми та шукаємо шляхи їхнього вирішення. Така співпраця є дуже дієвим інструментом, що стосується пошуку інвесторів. На одній з подібних нарад Голова Немирівської ТГ розповів про незадіяні виробничі потужності компанії «Nemiroff», а тут якраз до обласної адміністрації звернулася «Fujikura» з проханням підібрати для її майбутнього заводу відповідні виробничі площі. Завдяки цьому в Немирові запрацював завод «Fujikura» [4].

На жаль, у 2020 році, Львів, де знаходилися основні потужності «Fujikura» в Україні, створив сприятливіші умови, за рахунок економічних можливостей що перевершують можливості Немирівської міської ТГ. Як наслідок, завод «Fujikura» у Немирові повністю переїхав до основних Львівських потужностей.

Немирівська громада активно розвивається і це постійно підтверджують результати моніторингу як українських організацій, так і організації інших країн. Децентралізація – реформа, яка дала змогу громадам активно вирішувати проблеми на місцях, що і демонструє Немирівська міська ТГ. Бюджет прозоро та ефективно використовується і усі зміни жителі громади відчують на собі.

Як вже зазначалося вище, місцевий бюджет – це план утворення і використання фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення функцій та повноважень місцевого самоврядування.

Місцевий бюджет складається з доходів та видатків. Структура бюджету (див. рис. 2.3) Немирівської міської територіальної об'єднаної громади має такі складові як: доходи, а саме власні доходи, міжбюджетні трансферти, доходи спеціального фонду. Що до видатків, охорона здоров'я, житлово-комунальне господарство, сільське, лісове, рибне господарство та мисливство, будівництво та регіональний розвиток, транспорт та дорожня інфраструктура, програми та заходи пов'язані з

економічною діяльністю, охорона навколишнього середовища та резервний фонд бюджету громади [16].



Рисунок 2.3– Структура бюджету Немирівської міської ТГ

Планові показники бюджету формуються на основі показників виконання бюджету попередніх років. Інформація виконання бюджету є головною складовою формування бюджету на рік, наступний після звітного. Також фактичні показники виконання бюджету відображаються раціональність розпорядження бюджетом, професіоналізм міської ради, та ефективність громади в цілому. Для детальнішого аналізу, розглянемо динаміку бюджету (див. рис. 2.4) Немирівської міської ТГ, а саме планових показників доходів та витрат.

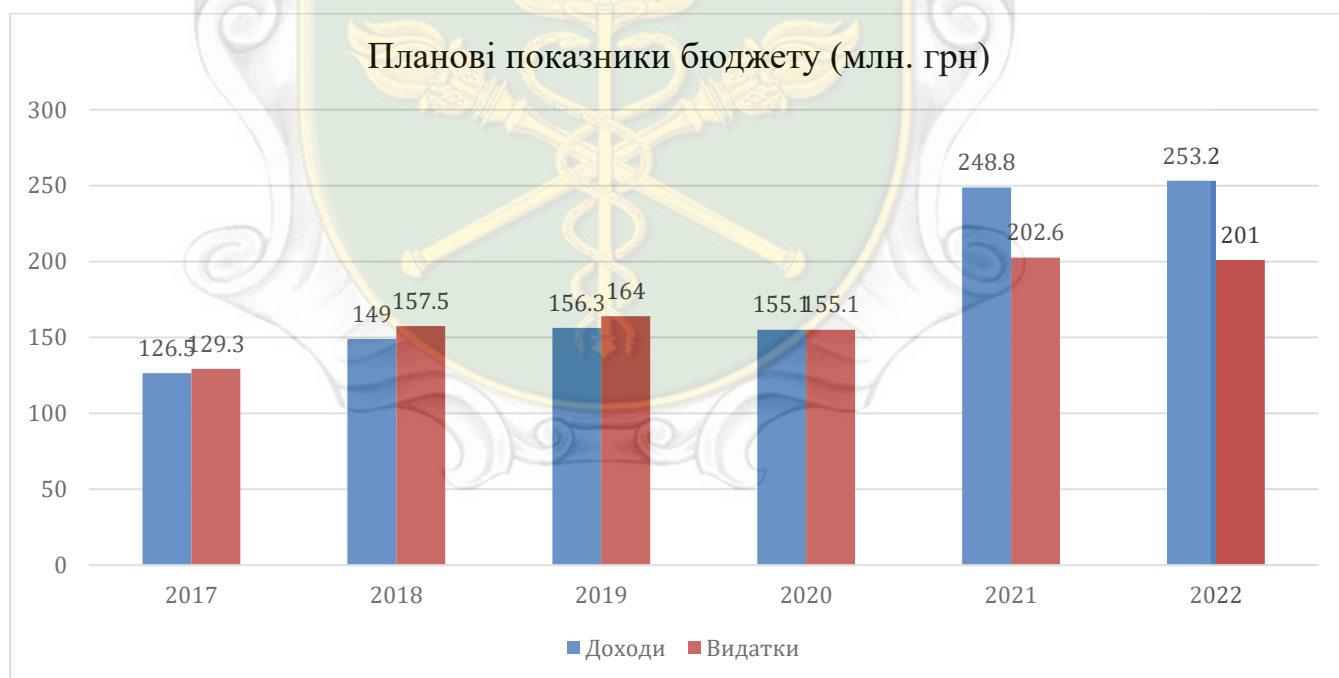


Рисунок 2.4 – Планові показники бюджету за 2017-2022 роки

Аналізуючи інформацію наведену вище, видно що бюджет Немирівської міської територіальної громади є дефіцитним. Видатки здебільшого перевищують доходи Немирівської міської ради, крім 2020 року. За планом, бюджет громади на 2020 рік був збалансованим. Так, ріст бюджету 2020 року порівняно з 2017 роком становлять: доходи – 28,6 млн грн, або 22,6%; видатки – 19,9%. Плановий дефіцит бюджету в середньому становить 4,7 млн грн, або 3.2% [12].

Для порівняння ефективності Немирівської міської ТГ, розглянемо динаміку фактичних показників бюджету (див. рис. 2.5).

