

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

**КАФЕДРА ФІЛОСОФІЇ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ**

**Кваліфікаційна робота
магістра**

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ВИКОНАВЧОГО
КОМІТЕТУ МІСЬКОЇ РАДИ В УМОВАХ
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ**

Виконав: магістрантка 2-го курсу, групи 8.2814-1з
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне
управління та адміністрування»
А.Д.Кара

Керівник: доцент кафедри філософії, публічного
управління та соціальної роботи,
доцент, к.держ.упр. Заїка О.В.

Рецензент: професор кафедри філософії,
публічного управління та соціальної роботи,
професор, д.і.н. Приймак О.М.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет соціології та управління

Кафедра філософії, публічного управління та соціальної роботи

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри філософії, публічного
управління та соціальної роботи

_____ Т.І. Бутченко

«_____» _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРАНТЦІ

_____ Карі Аліні Денисівні

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи _____ Організаційно-правові засади забезпечення
ефективності діяльності виконавчого комітету міської ради в умовах
децентралізації влади

керівник роботи _____ Заїка Олена Вікторівна, к.держ.упр., доцент,

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

затверджені наказом ЗНУ від «19» березня 2025 року № 417-с

2. Строк подання студентом роботи 4 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи Білинська М. М. Публічне управління в умовах
децентралізації: монографія. Київ.: НАДУ, 2020.; Гончарук Н. Співробітництво
територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. Public
administration aspects. 2023. Т. 11, № 2. С. 24–30.; Конституція України: Закон
України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Проаналізувати стан наукової розробки проблематики організаційно-правових засад діяльності виконавчого комітету міської ради та узагальнити основні теоретичні підходи до її вивчення. 2. Уточнити зміст основних понять дослідження: «виконавчий комітет міської ради», «ефективність діяльності», «організаційно-правові засади», «децентралізація». 3. Визначити принципи та методи дослідження організаційно-правових засад діяльності виконавчого комітету міської ради. 4. Дослідити сутність, правовий статус та основні функції виконавчого комітету міської ради в системі місцевого самоврядування. 5. Дослідити організацію роботи виконавчого комітету міської ради в умовах децентралізації влади. 6. Виявити особливості дисциплінарної відповідальності на держслужбі та в органах місцевого самоврядування. 7. Охарактеризувати зарубіжний досвід організації виконавчих органів місцевого самоврядування. 8. перспективи удосконалення правового забезпечення та

підвищення інституційної спроможності виконавчого комітету міської ради з урахуванням вимог належного демократичного врядування та сучасних викликів.

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

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Заїка О.В., доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	20.03.2025	20.03.2025
Розділ 2	Заїка О.В., доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	28.08.2025	28.08.2025
Розділ 3	Заїка О.В., доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	10.10.2025	10.10.2025

7. Дата видачі завдання 20 березня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Березень 2025	виконано
2.	Бібліографічний пошук	Квітень 2025	виконано
3.	Розробка основних положень роботи	Червень 2025	виконано
4.	I розділ	Червень – серпень 2025	виконано
5.	II розділ	Серпень – жовтень 2025	виконано
6.	III розділ	Жовтень – листопад 2025	виконано
7.	Систематизація висновків	Листопад – грудень 2025	виконано
8.	Нормоконтроль	Листопад – грудень 2025	виконано

Студент _____ А.Д.Кара

Керівник роботи _____ О.В. Заїка

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.В.Заїка

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 93 сторінок, 62 позиції у списку літератури, 2 додатків.

ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ МІСЬКОЇ РАДИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ, ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ, ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ.

Мета дослідження: теоретико-методологічному обґрунтування та практичному удосконалення організаційно-правових засад забезпечення ефективності діяльності виконавчого комітету міської ради в умовах децентралізації влади з урахуванням сучасних викликів розвитку територіальних громад.

Об'єкт дослідження: організаційно-правові аспекти діяльності виконавчого комітету міської ради.

Предмет дослідження: система правових норм, організаційних структур, внутрішніх процедур та управлінських механізмів, що забезпечують ефективність діяльності виконавчого комітету міської ради в умовах децентралізації влади.

Методи дослідження: аналіз, синтез, структурно-функціональний.

Висновки: 1. Ефективність діяльності виконавчого комітету міської ради визначається узгодженістю його організаційно-правових засад, рівнем внутрішньої структурної упорядкованості, якістю управлінських процедур та здатністю адаптуватися до умов децентралізації й воєнних викликів.

2. Обґрунтовані у роботі пропозиції щодо оптимізації структури, вдосконалення нормативної бази, посилення стратегічних, аналітичних та цифрових спроможностей виконкому формують комплексний підхід до підвищення його інституційної стійкості та ефективності в інтересах територіальної громади.

SUMMARY

The qualification thesis consists of 93 pages, 62 sources in the reference list, and 2 appendices.

EXECUTIVE COMMITTEE OF THE CITY COUNCIL, PERFORMANCE EFFECTIVENESS, ORGANIZATIONAL AND LEGAL FRAMEWORK, DECENTRALIZATION.

The purpose of the research: theoretical and methodological substantiation and practical improvement of the organizational and legal foundations for ensuring the effectiveness of the executive committee of the city council under conditions of decentralization, taking into account modern challenges to the development of territorial communities.

Object of the research: organizational and legal aspects of the activity of the executive committee of the city council.

Subject of the research: the system of legal norms, organizational structures, internal procedures and managerial mechanisms that ensure the effectiveness of the executive committee of the city council under conditions of decentralization.

Research methods: analysis, synthesis, structural-functional method.

Conclusions:

1. The effectiveness of the executive committee of the city council is determined by the coherence of its organizational and legal framework, the level of internal structural order, the quality of management procedures, and its ability to adapt to the conditions of decentralization and wartime challenges.

2. The proposals substantiated in the thesis regarding structural optimization, improvement of the regulatory framework, and strengthening of the strategic, analytical and digital capacities of the executive committee form a comprehensive approach to enhancing its institutional resilience and effectiveness in the interests of the territorial community.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ЗАСАД ДІЯЛЬНОСТІ ВИКОНАВЧОГО КОМІТЕТУ МІСЬКОЇ РАДИ.....	11
1.1. Стан наукової розробки дослідження організаційно-правових засад діяльності виконавчого комітету міської ради.....	11
1.2. Уточнення основних понять дослідження: «виконавчий комітет міської ради», «ефективність діяльності», «організаційно-правові засади», «децентралізація».....	14
1.3. Принципи та методи дослідження організаційно-правових засад діяльності виконавчого комітету міської ради.....	18
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ВИКОНАВЧОГО КОМІТЕТУ МІСЬКОЇ РАДИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ.....	24
2.1. Сутність, статус та функції виконавчого комітету міської ради.....	24
2.2. Організація роботи виконавчого комітету в умовах децентралізації влади.....	37
2.3. Зарубіжний досвід організації виконавчих органів місцевого самоврядування.....	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИКОНАВЧОГО КОМІТЕТУ МІСЬКОЇ РАДИ.....	54
3.1. Оцінка сучасного стану організації роботи виконавчого комітету (на прикладі Запорізької міської ради).....	54
3.2. Перспективи удосконалення правового забезпечення та підвищення інституційної спроможності виконавчого комітету.....	64
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	77
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Реформа децентралізації влади в Україні, започаткована з 2014 року, докорінно змінила місце та роль органів місцевого самоврядування у публічній владі. Територіальні громади отримали розширений обсяг власних і делегованих повноважень, фінансову автономію, відповідальність за розвиток соціальної інфраструктури, управління комунальною власністю, надання адміністративних послуг, забезпечення життєдіяльності населення в умовах воєнних загроз. У цих умовах виконавчі комітети міських рад виступають ключовими виконавчо-розпорядчими органами, які здійснюють оперативне управління громадами, організовують реалізацію рішень міської ради, координують діяльність структурних підрозділів та комунальних підприємств.

Водночас посилення ролі виконавчих комітетів висуває нові вимоги до якості їх організаційно-правового забезпечення та ефективності діяльності. Сучасна практика демонструє наявність низки проблем: фрагментарність нормативно-правового регулювання, недостатня формалізація адміністративних процедур, дублювання функцій між підрозділами, нерівномірність інституційної спроможності органів місцевого самоврядування в різних громадах, різний рівень готовності до цифровізації та кризового управління. Особливої гостроти ці виклики набувають у прифронтових містах, де виконавчі комітети одночасно мають забезпечувати виконання «мирних» повноважень і реагування на безпекові загрози, руйнування інфраструктури, переміщення населення.

За таких умов питання організаційно-правових засад забезпечення ефективності діяльності виконавчого комітету міської ради в умовах децентралізації влади набуває не лише теоретичного, а й виразного практичного значення. Від того, наскільки логічно побудована структура виконкому, наскільки чітко регламентовано його діяльність, наскільки прозорими й підзвітними є процедури ухвалення й виконання рішень, залежить рівень довіри до місцевої влади, якість публічних послуг і здатність

громади до сталого розвитку в умовах тривалої війни та майбутньої відбудови. Це зумовлює необхідність комплексного дослідження організаційно-правових засад діяльності виконавчих комітетів, уточнення понятійного апарату, аналізу чинної нормативної бази, вивчення зарубіжного досвіду й розроблення практично орієнтованих пропозицій щодо їх удосконалення.

У науковій літературі питання організаційно-правових засад забезпечення ефективності діяльності виконавчих комітетів міських рад у контексті децентралізації влади досліджувалося низкою відомих українських учених. Зокрема, вагомий внесок у розвиток теорії місцевого самоврядування та організації виконавчих органів зробили О. Батанов [3], В. Куйбіда [20], А. Ткачук [48], М. Білинська [5], І. Лопушинський [22], які розглядали трансформацію повноважень виконкомів у результаті реформи децентралізації та зміни механізмів управління на місцевому рівні. У працях О. Серьогіна [41, 42], Ю. Шарова [51], Н. Виноградової [7], А. Чемеріса акцентовано увагу на ефективності діяльності виконавчих органів, впливі організаційної структури, кадрової політики та процедурних норм на якість публічного управління. Дослідження І. Коліушка [17], О. Банчука [2], Р. Мельника [23] та О. Шмельової [53] присвячені проблемам адміністративно-правового регулювання діяльності виконавчих комітетів, зокрема питанням адміністративних процедур, законності рішень, прозорості та підзвітності. Узагальнюючи напрацювання цих науковців, можна зробити висновок, що ефективність виконавчого комітету формується на перетині правових норм, організаційних механізмів, управлінських процедур і здатності органу адаптуватися до умов децентралізації та сучасних викликів розвитку громади.

Об'єкт дослідження – організаційно-правові аспекти діяльності виконавчого комітету міської ради як виконавчо-розпорядчого органу місцевого самоврядування в Україні.

Предмет дослідження – система правових норм, організаційних структур, внутрішніх процедур та управлінських механізмів, що забезпечують ефективність діяльності виконавчого комітету міської ради в умовах

децентралізації влади (на прикладі виконавчого комітету Запорізької міської ради).

Мета дослідження полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні та практичному удосконаленні організаційно-правових засад забезпечення ефективності діяльності виконавчого комітету міської ради в умовах децентралізації влади з урахуванням сучасних викликів розвитку територіальних громад.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено виконання таких дослідницьких завдань:

- проаналізувати стан наукової розробки проблематики організаційно-правових засад діяльності виконавчого комітету міської ради та узагальнити основні теоретичні підходи до її вивчення;
- уточнити зміст базових понять дослідження «виконавчий комітет міської ради», «ефективність діяльності», «організаційно-правові засади», «децентралізація» та визначити їх взаємозв'язок у контексті функціонування місцевого самоврядування;
- обґрунтувати принципи та методи дослідження організаційно-правових засад діяльності виконавчого комітету міської ради, визначити методологічні підходи й інструменти аналізу;
- розкрити сутність, правовий статус та основні функції виконавчого комітету міської ради в системі місцевого самоврядування, з'ясувати особливості поєднання власних і делегованих повноважень;
- дослідити організацію роботи виконавчого комітету міської ради в умовах децентралізації влади, виявити основні проблеми та тенденції розвитку управлінських процесів;
- узагальнити зарубіжний досвід організації виконавчих органів місцевого самоврядування та визначити можливості його адаптації до українських реалій;

- визначити основні напрями підвищення ефективності діяльності виконавчого комітету міської ради в умовах децентралізації, спираючись на результати теоретичного аналізу та практичних спостережень;
- обґрунтувати перспективи удосконалення правового забезпечення та підвищення інституційної спроможності виконавчого комітету міської ради з урахуванням вимог належного демократичного врядування та сучасних викликів;
- розробити та аргументувати оптимізовану модель організаційної структури виконавчого комітету міської ради та практичні рекомендації щодо вдосконалення його діяльності в умовах децентралізації та воєнного стану.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що в магістерській роботі здійснено комплексне дослідження організаційно-правових засад забезпечення ефективності діяльності виконавчого комітету міської ради в умовах децентралізації влади, яке поєднує теоретичний аналіз, узагальнення національного та зарубіжного досвіду й практичні пропозиції щодо вдосконалення діяльності конкретного органу місцевого самоврядування.