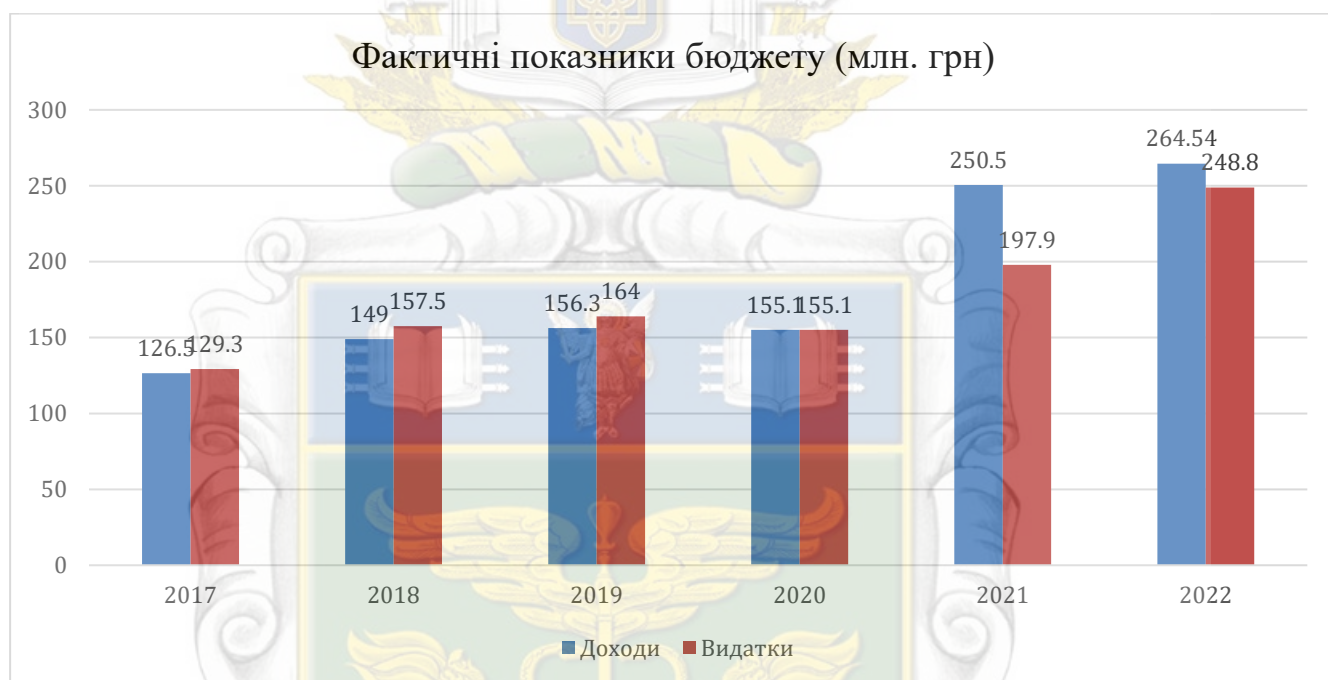


Рисунок 2.5 – Фактичні показники бюджету за 2017-2022 роки

Аналізуючи інформацію наведену вище, видно що бюджет Немирівської міської територіальної громади за останні 4 роки є змішаним. У 2017 та 2019 роках, бюджет громади був профіцитний. Навпаки було у 2018 та 2020 роках. Сальдо бюджету по рокам: 2017 – бюджет профіцитний на 5,8 млн грн. (5,9%); 2018 – бюджет дефіцитний на 0,4 млн грн. (0,2%); 2019 – бюджет профіцитний на 0,8 млн грн. (0,4%); 2020 – бюджет дефіцитний на 3,2 млн грн. (1,9%). Фактичне середнє сальдо бюджету Немирівської громади за 2017-2020 роки становить 0,7 млн грн. або 1%. З приходом коронавірусу, доходи та витрати громади у 2020 році зменшилися порівняно з 2019 на 11,1 млн грн. (6,6%) та на 7,1 (4,1%) відповідно.

Карантинні обмеження, обмеження діяльності для багатьох фізичних та юридичних осіб, зменшення надходжень до бюджету, усі ці фактори прямо вплинули на ситуацію з бюджетом громади у 2020 році. У 2021 році поступово почали зменшуватися карантинні обмеження що позитивно відображається на показниках бюджету. З настанням повномасштабної війни з росією, в першу чергу усі думали за захист держави, включаючи економічний захист. Переглядаючи бюджет громади кілька разів, все ж вдалося зберегти доходи не нижче 2021 року, а навіть перевершити їх [12].

Перевиконання бюджету Немирівської міської об'єднаної територіальної громади відображає успішність реформи децентралізації, прозорість використання місцевою владою усіх наданих їм інструментів, а також про ефективність управління міської ради. Для детальнішого аналізу перевиконання бюджету громади розглянемо графік планових показників бюджету та фактичних (див. рис. 2.6).

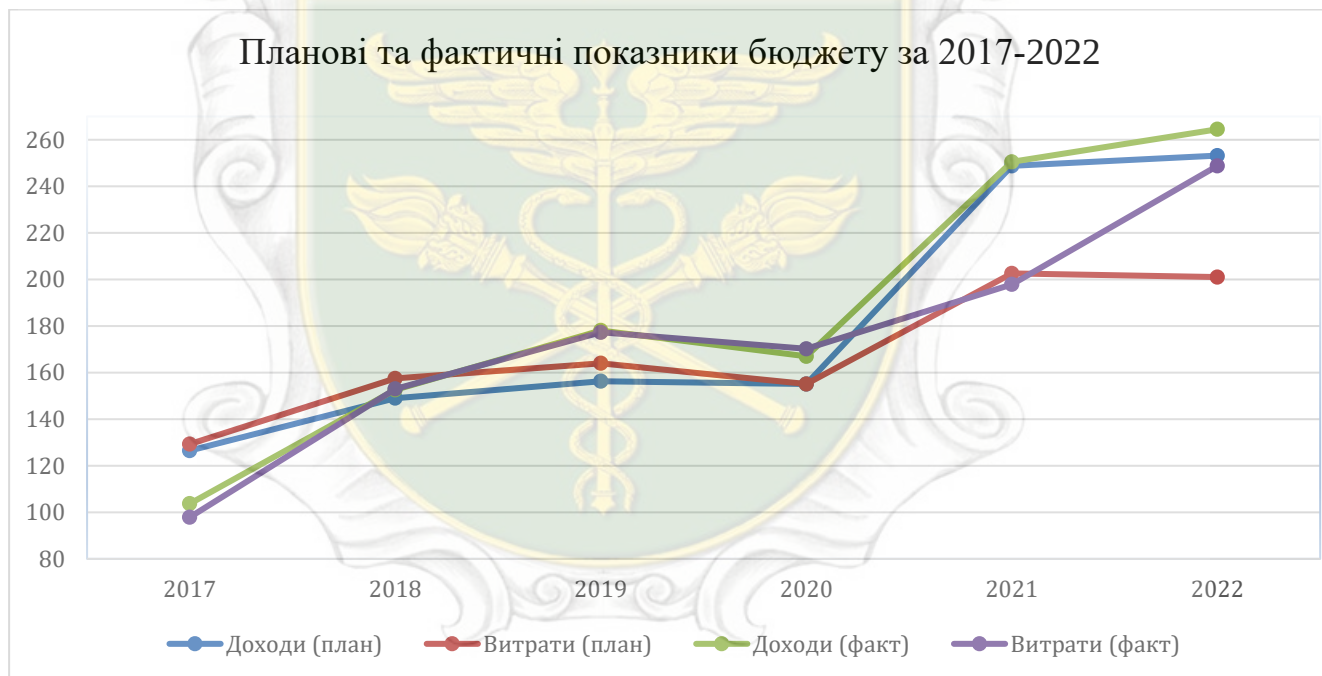


Рисунок 2.6 – Графік планових та фактичних показників бюджету

Аналізуючи інформацію подану вище, можна виявити тенденцію, за якої фактичні показники бюджету Немирівської міської об'єднаної територіальної

громади, починаючи з 2018 року, стабільно перевищують планові показники бюджету. Щодо 2017 року, року формування першого плану бюджету громади, міська рада, не маючи досвіду самостійного управління та формування незалежного бюджету, переоцінила свої сили, і як результат, недоотримання бюджету у розмірі близько 25 млн грн. 2018 рік став переломним у бюджетному формуванні Немирівської міської ТГ. Фактичне виконання бюджету відповідало плановим бюджетним показникам. Наступні роки, а саме 2019 та 2020 роки, фактичне виконання міського бюджету стабільно перевиконується на 15-20 млн грн. Відповідно, видатки бюджету зростають пропорційно доходам, можливість більшого фінансування позитивно впливає на розвиток громади [12].

Загалом, завдяки професійним кадрам, ефективній та прозорій бюджетній системі, відповідальним працівникам державної та приватної сфер, Немирівська міська об'єднана територіальна громада посідає 117 місце серед громад України.

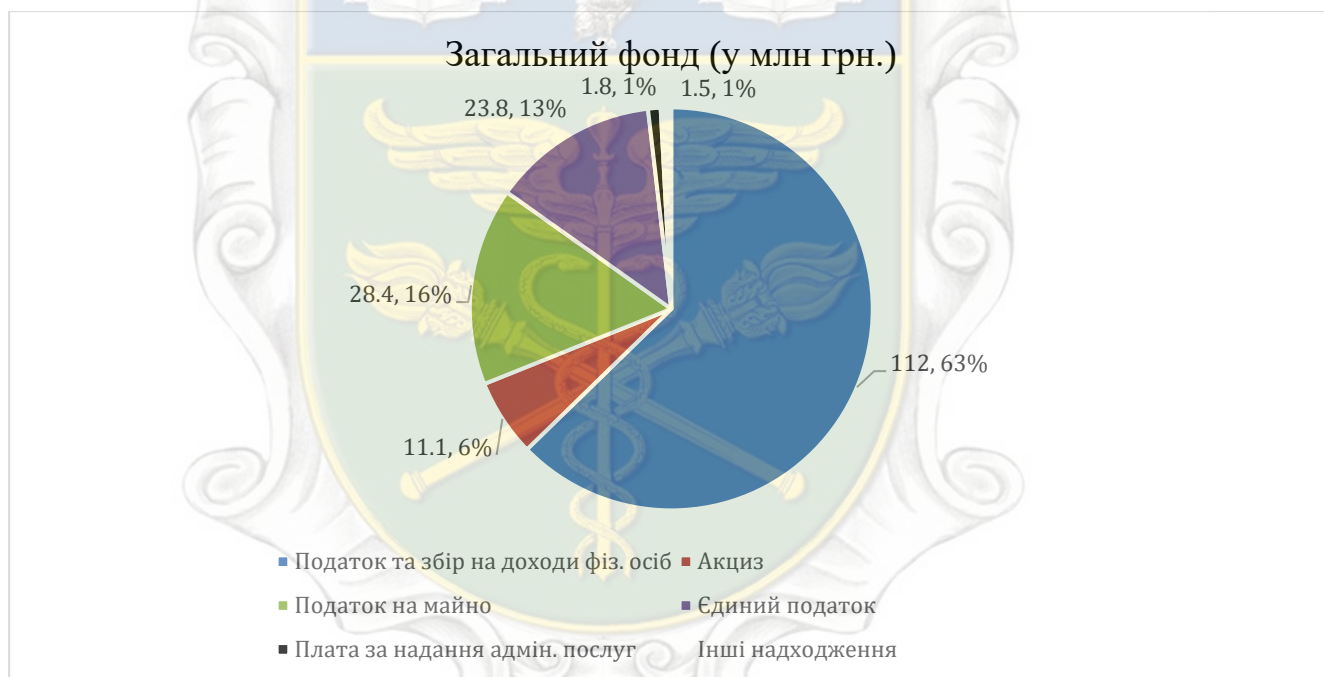


Рисунок 2.7 – Структура доходів Немирівської ТГ за 2022 рік

Як видно з рисунку наведеного вище, у структурі доходів Немирівської міської об'єднаної громади переважає такий вид доходу як податок та збір на доходи фізичних осіб. У 2022 році ця сума становила 112 млн грн., що в свою чергу

становить 63% від усіх надходжень загального фонду Немирівської міської ТГ. Продовжуючи, найбільшу частку після податку на доходи займає податок на майно. У цьому ж році громада отримала 28,4 млн грн., у структурі частка цього податку займає 16%. Наступним йде Єдиний податок. 23,8 млн. грн., і 13% частка у структурі доходів громади. Далі акциз. У 2022 році громада отримала 11,1 млн. грн, що становить 6% від усіх доходів загального фонду. Менше всього отримує громада від плати за надання адміністративних послуг, та малозначущих доходів. Сумарно їх частка у структурі доходів загального фонду становить 2% або майже 3,2 млн грн. у 2022 році [12].

Завдяки тому що в 2015-му році були внесені зміни до Податкового та Бюджетного кодексів, завдяки яким місцеве самоврядування отримало більше можливостей, повноважень та відповідних фінансових ресурсів для підвищення економічної спроможності, об'єднані громади розпоряджаються: 60% податку на доходи фізичних осіб; 100% податку на майно; 100% єдиного податку та 5% акцизного податку з роздрібною торгівлі, що в свою чергу призводить до того, що у структурі доходів загального фонду Немирівської міської об'єднаної територіальної громади лідирують такі джерела доходів, як податок на доходи, податок на майно, акциз та єдиний податок.