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури, додатків.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ЗАСАД ДІЯЛЬНОСТІ ВИКОНАВЧОГО КОМІТЕТУ МІСЬКОЇ РАДИ

1.1. Стан наукової розробки дослідження організаційно-правових засад діяльності виконавчого комітету міської ради

Дослідження організаційно-правових засад діяльності виконавчих комітетів міських рад займає важливе місце у вітчизняній науці державного управління, адміністративного та муніципального права. Значний пласт теоретичних і прикладних праць присвячено вивченню природи місцевого самоврядування, механізмів його функціонування, ролі виконавчих органів у реалізації інтересів громади та забезпеченні ефективності публічного управління. Актуальність цієї теми зросла в умовах децентралізації влади, адміністративно-територіальної реформи та запровадження принципів належного врядування.

Фундаментальні засади конституційно-правового статусу місцевого самоврядування викладено у працях В. Погорілка [26], О. Фрицького [49], В. Шаповала [50], О. Скакуна [45], О. Копиленка [19]. Науковці обґрунтовують розуміння виконавчих комітетів як обов'язкових органів місцевого самоврядування, що здійснюють управлінські та розпорядчі функції громади. У зазначених працях виокремлено принципи законності, самостійності, організаційної автономії та підзвітності, що складають правову основу діяльності виконавчих органів.

Важливий внесок у дослідження правового підґрунтя виконавчих органів належить О. Батанову [3], який детально аналізує особливості формування виконавчих органів, їх компетенцію, внутрішню організацію, підстави відповідальності та процедурні механізми функціонування. Ним підкреслюється, що виконкоми є центральним елементом оперативного

управління громадою й повинні діяти в умовах юридичної визначеності та чіткої процедурної регламентації.

Організаційну побудову й функціональні особливості виконкомів досліджують І. Козюра [16], І. Голосніченко [10], Ю. Битяк [4], В. Гаращук [8], О. Серьогін [42]. Науковці аналізують структуру виконавчих комітетів, механізми внутрішньої координації, взаємодію департаментів, а також роль міського голови як ключової фігури у формуванні і діяльності виконкому.

У своїх дослідження науковці визначають проблеми нечіткості внутрішніх регламентів виконкомів; дублювання функцій між підрозділами; недостатньої якості підготовки проєктів рішень; брак механізмів внутрішнього та зовнішнього моніторингу результативності.

Вчені підкреслюють, що сучасні виклики вимагають переходу до процесно-орієнтованої моделі управління, уніфікації процедур і посилення аналітичної спроможності виконавчих органів.

Також значний обсяг наукових досліджень присвячено адміністративно-правовому регулюванню діяльності виконавчих комітетів. Праці І. Коліушка [17], О. Банчука [2], Р. Мельника [23], О. Шмельової [53], Ю. Шарова [51] висвітлюють юридичні особливості підготовки, ухвалення та виконання рішень виконавчих органів, а також питання адміністративних процедур і контролю їх законності.

Науковці звертають увагу на низку проблем: невизначеність статусу актів виконавчих органів; недостатній рівень відкритості процедур; недосконалість механізмів оскарження рішень виконкому.

Адміністративно-правові дослідження доводять, що модернізація діяльності виконавчих органів неможлива без узгодження правового поля та підвищення якості нормативної бази.

Реформа децентралізації суттєво вплинула на підходи до дослідження виконавчих органів. У працях А. Ткачука [48], В. Куїбиди [20], І. Лопушинського [22], М. Білинської [5] та у звітах Програми «U-LEAD з

Європою» [36] наголошується, що виконавчі комітети отримали розширений обсяг повноважень і потребують нового рівня інституційної спроможності.

Основні напрямки, що досліджуються: розширення управлінських повноважень виконкомів у сфері освіти, культури, медицини та соціального захисту; зміцнення фінансової бази громад; управління комунальними підприємствами та критичною інфраструктурою; розвиток стратегічного планування на місцевому рівні.

Дослідники підкреслюють, що успіх децентралізації значною мірою залежить від організації діяльності виконавчих комітетів, їх кадрової політики, здатності до цифровізації та адаптації до викликів воєнного стану.

Сучасні наукові підходи наголошують на необхідності впровадження стандартів належного демократичного врядування. У працях С. Серьогіна [42], А. Чемеріса [11], Н. Виноградової [7] розкриваються принципи прозорості, підзвітності, участі громадян, етичності та ефективності, що мають бути інтегровані у діяльність виконавчого комітету.

Підкреслюється, що виконками мають забезпечувати відкритість інформації; розвивати механізми участі (громадські бюджети, консультації, електронні петиції); дотримуватися стандартів етичної поведінки посадових осіб; здійснювати регулярне звітування перед громадою.

Ці аспекти є ключовими для підвищення довіри населення та легітимності муніципальної влади.

Аналіз наукової літератури дозволяє зробити такі висновки:

1. Питання діяльності виконавчих комітетів є одним із найбільш досліджених у галузі місцевого самоврядування, проте потребує систематизації й оновлення з огляду на сучасні виклики.

2. Існує достатньо напрацювань щодо правової природи виконкомів, але недостатньо досліджено питання внутрішньої організації, ефективності та цифрової трансформації.

3. Децентралізація стимулювала розвиток наукових досліджень, але продемонструвала нерівномірність інституційної спроможності виконкомів різних громад.

4. Підходи good governance стали центральними у сучасних дослідженнях, але їх практична імплементація потребує подальшого наукового супроводу.

1.2. Уточнення основних понять дослідження: «виконавчий комітет міської ради», «ефективність діяльності», «організаційно-правові засади», «децентралізація».

Виконавчий комітет міської ради є ключовим виконавчо-розпорядчим органом місцевого самоврядування, що забезпечує реалізацію повноважень територіальної громади та рішень міської ради відповідно до Конституції та законів України [18, 33]. Науковці-дослідники конституційного та муніципального права визначають його як постійно діючий колегіальний орган, який формує управлінську політику громади та забезпечує практичну реалізацію функцій місцевої влади.

У працях В. Погорілка та О. Фрицького виконавчий комітет розглядається як орган, що втілює принципи автономності, самоврядності та підзвітності перед територіальною громадою [26; 49]. Дослідники підкреслюють, що виконком функціонує не як підрозділ міської ради, а як самостійний інститут публічної влади, що представляє інтереси громади.

О. Батанов у своїх дослідженнях приділяє увагу юридичній природі виконкому, визначаючи його як орган, що реалізує дві групи повноважень: власні – від імені громади, та делеговані – від імені держави [3]. Така дуалістична природа створює специфічні вимоги до організації його діяльності та процедур ухвалення рішень.

У роботах І. Козюри та І. Голосніченка акцент зроблено на функціональній ролі виконкому як «операційного центру управління»

громади, відповідального за реалізацію рішень ради, координацію діяльності департаментів, контроль виконання місцевих програм і забезпечення життєдіяльності громади [16; 10].

Серед функцій виконкому, визначених у законодавстві та досліджених у наукових працях, ключовими є:

- реалізація місцевої політики;
- управління комунальною власністю;
- організація надання адміністративних послуг;
- забезпечення благоустрою;
- містобудівне регулювання;
- координація діяльності виконавчих органів ради;
- соціально-економічний розвиток [16].

Таким чином, виконавчий комітет виступає базовим інститутом, через який територіальна громада здійснює свою управлінську функцію, а оцінка його діяльності є ключем до вимірювання ефективності місцевого самоврядування.

Категорія «ефективність діяльності» є багатовимірною та визначається як здатність органу місцевого самоврядування досягати поставлених цілей із оптимальним використанням ресурсів і відповідно до принципів належного врядування [21; 24]. У наукових працях С. Серьогіна [42], Ю. Шарова [51], В.Толкованова [58] запропоновано розглядати ефективність через такі складові:

1) результативність діяльності – досягнення цілей, визначених міською радою, програмами розвитку, стратегічними документами [21].

2) економічність (оптимальність витрат) – раціональне використання фінансових і матеріальних ресурсів громади. У працях дослідників публічного управління наголошується, що ефективність має включати не лише результат, а й співвідношення результат–витрати [20].

3) якість управлінських рішень – обґрунтованість, прозорість, законність та інклюзивність процедури ухвалення рішень, що особливо підкреслює Р. Мельник у контексті адміністративних процедур [23].

4) організаційна спроможність – кадровий потенціал, структурна логіка виконкому, регламентація діяльності, цифровізація управління (В. Куйбіда, М. Білинська, І. Лопушинський).

5) дотримання принципів *good governance* – у рекомендаціях Ради Європи визначено 12 принципів, що є критеріями якісного врядування: результативність, відкритість, підзвітність, участь громадян, інноваційність тощо [1].

6) орієнтація на потреби громадян – наприклад, дослідження Н. Виноградової та А. Чемеріса показують, що ефективність неможлива без залучення громадськості [7].

Вважаємо, що ефективність виконавчого комітету у сучасних умовах передбачає не лише досягнення конкретних управлінських результатів, але й застосування сучасних стандартів публічного менеджменту, цифрових інструментів, ризик-орієнтованого підходу та прозорості процесів.

Організаційно-правові засади – це система юридичних норм, принципів і організаційних механізмів, що визначають статус, структуру та процедури діяльності виконавчого комітету. Їх основу становлять:

1) Конституційні засади - Статті 140–146 Конституції України закріплюють правовий статус місцевого самоврядування, принципи народовладдя, автономії громади та розмежування повноважень [18].

2) Законодавчі акти - ключовим є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», який визначає структуру виконкому, порядок його формування, компетенцію та процедурні вимоги [33]. Норми Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування» регламентують кадрові аспекти діяльності виконкому [35].

3) Підзаконні акти - рішення Кабінету Міністрів щодо адмінпослуг, управління майном, цивільного захисту, місцевих бюджетів формують нормативну рамку діяльності виконкому.

4) Місцеві нормативні акти - регламент ради та виконкому, положення про структурні підрозділи, правила благоустрою, порядок підготовки проєктів рішень формують внутрішню правову систему виконкому.

У працях І.Коліушка, О.Банчука, Р.Мельника та Шмельової доведено, що нормативно-правове регулювання діяльності виконкомів має низку проблем, а саме: фрагментарність, дублювання повноважень, недостатня регламентація процедур [17; 2; 23; 53].

Отже, вважаємо, що ефективність виконкому значною мірою залежить від послідовності, узгодженості та актуальності його організаційно-правової бази.

Децентралізація влади є ключовим концептом дослідження, що визначає нові умови функціонування виконкому. З 2014 року в Україні реалізується одна з наймасштабніших реформ місцевого самоврядування, яка змінила обсяг повноважень і відповідальності виконавчих органів.

У наукових працях А. Ткачука, В. Куйбіди, М. Білинської, І. Лопушинського децентралізація визначається як системна передача ресурсів, компетенцій та управлінських функцій громадам [48; 20]. Це призвело до:

- зростання управлінського навантаження на виконком;
- необхідності модернізації структури;
- розвитку стратегічного управління;
- впровадження цифрових сервісів;
- підвищення кадрових вимог до посадових осіб;
- зміцнення фінансової автономії громад.

Експерти Програми «U-LEAD з Європою» підкреслюють, що діяльність виконкому у нових умовах повинна бути побудована на принципах гнучкості, адаптивності та сервісності [36].