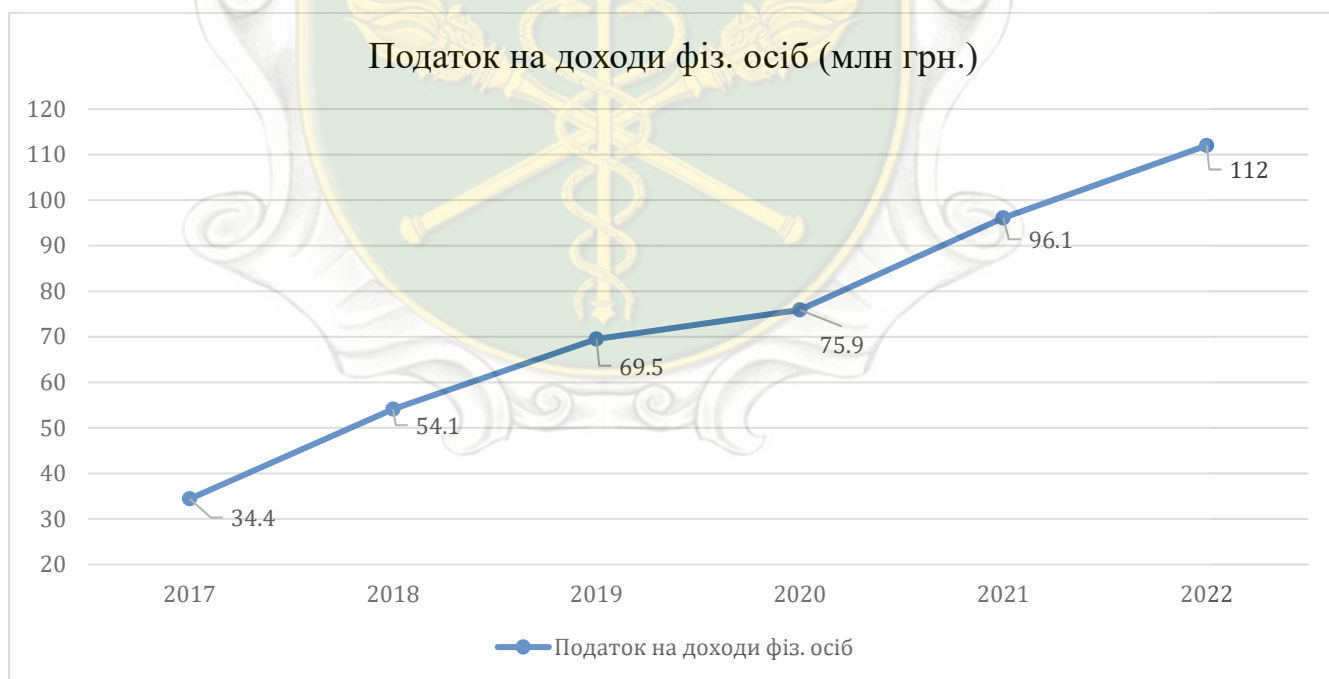


Рисунок 2.8 – Динаміка зміни надходжень від податку на доходи фіз. осіб

Ефективність роботи міської ради, та перспективи розвитку громади можна проаналізувати розглядаючи зміни головного джерела доходів Немирівської міської об'єднаної територіальної громади, а саме надходження від податку на доходи фізичних осіб (див. рис. 2.8).

Розглядаючи інформацію наведену вище, явно прослідковується тенденція постійного та стабільного зростання надходжень податку на доходи фізичних осіб. Так, в загальному надходження по цьому джерелу доходів зросли за останніх 4 роки на 41,5 млн грн. або ж на 120,6%. За останній 2017, 2018, 2019 та 2020 роки, зміна у надходженнях податку на доходи фізичних осіб склала 20 млн грн., 15.4 млн грн., та 6.4 млн грн. відповідно, або 57,3%, 28,4% та 9,2% у відсотковому вираженні. У 2021 році надходження збільшились на 20,2 млн. грн. порівняно з 2020. У 2022 році ця стаття доходу збільшилась ще на 15,9 млн. грн [12].

Така динаміка зміни важливих соціально-економічних показників свідчить про високий кваліфікаційний рівень державних службовців Немирівської об'єднаної територіальної громади. Немирівська ТГ стрімко розвивається на початку свого шляху, проте з розвитком темпи скорочуються, враховуючи обмеженість територій та ресурсів, що підконтрольні Немирівській громаді. Також варто зазначити постійні політичні ігри між «елітами» громади, які частіше заважають розвитку громади, ніж спонукають до нього. Також варто відмітити низький рівень дотаційності бюджету. 45,2% надходжень громади становить державні дотації. Потрібно зазначити і про низький рівень інвестиційної привабливості. Цей напрям не розвинений у громаді, але він є перспективним і прибутковим для місцевості.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

3.1. Проблеми з якими зустрічаються об'єднані територіальні громади у своїй діяльності

Реформа децентралізації вважається однією з найуспішніших та наймасштабніших реформ незалежної України. Розпочавши процес децентралізації у 2014 році – Україні, фактично, розпочала рух до цивілізованого та демократичного світу. Адже реформа передбачає делегування повноважень з центральних рівнів влади до органів місцевого самоврядування, що, теоретично, відзначається високою ефективністю вирішення завдань місцевого рівня. Також варто зауважити, що завдяки реформі децентралізації було пожвавлення економічної активності в об'єднаних громадах. Наприклад, у сфері обслуговування (створення нових закладів харчування, кафе у старих будівлях). Також розвитку підприємництва сприяло і те, що більшість адміністративних послуг можна було отримати у межах однієї - своєї громади, у тому числі і різні дозвільні документи для здійснення підприємницької діяльності. Разом із цим підвищилась якість послуг, що надається у громаді. Децентралізація також надала можливість для розвитку нових форм економічної та соціальної співпраці безпосередньо між самим громадами. Це особливо актуально для таких об'єднаних територіальних громад які є географічними сусідами. Відповідний закон про співробітництво територіальних громад надав можливість реалізації спільних проектів в таких сферах як культура, спорт, освіта, охорона здоров'я і т.д. Загалом, з моменту впровадження, реформа сприяла тому, що громадяни отримали більше можливостей впливати на безпосередні зміни у своїй громаді. Адже, теоретично, легше на результативніше впливати на місцеві органи влади, ніж, наприклад, на районні та/або обласні органи влади. Крім того, на початку реформи місцевим активістам та небайдужим громадянам громади було легко потрапити до органів

новоствореної громади, адже політичні партії не одразу взяли до уваги нові владні формування на місцях. Саме залучення громадян до процесів місцевої влади сприяло створенню таких інструментів місцевої (і не тільки) демократії, як електронні петиції та бюджет участі. Попри недоліки механізму петицій та бюджету участі, такі інструменти цифрової демократії підсилюють реформу децентралізації, тому що привертають увагу людей до можливих шляхів вирішення певних питань своєї громади. Проте, за своїми масштабами реформа потребувала змін не в одному Законі України, та навіть змін у Конституцію України, проте вони з певних причин так і не були прийняті. Попри те, що реформа децентралізації призвела до багатьох позитивних змін на центральному та місцевому рівнях, вона має певні не вирішені питання та проблеми, які необхідно розглянути та вирішити [6].