Децентралізація також висуває підвищені вимоги до прозорості діяльності виконкому та взаємодії з громадянами. Це відповідає сучасним європейським тенденціям розвитку місцевої влади та вимогам Ради Європи.

Таким чином, виконавчий комітет, ефективність його діяльності, організаційно-правові засади та децентралізація формують єдину теоретичну систему. Саме організаційно-правові основи та контекст децентралізації визначають можливості виконкому, а рівень його ефективності демонструє якість функціонування місцевого самоврядування.

1.3. Принципи та методи дослідження організаційно-правових засад діяльності виконавчого комітету міської ради.

Вивчення діяльності органів місцевого самоврядування ґрунтується на багатогранній методологічній основі, яка поєднує положення теорії державного управління, муніципального менеджменту, політичної науки, соціології, права, економічної теорії та публічного врядування. Місцеве самоврядування як система суспільних відносин є складним соціальним інститутом, що функціонує на перетині правових норм, політичних процесів, управлінських технологій, ресурсного забезпечення, громадської взаємодії та публічних послуг. Відповідно, його науковий аналіз потребує різнопланового, комплексного методологічного інструментарію, здатного охопити всі прояви діяльності органів місцевої влади.

Методологічні підходи, що застосовуються при дослідженні діяльності виконавчих органів міської ради, ґрунтуються на фундаментальних принципах системності, об'єктивності, доказовості та міждисциплінарності. Їх зміст визначається контекстом реалізації місцевого самоврядування в Україні, характером реформи децентралізації, наближенням до європейських стандартів належного врядування та необхідністю ефективного управління громадами в умовах воєнних і поствоєнних викликів.

Принципи виступають методологічними орієнтирами, які визначають логіку та спрямування дослідження. Вони забезпечують наукову цілісність, послідовність і обґрунтованість аналізу.

Принцип *системності* передбачає розгляд виконавчого комітету як елемента складної системи місцевого самоврядування, яка включає територіальну громаду, представницький орган, виконавчі органи, комунальні підприємства, інституції громадської участі. Системний підхід дозволяє нам оцінити взаємозв'язки між структурою виконкому, функціями, кадровим забезпеченням, ресурсами, управлінськими процесами та результатами діяльності. Системність аналізу також означає вивчення правового, організаційного та управлінського контексту діяльності органу.

Принцип *об'єктивності* передбачає використання лише достовірних джерел: нормативно-правових актів, рішень виконавчого комітету, офіційних звітів, статистики, даних бюджетної звітності, наукових досліджень. Науковість означає опору на теоретичні положення державного управління, муніципального менеджменту, права та соціології. Цей принцип забезпечує достовірність висновків та мінімізує упередження.

Принцип *комплексності* означає необхідність охоплення всіх аспектів діяльності виконавчого комітету: правових, організаційних, фінансових, управлінських, соціальних, комунікаційних. У дослідженні вивчення виконавчих органів міської ради нами враховано вплив зовнішніх чинників реформи децентралізації, вимог належного врядування, воєнного стану, фінансової децентралізації, інституційного середовища та кадрових ресурсів.

Принцип *історизму* враховує, що діяльність виконкому не можна досліджувати поза історичним контекстом розвитку місцевого самоврядування в Україні, особливо реформ, змін у законодавстві, трансформації функцій органів місцевого самоврядування, розвитку громади як суб'єкта влади. Принцип історизму дає нам можливість розкрити еволюційний характер виконавчих органів місцевого самоврядування та причини сучасних управлінських моделей.

Принцип правової визначеності та верховенства права застосовано для аналізу організаційно-правових засад діяльності виконкому, що забезпечує чітке розуміння правових норм, що регулюють його компетенцію, порядок формування, структуру та процедури. Цей принцип використовуємо для дослідження відповідності діяльності органу вимогам законів, підзаконних актів та локальних нормативних документів, що визначають внутрішні процеси його роботи.

Принцип субсидіарності є ключовим у Європейській хартії місцевого самоврядування [13] та впливає на розподіл повноважень між рівнями влади. Принцип враховує наскільки діяльність виконавчого комітету відповідає принципу субсидіарності, згідно з яким рішення мають прийматися на найближчому до громадян рівні, а вищі органи влади повинні втручатися лише у випадку недостатньої спроможності місцевої влади.

Також в межах дослідження слід врахувати принцип належного врядування (good governance). Так, у рекомендаціях Ради Європи окреслено 12 принципів належного демократичного врядування (ефективність, відкритість, підзвітність, інноваційність, участь громадян тощо), відповідно виконавчий комітет як орган, що забезпечує реалізацію місцевої політики, має відповідати цим принципам, що і визначає необхідність дослідження його процедур, відкритості, комунікацій, оцінювання ефективності [1].

Умови сьогодення вимагають враховувати принцип адаптивності та ризик-орієнтованого управління, оскільки органи місцевого самоврядування в умовах воєнного стану та нестабільності мають працювати в умовах підвищених ризиків. Тому важливо враховувати здатність виконкому адаптуватися до кризових умов, реагувати на надзвичайні ситуації, забезпечувати життєздатність інфраструктури та стійкість управлінських процесів.

Для дослідження діяльності виконавчого комітету міської ради застосовуються загальнонаукові, спеціальні та міждисциплінарні методи

поєднання яких забезпечує повноту, достовірність і обґрунтованість висновків.

Аналіз дав змогу розчленувати діяльність виконкому на складові: структуру, функції, повноваження, процедури, рішення. Синтез – поєднати ці елементи у цілісну систему. Ці методи дозволили нам розкрити логіку діяльності виконавчих органів та взаємозв'язки між їх елементами.

Узагальнення застосовано для формулювання висновків на основі аналізу рішень виконкому, нормативно-правових актів.

Метод порівняння дозволив порівнювати діяльність виконкому з іншими міжнародними моделями. Він використовується для пошуку кращих практик та визначення унікальних рис конкретної громади.

Методи абстрагування та моделювання дають можливість відійти від другорядних аспектів і зосередитися на ключових сутнісних характеристиках діяльності виконкому, а також побудувати модель оптимальної організаційно-правової структури.

Поєднання наведених принципів і методів дозволило здійснити повноцінний аналіз організаційно-правових засад діяльності виконавчого комітету; виявити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на ефективність його роботи; зрозуміти відповідність діяльності виконкому законодавству, європейським стандартам та очікуванням громади; визначити структурні проблеми, процедурні недоліки, кадрові ризики; сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення організації та регулювання діяльності виконавчого комітету.

Таким чином, методологія дослідження забезпечує наукову строгість, системність та практичну значущість роботи, дозволяє сформулювати якісні висновки та пропозиції, релевантні сучасним викликам місцевого самоврядування в Україні.

У першому розділі було сформовано цілісне методологічне підґрунтя дослідження організаційно-правових засад діяльності виконавчого комітету міської ради. На основі аналізу наукових праць з конституційного,

адміністративного та муніципального права узагальнено підходи до розуміння виконавчого комітету як ключового виконавчо-розпорядчого органу місцевого самоврядування, що поєднує власні та делеговані повноваження, виступає «операційним центром» управління громадою та реалізації місцевої політики.

Окремо підкреслено, що ефективність діяльності виконкому розглядається в сучасній науці не лише через призму досягнення результатів, але й через критерії економічності, організаційної спроможності, якості управлінських рішень і відповідності принципам належного демократичного врядування. З'ясовано, що організаційно-правові засади охоплюють комплекс конституційних норм, профільних законів, підзаконних актів і локальних документів, які визначають статус, структуру, компетенцію та процедури діяльності виконавчого комітету, але при цьому зберігаються проблеми фрагментарності регулювання та недостатньої формалізації адміністративних процедур. Показано, що реформа децентралізації та нові умови функціонування громад істотно розширили управлінське навантаження на виконавчі органи й актуалізували потребу в їх інституційній модернізації.

Уточнення ключових понять дослідження («виконавчий комітет міської ради», «ефективність діяльності», «організаційно-правові засади», «децентралізація») дало змогу вибудувати єдине концептуальне поле роботи та чітко окреслити об'єкт і предмет аналізу. Обґрунтована у підрозділі 1.3 методологія, що поєднує принципи системності, об'єктивності, комплексності, історизму, субсидіарності, належного врядування, адаптивності та ризик-орієнтованого управління, а також використання загальнонаукових, спеціальних і міждисциплінарних методів, забезпечує наукову цілісність і практичну релевантність дослідження. Застосування такого підходу дозволяє не лише описати нормативно-правовий статус і організаційну побудову виконкому, а й виявити чинники, що впливають на його ефективність, визначити наявні диспропорції та окреслити потенційні напрями вдосконалення. Отже, результати розділу 1 створюють необхідне

науково-теоретичне та методологічне підґрунтя для подальшого аналізу нормативно-правової бази, практики функціонування виконавчих комітетів і розроблення практичних рекомендацій у наступних розділах магістерської роботи.

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ВИКОНАВЧОГО КОМІТЕТУ МІСЬКОЇ РАДИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ

2.1. Сутність, статус та функції виконавчого комітету міської ради

У науковій літературі виконавчий комітет розглядається як інституція, що забезпечує «операційний рівень» влади на місцях, реалізуючи управлінську діяльність у широкому спектрі сфер – від соціального захисту до містобудування.

Згідно із Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», виконавчий комітет ради, утворюється відповідною радою на строк її повноважень. [33].

У працях О. Фрицького та В. Погорілка виконком визначається як орган, що втілює принцип самоврядності у виконавчо-розпорядчій площині, тобто має автономну природу, хоча водночас виконує низку делегованих державою функцій [26].

У науковій літературі виконавчий комітет розглядається як:

- орган оперативного управління громадою (В. Погорілко, О.Фрицький);
- центральний елемент муніципальної виконавчої вертикалі (О.Батанов);
- колегіальний орган, що здійснює виконавчо-розпорядчі функції та координує діяльність усієї системи виконавчих органів ради (І. Голосніченко, І. Козюра);
- механізм реалізації повноважень громади у публічно-правовій та сервісно-орієнтованій площині (В. Куйбіда, М. Білинська).

Таким чином, сутність виконкому включає такі ключові характеристики:

самоврядність – орган формується радою та діє від імені громади;
 виконавчо-розпорядчий характер – приймає рішення з питань оперативного управління;
 колегіальність – рішення приймаються колективно;
 підзвітність раді – виконком не є самостійним політичним органом;
 правосуб'єктність – рішення виконкому є обов'язковими для виконання на території громади.

Погоджуємось з О.Батановим, що виконком виступає «ядром» місцевої адміністрації, здатним забезпечити повний цикл управління – від стратегічного планування до контролю результатів [3].

Особливістю виконавчого комітету в українській моделі є колегіальність, яка забезпечує демократичність, узгодженість та прозорість процесу ухвалення рішень.

Колегіальність проявляється:

- у спільному обговоренні питань;
- у прийнятті рішень відкритим голосуванням;
- у відповідальності всіх членів за ухвалені рішення;
- у можливості внесення пропозицій кожним членом виконкому.

Науковці І. Козюра та І. Голосніченко підкреслюють, що колегіальність виконує не лише демократичну, а й контрольну функцію, забезпечуючи колективний аналіз проектів рішень та стримуючи одноосібні управлінські впливи [10; 16].

Сутність діяльності виконкому – це організація та забезпечення виконання рішень ради, законів України та інших актів органів влади, а також здійснення оперативних управлінських функцій. Це означає, що виконком забезпечує:

- сталість управління;
- координацію діяльності підрозділів;
- планування розвитку;

- регулювання соціальних та економічних процесів;
- реагування на надзвичайні ситуації;
- організацію адміністративних процедур.

Науковці трактують виконком як «орган публічної адміністрації громади», який за своєю природою є ближчим до європейської моделі муніципальної виконавчої влади, ніж до системи державних адміністрацій [11].

Фундаментальні положення статусу виконкому визначені статтями 140–146 Розділ XI Місцеве самоврядування Конституції України, де наголошується, що територіальні громади мають право самостійно вирішувати питання місцевого значення, а органи місцевого самоврядування – юридично незалежні від держави у межах своїх повноважень [18]. Так, стаття 140 встановлює, що місцеве самоврядування є правом територіальної громади – жителів села, селища, міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України.

У цьому ж положенні підкреслюється, що місцеве самоврядування здійснюється як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування, що створює двоканальну модель реалізації владних повноважень – через прямі форми демократії та представницькі й виконавчі органи.

Стаття 141 Конституції визначає склад сільських, селищних, міських, районних і обласних рад, які формуються шляхом загальних, рівних, прямих виборів на основі таємного голосування, і встановлює п'ятирічний строк повноважень депутатів цих рад.

Матеріально-фінансові засади місцевого самоврядування регулюються статтями 142–143, які визначають, що матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме та нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси, що є у власності територіальних громад. Конституція гарантує право територіальних громад на комунальну власність та закріплює їх участь у формуванні доходів бюджетів.

Стаття 143 покладає на органи місцевого самоврядування вирішення широкого кола питань місцевого значення, зокрема управління комунальною власністю, затвердження місцевих бюджетів, програм соціально-економічного та культурного розвитку, встановлення місцевих податків і зборів, організацію благоустрою територій, забезпечення надання житлово-комунальних і соціальних послуг тощо.

При цьому виконавчі органи рад, включаючи виконавчі комітети міських рад, є тим рівнем, на якому зазначені повноваження набувають практичної реалізації.

Стаття 144 визначає, що органи місцевого самоврядування в межах своєї компетенції приймають рішення, які є обов'язковими до виконання на відповідній території. Акти місцевого самоврядування можуть бути зупинені з мотивів їх невідповідності Конституції чи законам України, а також оскаржені в судовому порядку.

Таким чином, на конституційному рівні задається баланс між автономією місцевого самоврядування та системою державного контролю за дотриманням законності.

В цілому конституційні норми формують правовий каркас, у межах якого функціонують органи місцевого самоврядування, зокрема виконавчі комітети міських рад. Вони визначають суб'єкта місцевого самоврядування (територіальну громаду), систему органів, повноваження, принципи діяльності, гарантії прав та механізми контролю. Цим самим закріплюється циклічність оновлення органів місцевого самоврядування та стабільність їх діяльності.

Важливим елементом нормативної бази діяльності органів місцевого самоврядування є міжнародно-правові акти, насамперед Європейська хартія місцевого самоврядування. Україна ратифікувала Європейську хартію місцевого самоврядування [13] Законом України від 15 липня 1997 р. № 452/97-ВР. Хартія закріплює ключові принципи організації місцевого самоврядування в державах – членах Ради Європи [37], серед яких:

- конституційне/законодавче закріплення місцевого самоврядування;
- автономія територіальних громад;
- повнота й реальність компетенції органів місцевого самоврядування;
- достатність фінансових ресурсів;
- принцип субсидіарності;
- право громадян на участь у місцевих справах.

Експертні висновки українських і європейських аналітичних центрів наголошують, що ратифікація Хартії стала одним із ключових кроків у приведенні українського законодавства у відповідність до європейських стандартів, а також важливим орієнтиром для подальших реформ децентралізації [54].

Окреме значення має ратифікація Додаткового протоколу до Європейської хартії місцевого самоврядування щодо права участі у справах органу місцевого самоврядування (Закон України № 1664-VII від 02.09.2014).

Цей документ посилює акцент на інституціоналізації участі громадян і громадських об'єднань у процесі прийняття рішень на місцевому рівні. Для виконавчих комітетів це означає необхідність впровадження процедур консультацій, відкритості інформації, використання механізмів електронної демократії.

Імплементація положень Європейської хартії та Додаткового протоколу відбувається через внесення змін до національного законодавства та розробку стандартів належного демократичного врядування (12 Принципів good democratic governance), які застосовуються Радою Європи, зокрема через інструмент ELoGE (Європейський знак досконалості в галузі врядування) [1].

Таким чином, міжнародно-правові стандарти задають якісні орієнтири для організації діяльності органів місцевого самоврядування, включаючи виконавчі комітети, у площині автономії, участі, прозорості, підзвітності, ефективності та орієнтації на потреби громадян.

Ключовим актом, який визначає правові засади організації та діяльності органів місцевого самоврядування, є Закон України «Про місцеве

самоврядування в Україні» від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР [33]. Закон встановлює поняття місцевого самоврядування, систему його суб'єктів, принципи, повноваження органів, матеріальну й фінансову основу, гарантії прав та механізми контролю.

У контексті діяльності виконавчих органів міських рад особливе значення мають положення розділу II Закону, які визначають систему місцевого самоврядування та повноваження виконавчих органів. Згідно зі статтею 5, систему місцевого самоврядування становлять територіальні громади, сільські, селищні, міські ради, їх виконавчі органи, районні та обласні ради, органи самоорганізації населення.

Стаття 10 Закону закріплює статус міської ради як представницького органу місцевого самоврядування, що представляє відповідну територіальну громаду і діє від її імені. Стаття 11 визначає, що виконавчими органами сільських, селищних, міських рад є їх виконавчі комітети, відділи, управління та інші створювані радами виконавчі органи. Вони є підзвітними та підконтрольними відповідним радам, а з питань здійснення делегованих повноважень – підконтрольними відповідним органам виконавчої влади.

Статті 51–52 Закону детально регламентують порядок формування, організацію роботи та повноваження виконавчого комітету сільської, селищної, міської ради. Зокрема, визначено, що виконавчий комітет утворюється відповідною радою на строк її повноважень у складі міського голови, заступників, керуючого справами (секретаря виконкому), керівників відділів, управлінь та інших виконавчих органів, а також інших осіб. Повноваження виконавчого комітету продовжуються до обрання нового складу ради і формування нового виконкому.

До компетенції виконавчого комітету, згідно із Законом, належить вирішення широкого спектру питань у сфері:

- бюджету та фінансів;
- управління комунальним майном;
- житлово-комунального господарства та благоустрою;

- соціального захисту;
- освіти, охорони здоров'я, культури;
- містобудування та землекористування;
- транспорту та зв'язку;
- цивільного захисту та оборонної роботи;
- адміністративних послуг.

Закон № 280/97-ВР також чітко розмежовує власні (самоврядні) та делеговані повноваження органів місцевого самоврядування, що є важливим для розуміння юридичної природи діяльності виконавчого комітету. Власні повноваження реалізуються від імені територіальної громади та в її інтересах, тоді як делеговані повноваження органів виконавчої влади здійснюються на основі й у межах законів, із відповідальністю перед державою за їх виконання.

Таким чином, Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» виступає центральним актом, який визначає правовий статус виконавчих комітетів міських рад, їх структуру, компетенцію, підзвітність і підконтрольність, а також рамкові умови для організації їхньої діяльності.

Сучасна модель місцевого самоврядування в Україні формується під впливом реформи децентралізації, яка розпочалася з 2014 року і має комплексний характер – адміністративний, фінансовий, політичний. Одним із ключових нормативних актів став Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 05.02.2015 р. № 157-VIII. Закон визначив правові засади добровільного об'єднання територіальних громад сіл, селищ, міст, а також приєднання до вже об'єднаних громад, що створило основу для формування спроможних громад із розширеними повноваженнями та ресурсами.

Паралельно було ухвалено Закон України «Про засади державної регіональної політики» від 05.02.2015 р. № 156-VIII, який визначив підходи до планування регіонального розвитку, запровадив інструменти регіональних стратегій і програм, що безпосередньо впливають на діяльність органів місцевого самоврядування.

Уряд України системно реалізовував реформу децентралізації через низку постанов і розпоряджень, що стосувалися затвердження перспективних планів формування територій громад, розподілу повноважень між рівнями влади, зміцнення фінансової основи місцевого самоврядування. За даними Уряду, у ході реформи було утворено понад тисячу об'єднаних територіальних громад, до яких увійшли тисячі колишніх рад; реформовано систему міжбюджетних відносин, розширено надходження до місцевих бюджетів.

Для виконавчих комітетів міських рад це означало:

- розширення кола повноважень у сфері освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, просторового планування, управління землею за межами населених пунктів, місцевої економічної політики;
- збільшення обсягу ресурсів (податкових, майнових, міжбюджетних трансфертів), які підлягають управлінню;
- підвищення відповідальності за якість надання послуг і результати місцевої політики.

Фактично реформа децентралізації трансформувала роль виконавчих комітетів, перетворивши їх з органів, орієнтованих переважно на виконання базових «комунальних» функцій, на центри комплексного управління розвитком громади.

Організаційно-правові засади забезпечення ефективності діяльності виконавчого комітету тісно пов'язані з правовим статусом посадових осіб місцевого самоврядування. На рівні законів цю сферу регулює, насамперед, Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07.06.2001 р. № 2493-III.

Закон № 2493-III визначає правові, організаційні, матеріальні та соціальні умови реалізації громадянами України права на службу в органах місцевого самоврядування, встановлює загальні засади діяльності посадових осіб, їх правовий статус, порядок проходження служби, гарантії та обмеження. Він регламентує:

- принципи служби (законність, пріоритет прав і свобод людини, професіоналізм, підзвітність громаді тощо);
- класифікацію посад;
- порядок призначення, переведення, просування по службі;
- питання оплати праці, соціальних гарантій;
- дисциплінарну відповідальність.

У період воєнного стану НАДС (Національне агентство України з питань державної служби) у своїх роз'ясненнях зазначає, що саме Закон № 2493-III залишається чинним базовим актом, який визначає правове становище посадових осіб органів місцевого самоврядування, з урахуванням особливостей, передбачених законодавством про воєнний стан.

Водночас у 2023 році прийнято новий Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 02.05.2023 р. № 3077-IX, який спрямований на модернізацію системи муніципальної служби й наближення її до європейських стандартів [35]. Закон визначає принципи публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної служби в органах місцевого самоврядування та містить низку новацій (оновлена класифікація посад, сучасні підходи до управління персоналом, оцінювання результатів службової діяльності, антикорупційні механізми тощо). Однак, відповідно до його перехідних положень, цей Закон набирає чинності через шість місяців після опублікування, але не раніше ніж через шість місяців після припинення або скасування воєнного стану в Україні. Станом на грудень 2025 року воєнний стан триває, тому чинним залишається Закон № 2493-III, а новий закон має відкладений характер набрання чинності.

Окремі положення щодо посадових осіб місцевого самоврядування містяться й у Законі України «Про державну службу», дія якого поширюється на працівників органів місцевого самоврядування в частині, що не суперечить спеціальному законодавству про місцеве самоврядування та службу в ОМС.

Таким чином, правове регулювання муніципальної служби безпосередньо впливає на кадрову спроможність виконавчого комітету,

визначає вимоги до професіоналізму, доброчесності, політичної неупередженості, стабільності та відповідальності посадових осіб, від яких залежить реальна ефективність діяльності органу.

Практична організація діяльності виконавчого комітету міської ради забезпечується не лише законами, а й широким масивом підзаконних та локальних нормативних актів.

До підзаконних актів, які мають загальнодержавне значення, належать постанови Кабінету Міністрів України, накази центральних органів виконавчої влади, методичні рекомендації, що стосуються:

- організації роботи органів місцевого самоврядування;
- бюджетного процесу;
- регуляторної політики;
- цивільного захисту;
- надання адміністративних послуг;
- електронного урядування та електронної демократії;
- кадрової роботи та навчання посадових осіб.

Водночас безпосередню організаційну рамку для виконавчого комітету створюють локальні нормативні акти міської ради та її виконавчих органів:

- Статут територіальної громади, що визначає систему місцевого самоврядування, форми безпосередньої демократії, структуру органів, механізми участі громадян;
- Регламент міської ради, який встановлює порядок роботи представницького органу;
- Положення про виконавчий комітет міської ради, яке деталізує його склад, компетенцію, порядок підготовки та ухвалення рішень, форми організації діяльності;
- Регламент виконавчого комітету (у ряді громад – окремий документ), що регламентує процедурні аспекти діяльності виконкому (підготовка проєктів рішень, формування порядку денного, проведення засідань, ведення протоколів, контроль за виконанням рішень тощо);

- Положення про структурні підрозділи виконавчих органів (департаменти, управління, відділи);
- локальні програми, стратегії, порядки та інструкції.