Одним із таких питань є сам механізм впровадження реформи, як зазначалося вище, змін до Конституції, щодо реформи, впровадити не вдалося, тому реформу впроваджувалась в обхід – шляхом зміни нормативно-правових актів та доповненнями в чинне законодавство. Небезпека полягає у тому, що в нинішніх політичних реаліях за бажанням певних осіб, можуть бути знайдені певні формально-правові інструменти для часткового або повного скасування реформи децентралізації або зупиненням її розвитку. Наприклад, шляхом визнання неконституційними деяких з її законодавчих актів. Хоч такий варіант і є малоімовірним, адже децентралізація має і позитивні сторони для політичних сил, проте мінливість кон'юнктури на політичній арені в Україні все ж залишає право на існування такого варіанту [15].

Наступним питанням є бюджетна децентралізація в рамках реформи децентралізації. Зміни до бюджетного законодавства породили не лишені позитивні моменти, а й певні труднощі. Наприклад, середній відсоток власних надходжень до місцевих бюджетів не перевищує 50%, все інше – це трансфери з державного бюджету. Фактично, об'єднані територіальні громади залежні від бюджетних трансферів і не є повною мірою фінансово незалежними, що є однією з цілей децентралізації. Проте бюджетну децентралізацію можна вважати

ефективною, вона дійсно формує самостійність та ефективність місцевих бюджетів.

Не можливо оминати й зростання певних протиріч між центром і регіонами та політизацію діяльності органів місцевого самоврядування. Отримання додаткових фінансових ресурсів сприяло певній фінансовій самостійності регіонів. Спершу це усвідомили самі органи місцевого самоврядування, потім – політичні партії, які стали приділяти більше уваги до участі у виборах місцевого самоврядування. По мірі збільшення фінансових та економічних можливостей у громадах, почали з'являтися певні суперечки та протиріччя між центральною владою та місцевою. За своєю сутністю – центральна влада намагається сформувати певну неформальну та підконтрольну їй вертикаль влади на місцях. В умовах фінансової незалежності регіонів, потреба у цьому зникає, саме тоді починаються розбіжності між центральною та місцевою владою.

Також варто зазначити, що доволі часто в місцях компактного проживання національних меншин сформувалися такі за своїм етнонаціональним складом об'єднаних територіальних громад, які можуть призвести до формування певних «анклавів» за етнічною або мовною ознаками. Такі ризики наявні у прикордонних ТГ Чернівецької, Закарпатської та Одеської областей. Особливо небезпечно за умови зовнішнього втручання у внутрішні справи України. Наприклад втручання зі сторони Угорщини на Закарпатті, адже в цьому регіоні перспективний план формування території розроблявся за участі представників угорських політичних сил КМКС та УМДС. Такі рішення було сприйнято неоднозначно, так як несло містило у собі ризики. Безумовно, при формуванні об'єднаних територіальних громад варто враховувати етнічні та мовні особливості регіону, проте в сучасних реаліях України, такі громади можуть використовуватися для політичного впливу та дестабілізації регіону або держави загалом.

Одним із важливих та невирішених проблем об'єднаних територіальних громад є проблема сплати ПДФО юридичними особами, зазвичай. Найбільшу частину місцевих доходів громад становить ПДФО. З огляду на це, значна увага органів місцевого самоврядування приділяється саме адмініструванню ПДФО та

повноті його надходжень до бюджету. Відповідно до змін у податковий кодекс – 60% ПДФО залишається у бюджеті громади. Проте ситуація складається по іншому. Часто платники ПДФО, які мають відокремлені підрозділи, такі як філії, представництва, відділення і т.п., сплачують ПДФО не за місцем розташування цих підрозділів, а за місцем реєстрації та територіального розміщення материнської структури. Цією ситуацією часто користуються районні ради в умовах боротьби за ресурси проти громади. Районні ради все частіше змінюють місце реєстрацію (без фактичної зміни місця юридичної особи) підпорядкованих ним юридичних осіб на території що не охоплені громадами. Наприклад позов до суду Калинівської громади, щодо сплати центральної районної лікарні ПДФО до районного бюджету, а не бюджету громади [15].

Загалом, можна виділити кілька основних проблем та ризиків об'єднаних територіальних громад в Україні, а саме:

- Механізм впровадження самої реформи;
- Високий рівень дотаційності бюджетів громад;
- Напруження у відносинах між центральною та місцевою владою;
- Етнічне та мовне питання формування прикордонних ТГ;
- Сплата ПДФО не до бюджету громади;
- Корупція на місцевому рівні.

Реформа децентралізації призвела до великої кількості позитивних змін, проте породила і питання, які потрібно вирішувати задля ефективного розвитку громад в Україні. Не вирішення нагальних потреб та питань місцевих громад, призведе, у кращому випадку – до зупинки реформи, у гіршому випадку – до повернення часів тотальної централізації та узурпації влади «елітами».

3.2. Шляхи покращення розвитку місцевого самоврядування в Україні

Будь які процеси потребують постійного розвитку та вдосконалення. Реформа децентралізації має позитивні зміни, проте потребує постійного покращення.

Природньо, що реформи такого масштабу потребують постійного контролю та аналізу, адже децентралізація та створення місцевого самоврядування – це доволі місткий процес. Як було описано вище – крім позитивних змін, що наступили в наслідок децентралізації, впровадження системи місцевого самоврядування створило безпрецедентні виклики для сучасної України, які потрібно вирішувати для ефективного та демократичного державного устрою України.

Одним із таких завдань є остаточне вирішення питань з законодавчою базою шляхом прийняття змін до Конституції України для «легалізації» реформи в цілому. Крім того потрібно спонукати та розвивати бюджетні програми у межах територіальних громад для залучення прямих державних коштів на конкретні проєкти. Враховуючи високий рівень дотаційності місцевих бюджетів, було б правильним фінансувати громади через державні фонди регіонального розвитку. Для цього потрібно провести потужну інформаційну роботу з громадами для роз'яснення та демонстрації переваг такої форми бюджетного співробітництва. Загалом, фінансування громад з державного бюджету – це позитивна тенденція, проте потрібно «навчати» громади заробляти на утримуватися за рахунок власних надходжень, а бюджетні дотації отримувати у вигляді грантів на конкретні проєкти. Такий підхід створить змагальний підхід серед громад, що в свою чергу буде мати конкурентну складову, яка буде спонукати громади до генерації ідей розвитку задля отримання державного гранту.