Так, у Запоріжжі Регламент виконавчого комітету Запорізької міської ради був затверджений рішенням виконкому від 13.08.2024 № 549, що свідчить про процедурну сторону діяльності органу (Додаток А). На офіційних сайтах низки міських рад оприлюднюються Статути територіальних громад, Положення про виконавчі комітети, регламенти, що забезпечує прозорість та підзвітність локальних нормативних актів [38-40].

Саме на рівні локальних актів відбувається конкретизація загальнонаціональних вимог до організації роботи виконкому: визначаються внутрішні процедури, підготовка проєктів рішень, порядок їх погодження, механізми взаємодії з громадськістю (громадські слухання, консультації, петиції, участь Громадської ради), правила внутрішнього контролю й моніторингу.

Процедура формування виконкому визначена статтею 51 Закону «Про місцеве самоврядування в Україні». До складу виконкому входять:

- міський голова – голова виконкому;
- заступники міського голови;
- секретар ради;
- керуючий справами виконкому;
- керівники департаментів;
- інші особи (зазвичай представники громадськості).

До складу виконавчого комітету сільської, селищної, міської, районної у місті ради не можуть входити депутати відповідної ради, крім секретаря ради., що забезпечує чітке розмежування представницьких і виконавчих повноважень.

Науковці І.Коліушко та О.Батанов підкреслюють, що певна участь громадськості у роботі виконкому є важливим елементом відкритості та прозорості влади [17; 3].

Організаційні форми діяльності виконкому включають:

- засідання,
- роботу підготовчих комісій,
- діяльність постійних органів при виконкомі,
- роботу апарату виконкому,
- електронний документообіг,
- прийом громадян.

У сучасних громадах все більшого значення набувають цифрові інструменти – електронне урядування, електронні консультації, відкриті дані, що робить діяльність виконкому більш ефективною і прозорою.

Функції виконкому становлять найбільш значимий елемент його діяльності, оскільки саме вони визначають, які управлінські процеси здійснює громада. Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» містить понад 100 функцій виконкому, що свідчить про його ключову роль у системі публічної влади.

Для системності функції поділяють на сім великих груп.

Загальноуправлінські та організаційні функції. Це функції, що забезпечують управління громадою в цілому:

- організація виконання рішень ради;
- визначення пріоритетів розвитку;
- координація діяльності департаментів;
- затвердження регламентів, положень, інструкцій;
- кадрові питання;
- розробка та моніторинг стратегії громади.

Науковці В.Куйбіда та М.Білінська зазначають, що виконком виконує роль «локального уряду», відповідального за повне коло адміністративних функцій [20; 5].

Соціальні та гуманітарні функції. Виконком відповідає за:

- управління закладами соціального захисту;

- реалізацію програм соціальної підтримки;
- забезпечення роботи закладів освіти;
- культуру і спорт;
- роботу соціальних служб.

У воєнний час соціальні функції виконкому значно посилюються – гуманітарна допомога, підтримка внутрішньо переміщених осіб, робота кризових служб.

Економічні та фінансові функції:

- аналіз економічного стану;
- розвиток підприємництва;
- залучення інвестицій;
- формування тарифної політики;
- управління комунальними підприємствами.

Функції у сфері житлово-комунального господарства – один з найбільших блоків діяльності виконкому, що включає:

- утримання житлового фонду;
- управління ОСББ;
- благоустрій;
- освітлення;
- ремонт доріг;
- поводження з відходами.

Функції у сфері містобудування та землекористування:

- видача містобудівних умов;
- контроль за забудовою;
- забезпечення просторового планування.

Згідно адміністративних та сервісних функцій, виконком:

- визначає стандарти якості послуг;
- організовує електронні сервіси;
- забезпечує доступність послуг.

Після початку повномасштабної війни функції виконкомів у сфері безпеки та обороноздатності громади істотно розширились:

- координація роботи з військовими;
- робота з укриттями;
- евакуація;
- гуманітарні штаби;
- відбудова інфраструктури;
- цивільний захист.

Наукові аналітики U-LEAD вказують, що українські громади стали осередками стабільності держави під час війни, а виконкоми – їхнім виконавчим «фронтом» [36].

Отже, виконавчий комітет є центральним органом місцевої влади, який забезпечує повний спектр управлінських функцій – від стратегічного планування до управління комунальною інфраструктурою. Його сутність визначається самоврядною природою, колегіальністю, підзвітністю та широкою компетенцією. У сучасних умовах виконком стає ключовим інструментом розвитку громади, забезпечення її стійкості, організації адміністративних послуг, управління ресурсами та реалізації державних і місцевих політик. В умовах децентралізації та воєнного стану роль виконавчих комітетів істотно зросла, що вимагає модернізації їхніх структур, удосконалення управлінських процесів, розвитку електронного врядування та професіоналізації кадрів.

2.2. Організація роботи виконавчого комітету в умовах децентралізації влади

Реформа децентралізації, яка розпочалася в Україні у 2014 році та набула нового змісту після завершення формування адміністративно-територіального устрою (2020 р.) та стала однією з наймасштабніших трансформацій публічного управління за час незалежності України. Вона докорінно змінила

систему місцевого самоврядування, обсяг повноважень територіальних громад, їхню фінансову спроможність, структуру виконавчих органів та управлінські процеси.

Децентралізація влади в Україні, що розпочалася після 2014 року, стала одним із наймасштабніших реформаторських проєктів у Європі, який принципово змінив систему місцевого самоврядування, роль територіальних громад та функціонування виконавчих комітетів. Передумови реформи були очевидними й широко висвітленими у наукових роботах провідних науковців публічного управління.

До 2014 року місцеве самоврядування в Україні характеризувалося фрагментацією, надмірною централізацією та слабкою фінансовою базою, що унеможливлювало забезпечення якісних публічних послуг у більшості територій. Понад 11 тисяч місцевих рад існували формально, але не мали реальної спроможності виконувати функції суб'єктів місцевого розвитку, оскільки їхні бюджети були мізерними, а кадровий потенціал – обмеженим. Саме тому реформа децентралізації була сприйнята як необхідна передумова модернізації системи врядування, наближення України до стандартів Європейської хартії місцевого самоврядування та усунення багаторічних дисбалансів між центром і регіонами.

Першим кроком у реформі стало ухвалення у 2014 році Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Документ окреслив нові принципи: субсидіарності, повсюдності владних повноважень, фінансової самодостатності громад та керованості територіального розвитку. У 2015 році було прийнято Закон «Про добровільне об'єднання територіальних громад», що заклав процедуру добровільного укрупнення громад. Саме на цьому етапі громади вперше отримали можливість добровільно об'єднуватися, формувати власні виконавчі органи та претендувати на додаткові фінансові ресурси. Уже в перші два роки реформи почали формуватися спроможні територіальні одиниці, які в науковій літературі називають «локальними центрами розвитку».

Одним із ключових результатів стало впровадження фінансової децентралізації. Бюджети громад суттєво зросли завдяки перерозподілу податку на доходи фізичних осіб (ПДФО), акцизного податку, плати за землю, податку на нерухоме майно та туристичного збору. Як наголошує О. Толкованов, місцеве самоврядування вперше отримало реальну можливість самостійно формувати розвиткову політику, не спираючись виключно на трансферти з центру [59].

У 2019 році власні доходи місцевих бюджетів зросли на понад 200% у порівнянні з 2014 роком, що мало прямий вплив на спроможність виконавчих органів рад виконувати функції з управління освітою, первинною медициною, соціальними послугами, ЖКГ та інфраструктурою.

Надзвичайно важливим кроком стало завершення у 2020 році адміністративно-територіальної реформи. Постановою Кабінету Міністрів України було утворено 1469 спроможних громад і 136 нових укрупнених районів. Цей етап вважається «конституційною архітектурою реформи», оскільки саме новий територіальний устрій дав змогу встановити чіткі межі відповідальності та повноважень. Громади отримали повноцінні виконавчі органи, зокрема виконавчі комітети, які стали центрами управління всіма локальними процесами – від забезпечення освітніх послуг до стратегічного планування.

Важливо підкреслити, що у 2020–2021 роках громади отримали право розпоряджатися землями за межами населених пунктів [58], що стало одним із найбільш масштабних кроків у зміцненні економічної бази місцевої влади.

Окрему роль у реформі відіграла модернізація системи адміністративних послуг. Після ухвалення Закону «Про адміністративні послуги» [29] громади отримали можливість створювати власні ЦНАПи, а з 2019 року – мобільні та віддалені робочі місця для забезпечення доступності послуг у віддалених населених пунктах. Сьогодні майже всі громади мають ЦНАП, який є центральним сервісним інститутом місцевої влади.

Особливої ваги децентралізація набула після початку повномасштабного вторгнення росії у 2022 році. Саме громади стали основою стійкості держави, а їх виконавчі комітети – центрами оперативного управління. У цей період виконкоми виконували функції, які виходили далеко за межі класичного розуміння місцевого самоврядування. Вони організовували евакуаційні заходи, забезпечували роботу укриттів, координували роботу гуманітарних штабів, підтримували лікарні, організовували логістичні центри та розподіл гуманітарної допомоги, забезпечували пошкоджені території генераторами та резервним обладнанням, співпрацювали з військовими адміністраціями в умовах бойових дій.

Виконавчі органи громад були змушені перебудовувати свою роботу в умовах блекаутів, мілтарних загроз, ракетних ударів, міграційних хвиль та необхідності забезпечення життєдіяльності щойно пошкоджених об'єктів критичної інфраструктури. У містах, які опинилися під регулярними обстрілами, саме виконкоми ухвалювали рішення щодо розміщення пунктів незламності, організації водовозів, мобільних медичних бригад, оперативних ремонтних бригад, а також швидкого реагування на руйнування житла і комунальних мереж.

У цей період міжнародні організації – U-LEAD with Europe, OECD/SIGMA, UNDP, Council of Europe – активно підтримували розвиток спроможності громад, надаючи консультаційну, технічну та гуманітарну допомогу. За оцінками U-LEAD (2023), більше ніж 300 громад безпосередньо отримали грантову підтримку на модернізацію виконавчих комітетів, цифровізацію, відновлення адміністративних будівель, створення центрів кризового реагування [36].

Важливо, що саме децентралізація дозволила громадам залишатися функціональними навіть там, де центральна влада через масштаби кризи не могла забезпечити оперативного управління. Деякі громади, зокрема прифронтові, сьогодні виконують функції, які у довоєнний час належали до

сфери компетенції держави, але в умовах війни стали невід’ємними завданнями місцевої влади. Виконавчі комітети працюють у режимі «постійної мобілізації», що вимагає особливих управлінських компетентностей, гнучкості та здатності діяти швидко.

У 2023–2024 роках розпочався новий етап реформи – перехід до відбудови, модернізації та розвитку. У цьому контексті виконавчі комітети стали центрами стратегічної підготовки проєктів відновлення, роботи з міжнародними донорами, управління інфраструктурними проєктами, координації формування планів комплексного відновлення територій, впровадження нових стандартів безбар’єрності, екологічності, енергоефективності та цифрової трансформації. Запровадження нової редакції Закону «Про місцеве самоврядування в Україні», запланованої на 2025 рік, доповнить реформу новими принципами good governance, встановленими Радою Європи [1].

Отже, децентралізація 2014–2024 рр. стала фундаментальною інституційною реформою, яка забезпечила формування спроможних громад, змінила принципи територіального управління, надала виконавчим комітетам реальні повноваження та ресурси, а головне – створила умови для стійкості держави у найскладніший період її сучасної історії. Сьогодні виконавчі комітети – це не просто адміністративні органи, а центри сучасного публічного управління, кризового реагування, цифрових сервісів і післявоєнної відбудови.

Управлінські процеси у виконавчому комітеті міської ради в умовах децентралізації влади зазнали суттєвих змін, що зумовлено розширенням повноважень органів місцевого самоврядування, модернізацією підходів до управління територіальними громадами, необхідністю забезпечення стійкості в умовах воєнного стану та зростанням вимог до прозорості й підзвітності публічної влади.

Як зазначає В. Куйбіда, сучасний виконавчий комітет – це не просто адміністративний орган, а багаторівнева управлінська система, яка координує

діяльність десятків структурних підрозділів, комунальних установ і підприємств, реалізує місцеві програми, забезпечує контроль за стандартами послуг і виступає ключовим інститутом місцевої демократії [20].