Враховуючи тезу про те, що територіальні громади повинні навчатися користуватися та фінансуватися з власного бюджету, варто зазначити певні податкові проблеми, а саме часте явище сплати ПДФО не до бюджету громади, а до районних бюджетів через законодавчі прогалини. Справа в тому, що чинне законодавство не має чітких відповідей і механізмів, які б вирішили такого роду проблему. Тому юридична практика вдається до тлумачення і раціонального мислення. Податок на доходи фізичних осіб є загальнодержавним податком, порядок сплати якого визначається Податковим і Бюджетним кодексами України. Позиція ДФС полягає у тому, що ПДФО підлягає сплаті до відповідного місцевого бюджету за місцезнаходженням власних або орендованих будівель в різних

регіонах України, в яких працюють наймані працівники такого суб'єкта господарювання незважаючи на відсутність у такого суб'єкта господарювання відокремлених структурних підрозділів. Так само й тлумачить положення законодавства Верховний Суд у справі Калинівської об'єднаної територіальної громади. Одним із варіантів вирішення такого роду проблеми є уточнення та доповнення таких понять як «виробничий структурний підрозділ» та «функціональний структурний підрозділ» у пункт 168.4 Податкового кодексу України та в частину другу статті 64 Бюджетного кодексу України [2].

Слід звернути увагу і на обізнаність громадян щодо реформи децентралізації. Реформа децентралізації наближає Україну до демократії, та без підтримки і свідомості громадян шанси на успіх невеликі. Щодо децентралізації, соціологічні опитування показують негативну картину (рис. 3.1).

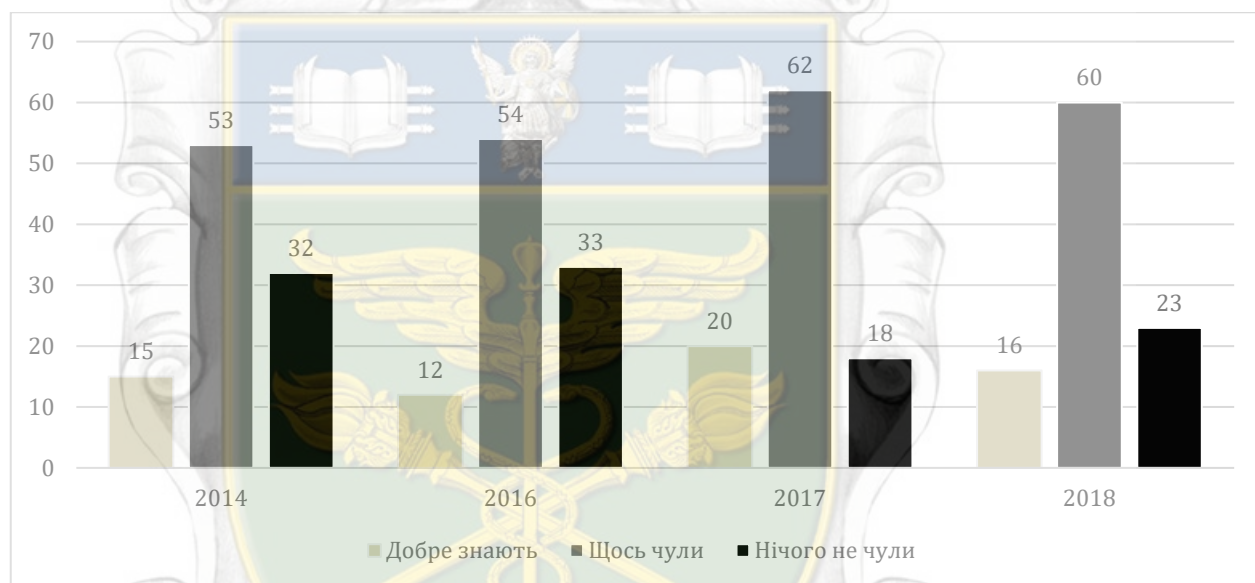


Рисунок 3.1 – Рівень про інформованості населення про реформу децентралізації у 2014-2018 роках, у %

Відповідно до соціологічного опитування, у 2014 році кількість громадян, які відповіли, що добре знають про реформу децентралізації в Україні склала 15%, проти 53% громадян що щось чули про реформу, та 32%, які нічого не чули про децентралізацію. Порівняно з результатами опитування у 2018 році, кількість громадян, які добре знайомі з реформою, змінилась на 1%, 15% проти 16%, кількість громадян які відповіли що щось чули, зросла на 7%, з 53% до 60%, а

громадяни які відповіли, що нічого не чули про децентралізацію в Україні скоротилась на 9%, з 32% до 23%. В динаміці проглядається тренд збільшення про інформованості населення щодо реформи децентралізації, проте темпи такого росту бажають бути кращими [6].

Також не слід і забувати про корупцію в Україні. Корупція – одна з головних проблем будь якої країни, тим більше, якщо країна прагне до демократичного устрою. Корупція в Україні ламає будь які плани та моделі вирішення проблем розвитку нашої країни. Неможливість впливу громадян, крім протестів та бурхливих емоцій в коментарях під новинами незалежних СМІ, не допоможе спинити «схеми» розкрадання та незаконного привласнення ресурсів України. Відповідно до Індексу сприйняття корупції «Transparency International» Україна посіла 116-е місце серед 180 країни, що приймають участь в цьому рейтингу. Україна посіла друге місце в Європі у 2022 році [13]. Відразу після росії. Проте це фактично питання усієї держави, не тільки територіальних громад.

Крім вирішення загальних питань, потрібно проводити постійні форуми та консультаційні заходи з головами територіальних громад, адже про нагальні проблеми у громадах вони, як ніхто інший, можуть доповісти та запропонувати шляхи їх вирішення. Щодо консультацій та зустрічей з головами громад питання постало гостро після повномасштабного вторгнення росії в Україні. У територіальних громадах зібралося чимало запитань, проте задавати їх не було кому. На щастя, процес консультацій, попри війну, зрушився з місця. Для голів громад наразі доступні такі майданчики для дискусій як Конгрес місцевих та регіональних влад при Президентові України, Всеукраїнська асоціація громад, Парламентський Комітет з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування, та площадка при Міністерстві розвитку громад, територій та інфраструктури України.

Отже, реформа децентралізації ще не завершена і має не одну проблему, яку потрібно вирішувати задля ефективного розвитку об'єднаних територіальних громад та повноцінного функціонування реформи в цілому. Вирішення питання щодо законодавчого закріплення реформи знизить ризики щодо можливого

«відкату» реформи в майбутньому. Зменшення загального фінансування територіальних громад, та збільшення їх участі у державних фондах регіонального розвитку. Також потрібно вирішити питання «непрямої» сплати ПДФО юридичними організаціями не в бюджети громад шляхом уточнення певних термінів в законодавчі акти. Інформаційна обізнаність громадян щодо реформи бажає бути кращою і це є вагомою складовою процесу розвитку територіальних громад. Не варто забувати про консультації та перемовини з самими громадами, адже така комунікація є ефективною формою визначення нагальних проблем не тільки у певній громаді, а й загальну тенденцію по регіонах. І як заключення – це боротьба з корупцією. Корупція перекреслить усі зусилля всієї країни на шляху до демократичного та правового суспільства.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Децентралізація – це процес перерозподілу та делегування функцій, повноважень від центрального управління - органів центральної влади до місцевих органів влади.