Одним із центральних управлінських процесів у роботі виконкому є планування, яке після реформи децентралізації набуло стратегічного характеру. Планування більше не обмежується поквартальними чи річними програмами – воно включає стратегічні документи розвитку громади, просторові плани, плани відновлення територій та комплексні програми благоустрою. Із 2020 року громади зобов'язані формувати комплексні плани просторового розвитку відповідно до Закону «Про регулювання містобудівної діяльності», що підвищило роль виконкому як координатора містобудівних рішень. Під час війни планування набуло кризового і гнучкого характеру: у багатьох громадах виникла потреба в оперативному коригуванні річних і середньострокових планів через ракетні обстріли, руйнування об'єктів, вимушене переміщення населення та зміну бюджетних пріоритетів.

Виконавчі комітети, особливо у великих містах, активно впроваджують практики стратегічного менеджменту, у тому числі дорожні карти розвитку, стратегічні цілі, SMART-індикатори виконання та систему регулярних стратегічних сесій.

За даними програми U-LEAD with Europe, понад 600 громад у 2020–2023 рр. оновили або вперше розробили стратегії розвитку на період до 2027 року, що суттєво змінило підходи до планування на місцевому рівні [33]. Водночас виконкоми виконують функцію координатора стратегічних документів, залучаючи до їх розробки комунальні підприємства, бізнес, професійні спільноти та громадськість, що відповідає принципам належного врядування Ради Європи [36].

Процес прийняття рішень у виконавчому комітеті також зазнав трансформації. Він став більш відкритим, прозорим і формалізованим. Усі питання, що виносяться на засідання виконкому, проходять етап підготовки в структурних підрозділах, узгодження із заінтересованими органами, правову

експертизу та попередній розгляд у профільних робочих групах. Запровадження електронного документообігу («АСКОД», «Вулик» та ін.) дало можливість пришвидшити цей процес і забезпечити його фіксацію в цифровій формі, що відповідає вимогам Закону України «Про електронні документи та електронні довірчі послуги». Крім того, у багатьох громадах функціонує система попереднього оприлюднення проєктів рішень, що сприяє відкритості роботи органів місцевого самоврядування та узгоджується з положеннями Закону «Про доступ до публічної інформації» [31].

Особливістю сучасного етапу є те, що процес підготовки проєктів рішень став міжсекторним: практично кожне рішення вимагає взаємодії кількох управлінь – фінансового, юридичного, соціального, освіти, медицини, ЖКГ, економіки тощо. Така комплексність обумовлена як розширенням повноважень громад, так і підвищенням вимог до якості управління. Наприклад, прийняття рішення щодо будівництва укриття в школі вимагає аналізу фінансів, містобудівної документації, стандартів безпеки, координації з ДСНС та військовою адміністрацією. У доєвропейський період такі питання розв’язувалися складніше і значно повільніше.

Контроль у діяльності виконкому має дві основні складові: внутрішній контроль і зовнішній контроль. Внутрішній контроль реалізується через роботу структурних підрозділів, які здійснюють моніторинг виконання рішень, оцінку ефективності програм, ревізію діяльності комунальних підприємств та аналіз бюджетних видатків. У багатьох громадах запроваджено інститути внутрішнього аудиту відповідно до рекомендацій Мінфіну та стандартів INTOSAI. Їх завданням є не каральна функція, а попередження управлінських помилок, оцінка ризиків і підвищення якості управління. У свою чергу, зовнішній контроль забезпечується через діяльність державних органів (Держаудитслужби), прокуратури, судів, а також через процедури громадського контролю, такі як публічні звіти, консультації з громадськістю, бюджет участі, електронні петиції. Як зазначає М. Білинська, саме комбінація

внутрішнього та зовнішнього контролю створює підґрунтя для формування відповідальної та підзвітної моделі місцевого врядування [5].

Моніторинг діяльності виконкому значною мірою пов'язаний з оцінкою ефективності місцевих програм. Після 2017 року громади зобов'язані застосовувати програмно-цільовий метод у бюджетному процесі відповідно до Бюджетного кодексу України. Це означає, що кожна бюджетна програма повинна мати чіткі цілі, індикатори виконання, очікувані результати та механізми оцінки. Виконавчі комітети проводять регулярний моніторинг соціально-економічного розвитку, аналізують стан ЖКГ, освіти, медицини, зайнятості, бізнес-клімату. Окрему роль тут відіграють інформаційні системи, які дозволяють збирати та аналізувати дані в реальному часі.

У період повномасштабної війни управлінські процеси виконкому зазнали суттєвого ускладнення. Виникла необхідність поєднувати стандартні адміністративні функції з управлінням ризиками, кризовим реагуванням та оперативним вирішенням проблемних ситуацій. Виконавчі органи місцевого самоврядування координують розміщення внутрішньо переміщених осіб, гуманітарну логістику, ремонт пошкодженої інфраструктури, підготовку укриттів, забезпечення роботи критичних об'єктів у період блекаутів, встановлення генераторів, налагодження зв'язку в надзвичайних умовах. Такий багаторівневий характер роботи суттєво змінив управлінську культуру виконкомів, які перейшли від бюрократичної моделі до моделі гнучкого кризового управління, де важливими є швидкість ухвалення рішень, координація між підрозділами та чіткість комунікації.

Міжвідомча координація стала ще однією ключовою характеристикою роботи виконкомів. У довоєнний період така взаємодія стосувалася переважно співпраці з районними державними адміністраціями, поліцією, ДСНС, соціальними службами та комунальними підприємствами. Проте після 24 лютого 2022 року координаційна функція виконкому значно розширилася.

Виконавчі комітети постійно взаємодіють із військовими адміністраціями, підрозділами Збройних сил України, Національною

поліцією, добровольчими формуваннями територіальних громад, міжнародними гуманітарними організаціями, фондами, медичними бригадами, підприємствами критичної інфраструктури та волонтерами. Така взаємодія відбувається майже безперервно, особливо у прифронтових і небезпечних регіонах, де рішення мають прийматися оперативно, а координація є основою ефективності. Залежно від ситуації виконкоми створюють тимчасові штаби, оперативні координаційні центри, мобільні групи реагування. Подібні практики відповідають принципам кризового менеджменту, які активно досліджуються у сучасній науці про публічне управління.

Особливу роль відіграє комунікація. Виконкоми зобов'язані оперативно інформувати населення про небезпеки, аварії, відключення електроенергії, водопостачання, евакуаційні заходи, рекомендації ДСНС. У воєнний час комунікація стала функцією безпеки, а не просто елементом відкритості. За рекомендаціями Ради Європи, громади повинні забезпечувати регулярний інформаційний обмін з мешканцями, зокрема через цифрові канали. У великих містах активно використовуються системи push-повідомлень, чат-боти, інтегровані комунікаційні платформи.

Не менш важливою частиною управлінських процесів є кадрове управління. Після реформи децентралізації та в умовах війни громади стикаються з браком кваліфікованих кадрів, особливо у сферах містобудування, фінансів, цифровізації, ЖКГ та соціального захисту. Виконавчі комітети періодично оновлюють свої структури, запроваджують HR-інструменти, програми наставництва, внутрішнє навчання та підвищення кваліфікації працівників, що відповідає вимогам Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [35] і рекомендаціям OECD щодо розвитку кадрової спроможності [60]. Унаслідок цього виконкоми поступово перетворюються на сучасні публічні організації, здатні впроваджувати інновації та управляти складними проектами відбудови.

Отже, управлінські процеси у виконавчих комітетах міських рад сьогодні є багатовимірними, комплексними та адаптивними. Вони трансформувалися від бюрократичної моделі до моделі стратегічного та кризового менеджменту, що дозволяє виконкомам виконувати рівноцінно функції розвитку та забезпечення стійкості громади. Планування, прийняття рішень, контроль та моніторинг стали не просто технічними елементами діяльності, а ключовими механізмами формування політики сучасної громади, яка працює в умовах високої турбулентності й постійних викликів. У результаті виконавчий комітет став ядром системи місцевого самоврядування, відповідальним за забезпечення балансу між розвитком, безпекою, інноваціями та соціальними потребами населення.

Вважаємо, що у післявоєнний період управлінські процеси виконкому знову зазнають трансформації, цього разу – у напрямку відновлення, модернізації та довгострокового розвитку. Робота над планами відбудови, залучення інвестицій, підготовка проєктів міжнародної технічної допомоги, управління реконструкцією, створення нових об'єктів інфраструктури, формування індустріальних парків, розвиток бізнес-клімату – все це потребує від виконкомів значно вищого рівня професійної підготовки, ніж будь-коли раніше. Фактично виконавчі комітети перетворюються на центри стратегічного розвитку, які повинні поєднувати функції управління поточними процесами з плануванням майбутнього громади.

2.3. Зарубіжний досвід організації виконавчих органів місцевого самоврядування

Організація виконавчих органів місцевого самоврядування в різних країнах світу сформувалася під впливом історичних, політичних, соціально-економічних і правових чинників, які визначили унікальну конфігурацію моделей управління та балансових механізмів між центральною і місцевою владою. Вивчення зарубіжного досвіду завжди посідало важливе місце у

вітчизняній науці публічного управління, що неодноразово підкреслювали дослідники, відзначаючи, що успішні моделі місцевої влади в Європі базуються на стабільних інститутах, високому рівні автономії громад і сильних виконавчих структурах.

У період децентралізації 2014–2024 рр. та особливо після початку повномасштабної агресії росії питання адаптації зарубіжних практик набули для України нового значення, оскільки забезпечення стійкості, кризового реагування, ефективності управління та якості публічних послуг стало центральним завданням виконавчих органів громад. Саме тому сьогодні порівняння української моделі виконкому з досвідом європейських країн дозволяє глибше оцінити можливості інституційної модернізації, співвіднести власний курс розвитку з принципами Ради Європи та Європейської хартії місцевого самоврядування.

Найбільш близькою для України з точки зору адміністративної традиції та темпів реформ є система місцевого самоврядування Польщі, яку часто називають однією з найуспішніших реформ на постсоціалістичному просторі. Її розвиток розпочався у 1990-х роках, а остаточна системна архітектура була сформована у 1998–1999 рр.

Польська громада – гміна – має право створювати власні виконавчі органи на чолі з війтом (у сільських громадах), бурмістром (у містечках) або президентом міста (у великих муніципалітетах). Виконавчий орган у Польщі є одноосібним, тобто на відміну від України, де функціонує колегіальний виконавчий комітет, у Польщі керівник громади самостійно здійснює виконавчу владу і персонально відповідальний за її результати. Польська модель працює на принципах персональної відповідальності та чіткості компетенції, що було однією з причин її високої ефективності [54].

Виконавчі органи польських громад відзначаються високим рівнем професіоналізму, кадрової стабільності та розвиненою системою адміністративних процедур. Особливе значення має потужний апарат управління, що складається з департаментів освіти, соціальної політики,

інфраструктури, фінансів, архітектури та комунальних послуг. Польський досвід показує, що сильний одноосібний виконавчий орган може забезпечити швидке і відповідальне ухвалення рішень, а наявність фахової адміністрації – стабільність та прогнозованість управління. Для України це важливо, оскільки частина вітчизняних громад, особливо у прифронтових регіонах, стикається з проблемами кадрової нестачі та надмірної залежності від політичних рішень ради.

Німецька модель місцевого самоврядування також є взірцем для багатьох країн, зокрема для України, що було відзначено у звітах OECD та SIGMA (2021). У Німеччині виконавча влада в громаді представлена бургомістром (Bürgermeister) та професійною адміністрацією. Особливістю німецької моделі є поєднання принципів демократичної легітимації та професійного управління: бургомістр обирається громадою і водночас є керівником адміністративного апарату. Це дозволяє об'єднати політичну відповідальність та професійне управління. Виконавчі структури громад Німеччини мають високий рівень автономії та значні повноваження в сферах соціального захисту, інфраструктури, житлової політики, містобудування, безпеки та кризового реагування. У німецьких муніципалітетах також широко розвинені інструменти стратегічного планування, які інтегровані в бюджетний процес та підзвітні перед громадою.

Для України німецька система цікава насамперед тим, що вона чітко розмежовує компетенції між радою та виконавчим органом. На відміну від української практики, де рада часто втручається у виконавчі процеси, німецька модель базується на принципі «поділу влади всередині громади». Бургомістр несе персональну відповідальність за щоденне управління, а рада здійснює стратегічний та представницький нагляд. Цей баланс забезпечує стабільність, мінімізує політичну конфліктність та підвищує професіоналізм виконавчих структур. Під час кризи Німеччина, як і всі країни Європи, переживала пандемію COVID-19 та виклики енергетичної нестабільності 2022–2023 рр.,

саме виконавчі органи громад відповідали за адаптацію сервісів, організацію медичної інфраструктури, підтримку економіки на місцевому рівні.

Французька модель є однією з найстаріших у Європі й унікально поєднує централізацію та місцеву самостійність. У громадах діє мер (*maire*), який обирається радою, але після обрання отримує надзвичайно широкі виконавчі повноваження, включаючи право керувати муніципальною поліцією, комунальними службами, інфраструктурними об'єктами. Франція демонструє приклад високої професіоналізації муніципальної служби: там існує власна система підготовки кадрів – Національна школа адміністрації (*ENA*), регіональні навчальні центри, спеціалізовані школи для підготовки муніципальних службовців. Французькі науковці вважають, що саме сильна адміністративна традиція, жорсткі стандарти та системна підготовка кадрів забезпечують якість місцевої влади. Для України, яка сьогодні стикається з кадровим виснаженням громад, французький досвід є надзвичайно важливим для розбудови професійної служби в органах місцевого самоврядування.

Скандинавські країни, зокрема Швеція, часто розглядаються як взірці ефективного, прозорого та демократичного місцевого врядування. Шведські громади (*kommuner*) мають надзвичайно високий рівень автономії, а їхні виконавчі органи працюють за принципом «муніципального менеджеризму», де ключову роль відіграє професійна команда чиновників на чолі з виконавчим директором (*kommunchef*). У Швеції створена одна з найсильніших у Європі систем місцевих фінансів, що дозволяє комуні забезпечувати високий рівень соціальних послуг. Особливо важливо, що шведська модель робить великий акцент на підзвітності, громадському контролі, електронній участі та відкритості рішень, що відповідає стандартам *good governance*. Як зазначають дослідники, успіх скандинавських муніципалітетів базується на довірі, прозорості та високих етичних стандартах, які укорінені в управлінській культурі.

Великобританія пропонує іншу модель - «кабінетного» управління (*cabinet model*), у якій виконавчу владу в муніципалітеті здійснює лідер ради

та кабінет, сформований з числа обраних депутатів. Така модель поєднує виконавчі та політичні механізми, дозволяючи забезпечити політичну відповідальність за ключові напрямки розвитку: фінанси, транспорт, соціальні послуги, освіту. У великих містах Великобританії існує також інститут виборного мера, що створює подвійну систему виконавчої влади: політичне керівництво і професійний апарат ради. Подібні моделі дають змогу більш гнучко реагувати на потреби громади, що було підтверджено під час пандемії COVID-19, коли муніципалітети Великобританії взяли на себе управління тестуванням, локальними обмеженнями, соціальними службами, логістикою.

Порівняльний аналіз зарубіжних моделей дозволяє зробити низку висновків, важливих для України. По-перше, у всіх успішних країнах місцеве самоврядування базується на принципі автономії та гарантіях стабільного фінансового ресурсу. Виконавчі органи мають чітко розмежовані повноваження, захищений статус та професійний кадровий апарат. Це збігається з підходами, запропонованими у Європейській хартії місцевого самоврядування, яка наголошує на необхідності забезпечення організаційної, кадрової та фінансової спроможності місцевої влади.

По-друге, важливою є тенденція до професіоналізації виконавчих органів. У більшості країн ЄС посади керівників департаментів та директорів адміністрацій займають висококваліфіковані фахівці, які проходять конкурсні процедури, мають відповідну освіту та практичні навички. У цьому контексті доречно використовувати рекомендації ОЕСД щодо інституційної спроможності громад, які особливо актуальні для українських виконкомів, що сьогодні працюють у складних умовах воєнного стану.

По-третє, зарубіжний досвід доводить важливість цифровізації управління та застосування аналітичних інструментів. У багатьох країнах виконавчі органи працюють на основі електронних реєстрів, цифрових систем взаємодії з громадянами, автоматизованих систем оцінювання ефективності та систем моніторингу послуг. Україна, яка зробила планомірний крок до цифрової трансформації через систему «Дія», може адаптувати ці підходи для

управління на місцевому рівні, особливо в умовах післявоєнної відбудови та потреби в ефективному контролі використання коштів.

По-четверте, значну увагу слід приділити питанням кризового та ризик-менеджменту. Моделі Німеччини, Франції та Швеції показують, що виконавчі органи місцевого самоврядування повинні мати чіткі протоколи реагування, плани безперервності діяльності, алгоритми роботи під час надзвичайних ситуацій. Це особливо важливо для України, де громади фактично виконують функції базових структур цивільного захисту, організовуючи евакуацію, роботу укриттів, відновлення інфраструктури та координацію гуманітарної допомоги.

Таким чином, зарубіжний досвід підтверджує, що сильні виконавчі органи місцевого самоврядування є ключовим чинником розвитку територій, забезпечення стійкості, ефективності публічних послуг та соціального добробуту населення. Україна вже рухається у напрямку, близькому до європейських моделей, однак впровадження найкращих практик потребує подальшого зміцнення інституційної спроможності, професіоналізації кадрів, удосконалення процедур і розвитку сучасної управлінської культури. Врахування цього досвіду є стратегічно важливим для розвитку виконавчих комітетів українських громад у післявоєнний період, коли на місцеву владу покладатимуться основні функції відбудови, модернізації та інтеграції у європейський простір.

Узагальнюючи результати проведеного теоретичного й порівняльного аналізу, можна стверджувати, що виконавчий комітет міської ради є центральним елементом системи місцевого самоврядування, який у сучасних умовах виконує функцію управлінського ядра територіальної громади. Його сутність, правовий статус та функціональне наповнення значною мірою визначають спроможність громади забезпечувати якісні публічні послуги, здійснювати стратегічне планування, реагувати на кризи та реалізовувати місцеву політику відповідно до принципів ефективного врядування. У процесі децентралізації 2014–2024 рр. роль виконкому істотно зросла, адже він

перетворився із переважно розпорядчого органу на комплексний адміністративно-управлінський центр, що забезпечує як повсякденну діяльність громади, так і реалізацію довгострокових пріоритетів її розвитку.

Проведене дослідження показало, що децентралізація докорінно змінила архітектуру місцевої влади, передавши громадам значну частину ресурсів, повноважень і відповідальності. Це спричинило трансформацію внутрішніх процесів виконкому, що включають планування, підготовку та ухвалення рішень, моніторинг їх реалізації, організацію роботи структурних підрозділів, управління комунальними підприємствами та взаємодію з мешканцями. Виконавчі комітети постали перед необхідністю працювати в умовах підвищеної відповідальності, складних управлінських викликів та високої динаміки нормативних змін. Особливо це проявилось в умовах воєнного стану, коли виконкоми стали центрами кризового менеджменту, забезпечення безпеки, гуманітарної логістики, роботи критичної інфраструктури та реагування на надзвичайні ситуації. Таким чином, організація роботи виконавчих органів значною мірою наблизилася до моделей гнучкого, адаптивного, швидкого управління, що характерне для сучасних європейських муніципалітетів.

Вивчення зарубіжного досвіду засвідчило, що ключовими характеристиками успішних виконавчих структур у країнах Європейського Союзу є високий рівень професіоналізму, стабільний адміністративний апарат, чіткий розподіл компетенцій між політичним і виконавчим рівнями, достатнє фінансове забезпечення, розвинена організаційна культура та дотримання принципів належного врядування. У Польщі, Німеччині, Франції, Швеції та Великобританії виконавчі органи мають вагомі повноваження, стабільні механізми контролю, високий ступінь автономії та формалізовані процедури управління, що забезпечує ефективність діяльності, передбачуваність рішень і якість публічних послуг. Водночас важливим є поєднання політичної відповідальності керівників громад із професійним кадровим корпусом, що

дозволяє забезпечити баланс інтересів і стабільність управління навіть у кризових ситуаціях.

Порівняння української моделі виконкому із зарубіжними практиками дає змогу визначити низку напрямів, які мають стратегічне значення для подальшої модернізації органів місцевого самоврядування. По-перше, це посилення професіоналізації муніципальної служби, розвиток компетентнісного підходу та створення системних програм підготовки кадрів. По-друге, удосконалення управлінських процедур, внутрішніх регламентів та механізмів контролю, що дозволить зменшити ризики неузгодженості, затримок та дублювання функцій. По-третє, впровадження цифрових інструментів управління, електронного документообігу та платформ участі, що сприяє відкритості діяльності виконкому, підзвітності та підвищенню довіри громадян. По-четверте, адаптація західних підходів до кризового управління та ризик-менеджменту, які є особливо актуальними для українських громад в умовах війни та післявоєнної відбудови.

Загалом результати аналізу свідчать, що українські виконавчі комітети за останнє десятиліття здійснили суттєвий інституційний стрибок, наблизившись за своїми функціями та управлінською логікою до найкращих європейських практик. Однак зміцнення їх потенціалу потребує подальшого розвитку нормативної бази, удосконалення процедур, впровадження більш ефективних механізмів кадрової політики, підсилення фінансової автономії та формування культури стратегічного управління. Розвиток виконкому як сучасного інституційного центру громади є ключовою умовою забезпечення ефективності місцевого самоврядування та успішної інтеграції України у європейський простір публічного врядування.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИКОНАВЧОГО КОМІТЕТУ МІСЬКОЇ РАДИ

3.1. Оцінка сучасного стану організації роботи виконавчого комітету (на прикладі Запорізької міської ради)

Організація діяльності виконавчого комітету Запорізької міської ради формується на перетині кількох факторів: загальнонаціональної рамки децентралізації, локальних нормативно-правових актів громади, специфіки великого промислового міста, а від 2022 року – і впливу повномасштабної війни. Це зумовлює поєднання «класичної» моделі виконавчого органу місцевого самоврядування з підвищеним акцентом на питаннях безпеки, цивільного захисту, управління кризами й підтримки населення.

Правовий статус виконавчого комітету Запорізької міської ради визначається, насамперед, Конституцією України та Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», які закріплюють систему місцевого самоврядування, порядок формування і повноваження виконавчих органів рад.

На локальному рівні ключовим документом є Статут територіальної громади м. Запоріжжя, у якому окремо передбачено, що система місцевого самоврядування міста включає міську раду, міського голову та виконавчі органи ради, а також визначаються умови та порядок організації виконавчого комітету міської ради [46].

Статут громади закріплює принципову модель: виконавчий комітет утворюється на строк повноважень міської ради, після завершення яких продовжує здійснювати свої повноваження до формування нового складу виконкому. Це забезпечує інституційну безперервність управління та

стабільність реалізації повноважень, що особливо важливо в умовах воєнного стану, коли політичні цикли можуть накладатися на кризові обставини.

Варто зазначити, у зв'язку з набуттям чинності Закону України «Про народовладдя», Запоріжжя, як і інші українські міста, має оновити свій Статут до 2027 року. Документ повинен створювати умови, щоб жителі громад активно брали участь у плануванні і розподілі місцевих бюджетів, а також у публічних консультаціях.

Доречі, останні зміни до Статуту Запоріжжя вносили ще у 2010 році. Тому відповідно до розпорядження міського голови від 24.02.2025 № 51р «Про створення робочої групи з питань розроблення нової редакції Статуту Запорізької міської територіальної громади та затвердження її персонального складу», керуючись статтями 19, 24 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», створено робочу групу з питань розроблення нової редакції Статуту Запорізької міської територіальної громади. (Додаток Б).

З точки зору правосуб'єктності виконавчий комітет функціонує як окрема юридична особа публічного права. Відповідні відомості містяться в Єдиному державному реєстрі: зазначено повну назву «Виконавчий комітет Запорізької міської ради», код ЄДРПОУ 02140892, юридичну адресу – м. Запоріжжя, проспект Соборний, 206, основний вид діяльності – 84.11 «Державне управління загального характеру» [61].