В Україні прийнято вважати 2014 рік, як початок відліку формування децентралізації та організації місцевого самоврядування. Саме того року, уряд України зробив крок на зустріч Європейському Союзу, та світовим цінностям прав та свобод громадян. В Україні починається активна фаза реформи децентралізації. Світові тенденції щодо демократичного суспільства, верховенство права, сучасний правовий розвиток, модернізація державного управління – усі це фактори не обійшли, а навпаки, почали впроваджуватися на шляху до інтеграції з Європейським Союзом. Проте задовго до цих подій, Україна мала історичні практики децентралізації як форми державного управління. Зокрема, вперше децентралізації згадується у в Конституції Української Народної Республіки від 29 квітня 1918 року, у ній було зазначено наступне: «не порушуючи єдиної своєї влади, УНР надає своїм землям, волостям і громадам права широкого самоврядування, дотримуючись принципу децентралізації».

Результати проведення аналізу наведені у цій роботі демонструють позитивну тенденцію розвитку та розширення об'єднаних територіальних громад. Це можна підтвердити розглядаючи динаміку на рисунках. Станом на 2015 рік, в Україні було сформовано 159 об'єднаних територіальних громад. За три роки реформи, з 2015 по 2017 включно, кількість функціонуючих ТГ зросла на 418,2%, або у 4,2 рази. На сьомому році реформи, кількість громад вже становила 1469, що на 923,9% або у 9,2 рази більше, порівняно з 2015 роком. Статистика підтверджує, що охочих формуватися в об'єднані територіальні громади з роком все більше і більше. Щодо бюджетів громад, тенденція також позитивна. За підсумками 2014 року, власні доходи об'єднаних територіальних громад становили 68,4 млрд. грн. У 2015 власні доходи зросли у 1.4 рази (на 143,6%) до 98,2 млрд. грн. У 2021 році

власні доходи ТГ становили 396 млрд. грн., зросли у 1.4 рази порівняно з 289,4 млрд. грн. у 2020, або у 4 рази (на 404.1%) порівняно з доходами об'єднаних територіальних громад у 2015 році. Варто зазначити, що у воєнний час власні доходи об'єднаних територіальних громад не тільки не знизилися, але і зросли на 22,1 млрд. грн (на 5.3%) порівняно з довоєнним 2021 роком.

Що стосується Немирівської територіальної громади, то наведені вище аналітичні дані демонструють високу спроможність та ефективність роботи територіальної громади. Зокрема, загальний бюджет Немирівської міської територіальної громади у 2017 році склав 126,5 млн грн. У 2018 році Немирівська громада забрала та сформувала бюджет у розмірі 149 млн грн., що на 17,8% більше, ніж попереднього року. Розвиток продовжувався і загальний бюджет Немирівської міської територіальної громади у 2019 році становив 156,3 млн грн., таким чином зріст становив 4,9% порівняно з попереднім роком. З приходом пандемії коронавірусу, Немирівській міській ТГ не вдалося досягти збільшення бюджету шляхом залучення до підприємницької діяльності інших фізичних та юридичних осіб, а також стимулюванням діючого бізнесу та підприємств, тому у 2020 році, міський бюджет становив 155,1 млн грн., порівняно з попереднім роком, зменшення місцевого бюджету становить 0,8%. У 2022 року бюджет Немирівської ТГ становив 253,2 млн. грн., що на 4,4 млн. грн. більше ніж бюджет 2021 року. В динаміці, бюджет територіальної громади постійно зростає. З початком війни, бюджет громади виконується в повному обсязі, проте велика частка цього бюджету є надходженнями у вигляді дотацій від держави. Загалом, бюджет демонструє ефективність роботи громади.

Незважаючи на позитивний вплив реформи, залишилися не вирішеними певні питання, а також з'явилися нові проблеми такі як: високий рівень дотаційності місцевих бюджетів, необізнаність громадян щодо реформи, корупція, спала ПДФО до районних бюджетів, не бюджетів громади, ризик «завернути» реформу, напруженість між громадами та центральною владою та мовне і етнічне питання прикордонних громад. Питання потребують вирішення і чим швидше вони буду вирішенні, тим ефективнішою буде реформа децентралізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апарат міської ради. *Немирівська міська громада*. URL: <https://nemyriv-mrada.gov.ua/aparat-miskoi-radi-19-01-39-20-01-2017/> (дата звернення: 26.09.2023).
2. Битва за мільйон: об'єднана громада оскаржила в суді сплату лікарнею ПДФО до районного бюджету. *Децентралізація в Україні*. URL: <https://decentralization.gov.ua/en/news/9897?page=2> (дата звернення: 25.10.2023).
3. Бризіцький А. О. Ризики децентралізації. *Децентралізація*. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/11589> (дата звернення: 10.05.2023).
4. В Немирові на «Fujikura» вже працює 500 людей. Качур каже: проект успішний. *Новини Вінниці та Вінницької області - Свіжі новини Вінниччини на сьогодні від Вінниця.інфо*. URL: <https://vinnitsa.info/article/v-nemirovi-na-fujikura-vzhe-pratsyuye-500-lyudey-kachur-kazhe-proekt-uspishniy> (дата звернення: 18.10.2023).
5. Внутрішній контроль: експерти підготували посібник для розпорядників бюджетних коштів місцевих бюджетів. *Децентралізація в Україні*. URL: <https://decentralization.ua/news/12034?page=7> (дата звернення: 21.10.2023).
6. Горбатюк М. І. Реформа децентралізації в Україні: проблеми здійснення в умовах суспільної кризи. *Політичні інститути та процеси*. 2021. № 1. С. 22–39.
7. Гуртова К. М., Дегтярьова М. І. Поняття і теорії правової держави. *Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави*. 2021. С. 51.
8. Децентралізація в Україні. *Децентралізація в Україні*. URL: <https://decentralization.gov.ua/newgromada> (дата звернення: 20.08.2023).
9. Децентралізація: повноваження рад територіальних громад – WikiLegalAid. *Платформа правових консультацій - WikiLegalAid*.

- URL: https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/Децентралізація:_повноваження_рад_територіальних_громад (дата звернення: 07.09.2023).
10. Дурман М. О. Державна фінансова підтримка громад як інструмент стимулювання місцевого розвитку. *Механізми публічного управління*. 2021. № 21. С. 35–40.
 11. З якими фінансовими показниками закінчили 2020 рік об'єднані громади - рейтинг. *Децентралізація в Україні*. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13333> (дата звернення: 30.08.2023).
 12. Звіт про виконання бюджету Немирівської міської громади. *Немирівська міська громада*. URL: <https://nemyriv-mrada.gov.ua/zviti-pro-vikonannya-bjudzhetu-nemirivskoi-miskoi-teritorialnoi-gromadi-u-2022-roci-11-12-55-16-02-2022/> (дата звернення: 26.09.2023).
 13. Індекс сприйняття корупції у світі - 2022. *Індекс сприйняття корупції у світі - 2022*. URL: <https://cpi.ti-ukraine.org/> (дата звернення: 10.11.2023).
 14. Класифікатор професій ДК 003:2010. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10> (дата звернення: 02.09.2023).
 15. Круглашов А. А., Бурега В. М. Здобутки і труднощі в реалізації децентралізації влади в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9, № 2. С. 68–75.
 16. Місцеві бюджети. *Open budget*. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget?id=17522000000> (дата звернення: 21.09.2023).
 17. Народне вето як інститут безпосередньої демократії / В. М. Харута та ін. Ужгород : Поліграфцентр "Ліра", 2021. 256 с.
 18. Немирівська територіальна громада. *Децентралізація в Україні*. URL: <https://decentralization.gov.ua/newgromada/2030> (дата звернення: 24.09.2023).
 19. Остапенко П. І. Критерії спроможної громади: досвід України. *Децентралізація в Україні*. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13922> (дата звернення: 18.09.2023).

20. Премія «Кришталь року 2019»: визначено громади з найбільш прозорими бюджетами. *Децентралізація в Україні*. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/11878?page=4> (дата звернення: 24.06.2023).
21. Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у 2018 році. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2245-19#Text> (дата звернення: 20.05.2023).
22. Про добровільне об'єднання територіальних громад. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 13.08.2023).
23. Рейтинг територіальних громад. *Децентралізація в Україні*. URL: <https://decentralization.gov.ua/areas/0432> (дата звернення: 02.10.2023).
24. Ремесник Т. С., Долгальова О. В. Реформа децентралізації влади в Україні. *Збірник наукових праць ДонНАБА*. 2018. № 3. С. 67–71.
25. Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг / Г. А. Борщ та ін. Київ, 2017. 111 с.
26. Реформа децентралізації. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi> (дата звернення: 21.06.2023).
27. Реформа місцевого самоврядування: які питання на порядку денному і чому вони значимі? | Лабораторія законодавчих ініціатив. *Лабораторія законодавчих ініціатив*. URL: <https://parlament.org.ua/2021/12/22/reforma-mistsevogo-samovryaduvannya-yaki-pitannya-na-poryadku-dennomu-i-chomu-voni-znachimi/> (дата звернення: 11.06.2023).
28. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку. Київ, 2019. 224 с.
29. Стаття 142 – Конституція України. *Всі статті – Конституція України*. URL: <https://constitution.in.ua/articles/142/> (дата звернення: 30.08.2023).

30. Стецюк Н. А. Конституція української народної республіки 1918 року: теоретико-правова характеристика. *Конституційне та міжнародне право*. 2018. С. 155–161.
31. Тимощук В. І. 10 років успіху. *Децентралізація*. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15436> (дата звернення: 11.08.2023).
32. Шевцова С. Конституції світу: різні у всьому, але однакові в одному. *УКРІНФОРМ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3271178-konstitucii-svitu-rizni-u-vsomu-ale-odnakovi-v-odnomu.html> (дата звернення: 20.04.2023).
33. Пігарєв Ю., Костенюк Н. Діджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. : Т. 2, № 83. С. 92–96. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/237257>.
34. Право в публічному управлінні : навч. посіб. / [авт.: В. В. Баштанник, А. М. Новак, Ф. В. Рагімов, А. Г. Баштанник, Ю. Ю. Пайда, М. В. Кудрявцева, Ф. І. Терханов]. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 408 с.
35. Публічна служба : навч. посіб. / Якобчук В.П., Дацій Н.В., Войтенко А.Б., Кравець І.В., Захаріна О.В., Іванюк О.В., Дяченко А.В., Пугачова Н.С. Київ : Ліра-К, 2021. 394 с.
36. Пуліна Т. В., Шитікова Л. В., Риженко О. М. Удосконалення системи надання електронних послуг – ключова задача місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 11. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/6.pdf.
37. Райковський Ю. І., Чорна Л. О. Розвиток електронних адміністративних послуг в Україні. *Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології* : Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція : збірник наукових праць, 14 лютого 2014 року. Вінниця, 2014. С.589–592.
38. Розмаріцина Н. А. Контроль за наданням адміністративних послуг в умовах реформування органів публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 10. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/102.pdf.

- 39.Самойленко Л. Я., Драган І. В. Основи модернізації публічного управління: регіональний аспект. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4(98). С. 86–90. URL: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/249858>.
- 40.Сидоренко Н. Сучасні тенденції розвитку публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 3. С. 59–63.
- 41.Сокур Н., Мішин М. Публічна політика: виклики сьогодення. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. : Т. 2, № 83. С. 104–109. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/237265>.
- 42.Соловійова О. М. Адміністративні та публічні послуги як віддзеркалення сервісної функції публічної адміністрації. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 7. С. 279–283. URL: http://lsej.org.ua/7_2022/65.pdf.
- 43.Соловійова О. М., Ковальчук Д. Р., Кундій А. Ю. Адміністративні послуги в умовах воєнного стану в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 5. С. 421–424. URL: http://lsej.org.ua/5_2022/99.pdf.
- 44.Старикова Г. Демократизація публічного управління: регіональний аспект. *Аспекти публічного управління*. 2021. № 5. С. 47–54.
- 45.Третяк А. М., Курильців Р. М. Формування нової інфраструктури інформаційного забезпечення системи адміністрування землекористування в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 4. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/3.pdf.
- 46.Федоріщев С. С. Особливості діяльності центрів надання адміністративних послуг у місті Вінниці. *Актуальні проблеми держави і права*. 2020. Вип. 86. URL: <http://www.apdp.in.ua/v86/31.pdf>.
- 47.Харчук О. Г. Особливості надання публічних послуг в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № Вип. 23. С. 432–436. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/83.pdf>.
- 48.Чуба Н. В. Інституційний розвиток системи публічного управління в Україні та світі. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. № 30. С. 27–31. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/30-2022/5.pdf>.

49. Чубінська Н. Б. Ключові історичні аспекти змісту та сутності публічного управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. № 28. С. 24–27. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/28-2022/4.pdf>.
50. Чукут С. А., Ціпцюра Т. М. Кращі європейські та українські практики надання електронних послуг для вразливих верств населення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 5. С. 91–97. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2019/17.pdf.