Така характеристика відповідає загальній практиці інституціоналізації виконавчих органів місцевого самоврядування в Україні: виконком виступає одночасно органом публічної влади та розпорядником бюджетних коштів для утримання власного апарату й підпорядкованих департаментів.

Суттєвим кроком у напрямі формалізації внутрішніх процедур стало затвердження Регламенту виконавчого комітету Запорізької міської ради рішенням від 13.08.2024 № 549 [38].

Регламент визначає порядок підготовки та розгляду питань, скликання і проведення засідань, ухвалення рішень, ведення протоколів, а також основні вимоги до організації роботи виконкому. Це створює процедурну основу для

реалізації принципів правової визначеності, прозорості та підзвітності в діяльності виконавчого органу.

Сучасний стан організації діяльності виконкому неможливо оцінити поза аналізом його структурного наповнення. На офіційному порталі міської ради оприлюднено перелік підрозділів виконавчого комітету, що дає змогу реконструювати реальну архітектуру виконавчої влади на рівні громади. Зокрема, функціонує департамент (апарат) виконавчого комітету міської ради, який забезпечує загальноорганізаційний, інформаційно-аналітичний, документальний та комунікаційний супровід діяльності виконкому.

У структурі апарату й підрозділів виконкому виділяються, зокрема:

- департамент (апарат) виконавчого комітету міської ради
- відділ управління персоналом департаменту (апарату)
- відділ планування та організаційного забезпечення департаменту
- відділ діловодства департаменту (апарату)
- відділ по роботі із зверненнями громадян та з питань доступу до публічної інформації департаменту (апарату);
- відділ адміністративно-господарського забезпечення;
- відділ бухгалтерського обліку та звітності виконавчого комітету (що підтверджує наявність самостійних фінансових функцій і відповідальності);
- відділ взаємодії з правоохоронними органами та оборонної роботи;
- відділ мобілізаційної роботи;
- сектор з питань запобігання та виявлення корупції.

У таблиці 3.1 наведено перелік підрозділів виконавчого комітету з акцентом на функціональність.

Таблиця 3.1

**Структура підрозділів виконавчого комітету Запорізької міської
ради**

Рівень структури	Підрозділ / орган	Основні функції
Виконавчий комітет (колегіальний орган)	Міський голова	Очолює виконавчий комітет; здійснює керівництво виконавчими органами ради
	Секретар міської ради	Забезпечує взаємодію ради та виконкому, виконує окремі повноваження голови
	Заступники міського голови	Керують підпорядкованими напрямами діяльності департаментів та управлінь
	Інші члени виконкому	Представники громади, узгоджені рішенням ради
Апарат (департамент) виконавчого комітету	Керуючий справами виконкому	Організація роботи апарату, контроль діловодства, координація підрозділів
Структурні підрозділи апарату виконкому	Відділ управління персоналом	Кадрова політика, особові справи, підвищення кваліфікації
	Відділ планування та організаційного забезпечення	Планування роботи, підготовка проєктів планів, координація засідань
	Відділ діловодства	Реєстрація документів, ведення протоколів, архів
	Відділ по роботі із зверненнями громадян	Обробка звернень, комунікація з мешканцями, доступ до публічної інформації
	Сектор з питань доступу до публічної інформації	Надання інформації, виконання Закону України «Про доступ до публічної інформації»
	Відділ адміністративно-господарського забезпечення	Матеріально-технічне забезпечення роботи виконкому
	Відділ бухгалтерського обліку та звітності	Фінансовий облік, звітність, бюджетне супроводження
	Відділ взаємодії з правоохоронними органами та оборонної роботи	Безпекові питання, взаємодія з поліцією, військовими, ДСНС
	Відділ мобілізаційної роботи	Заходи мобілізаційної підготовки та оборони
	Сектор з питань запобігання та виявлення корупції	Антикорупційні заходи, дотримання законодавства, перевірки

Наявність окремих структурних елементів, орієнтованих на взаємодію з правоохоронними органами, оборонну та мобілізаційну роботу, є логічною реакцією на безпекові виклики, зумовлені триваючою агресією проти України. Це свідчить про трансформацію виконавчих органів місцевого самоврядування від «класичного» муніципального менеджменту (ЖКГ, благоустрій, соціальна інфраструктура) до моделі кризового управління на місцевому рівні. Одночасно антикорупційний сектор вказує на інтеграцію вимог європейських стандартів good governance та участь громади у програмах підтримки й відбудови громади.

Важливим організаційним елементом є й структуризація виконавчих органів у цілому, що здійснюється рішеннями міської ради «Про структуру виконавчих органів Запорізької міської ради, загальну чисельність апарату...», спрямованими на усунення дублювання повноважень і оптимізацію чисельності апарату [39]. У таких рішеннях реалізується політика «тонкої» адміністрації, яка покликана забезпечити баланс між спроможністю виконувати повноваження і необхідністю раціонального використання бюджетних ресурсів.

Для оцінки реальної діяльності виконкому доцільно аналізувати масив його рішень, систематизований на офіційному порталі в окремому розділі «Рішення виконавчого комітету». Наприклад, пошук за тегом «Рішення виконавчого комітету» демонструє значну кількість документів, ухвалених у 2024–2025 роках, які стосуються внесення змін до бюджетних рішень, формування місцевого матеріального резерву, питань соціального захисту, житлових справ, опіки та піклування, управління майном та інфраструктурою [39].

Серед типових прикладів – рішення про зміну обсягу субвенцій з місцевого бюджету, внесення змін до місцевих порядків (зокрема щодо матеріальних резервів для запобігання надзвичайним ситуаціям і ліквідації їх наслідків), затвердження переліків об'єктів будівництва, реконструкції та ліквідації аварійного стану для фінансування за рахунок бюджету розвитку.

Значна кількість рішень стосується надання статусу дітей, позбавлених батьківського піклування, та інших чутливих соціальних категорій; відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації» такі рішення часто містять інформацію з обмеженим доступом, що прямо відображено в їх реєстраційних записах.

Структура цього масиву рішень дозволяє зробити кілька висновків. По-перше, діяльність виконкому має переважно прикладний, операційний характер, зосереджений на забезпеченні поточних потреб громади: соціальний захист, майнові та житлові питання, інженерна інфраструктура, бюджетні коригування. По-друге, в умовах війни посилюється блок рішень, пов'язаних із цивільним захистом, створенням матеріальних резервів і реагуванням на надзвичайні ситуації. По-третє, високий рівень «поточності» порядку денного об'єктивно обмежує можливості виконкому приділяти увагу стратегічному плануванню розвитку громади, що є загальною проблемою для великих міст у кризових умовах.

Хоча текст Регламенту виконавчого комітету оприлюднений як окремий документ, але аналіз його прийняття (рішення від 13.08.2024 № 549) дозволяє констатувати прагнення міської влади до впорядкування внутрішніх процедур. Прийняття нового Регламенту в постреформений період децентралізації свідчить про адаптацію організації роботи виконкому до актуальних вимог законодавства й змін у повноваженнях громади.

З погляду змісту управлінських процесів можна виділити такі базові елементи: формування порядку денного засідань виконкому; підготовка проектів рішень департаментами та управліннями; їх погодження з профільними підрозділами і юридичною службою; розгляд на засіданні; виконання рішень та здійснення контролю за їх реалізацією. Характер публічних рішень свідчить, що переважає модель «реактивного» управління – тобто домінують документи, спрямовані на реагування на вже наявні проблеми (аварійний стан об'єктів, необхідність перерозподілу бюджетних

асигнувань, соціальні випадки), тоді як програмно-цільові рішення стратегічного рівня займають меншу частку в загальному масиві.

Водночас на офіційному сайті міста функціонують окремі розділи, пов'язані з бюджетним процесом (виконання бюджету, паспорти бюджетних програм, рішення про бюджет, бюджетний регламент) і регуляторною діяльністю, що свідчить про наявність формалізованих процедур планування, моніторингу та звітування.

Однак у структурі рішень виконкому превалює поточна адміністративна робота над довгостроковими програмними документами, що ставить на порядок денний питання про необхідність посилення функцій стратегічного управління саме на рівні виконавчого комітету.

Координація між департаментами й управліннями формально забезпечується через апарат виконкому та відповідні наради, проте, з огляду на наявність великої кількості відомчих підрозділів і комунальних підприємств, висока ймовірність дублювання функцій і повільного проходження документів. Зокрема, рішення міської ради щодо оптимізації структури виконавчих органів прямо спрямовуються на усунення дублювання повноважень і скорочення чисельності апарату, що непрямо підтверджує наявність організаційних «накладних витрат» у системі управління.

Сучасний стан організації діяльності виконкому варто розглядати й через призму цифровізації. Офіційний сайт Запорізької міської ради виконує функції основної платформи комунікації: через нього забезпечується доступ до рішень міської ради та виконкому, протоколів засідань, Статуту громади, регуляторних актів, відкритих даних, інформації про бюджет, адреси укриттів, «Пункти незламності», контактні дані підрозділів виконкому тощо.

Окремо варто відзначити наявність розділів «Кабінет мешканця», «Електронні петиції», «Електронні консультації», а також спеціалізованих сервісів (зокрема, порталу адміністративних послуг, сервісів для ОСББ, реєстрів відкритих даних).

Це свідчить, що на рівні публічної комунікації місто активно використовує цифрові інструменти взаємодії з громадянами й бізнесом. Водночас, на підставі характеру рішень та організаційної структури, можна припустити, що внутрішня цифровізація управлінських процесів (електронний документообіг, інтегровані інформаційні системи управління, управлінські панелі контролю – dashboards) ще не досягла того рівня, який забезпечував би максимально швидке й прозоре проходження управлінських рішень.

Система відкритих даних міської ради (у т. ч. через посилання на національну платформу data.gov.ua) надає доступ до наборів щодо бюджету, комунального майна, містобудівної документації, транспортної інфраструктури тощо.

Проте проблема полягає не лише в наявності відкритих даних, а й у їх актуальності, зручності використання та інтегрованості в управлінські процеси. Для виконанню це означає, що потенціал даних як інструменту політики (evidence-based policy) поки що не використовується повною мірою.

Щодо взаємодії з громадою, функціонують механізми електронних петицій, консультацій з громадськістю, Громадської ради при виконавчому комітеті, про що свідчать нормативні документи, зокрема Положення про Громадську раду.

Однак воєнний стан об'єктивно обмежує можливості проведення широких публічних заходів та безпосередньої участі мешканців у процесах прийняття рішень. Відповідно, посилюється значення дистанційних та електронних форм участі, які потребують подальшого розвитку й інституційного закріплення.

Особливістю сучасного періоду є поєднання наслідків реформи децентралізації влади з викликами повномасштабної війни. Децентралізація, яка надала громадам ширші повноваження й ресурсну базу, посилила роль виконавчих органів міських рад у питаннях управління соціальною інфраструктурою, економічним розвитком, просторовим плануванням, наданням публічних послуг. У Запоріжжі це означає більшу відповідальність

виконкому за реалізацію локальної політики в ключових сферах життєзабезпечення міста.

У свою чергу воєнний стан зумовив переорієнтацію частини повноважень виконавчого комітету на забезпечення оборонних, мобілізаційних і цивільно-захисних функцій. Наявність окремих структурних підрозділів, відповідальних за взаємодію з правоохоронними органами та оборонну роботу, мобілізацію, а також рішення виконкому щодо формування матеріальних резервів для запобігання надзвичайним ситуаціям є прямим свідченням такої трансформації.

Необхідність оперативного реагування на безпекові загрози, обстріли, руйнування інфраструктури, масові переміщення населення, робота з внутрішньо переміщеними особами ускладнює планування й реалізацію довгострокових стратегій розвитку міста і вимагає від виконкому посиленої гнучкості, адаптивності та здатності до кризового управління.

Узагальнюючи наведені спостереження, можна виокремити кілька ключових проблем сучасного стану організації діяльності виконавчого комітету Запорізької міської ради.

По-перше, спостерігається домінування поточно-операційних рішень над стратегічними, що обумовлено як воєнним фактором, так і загальною тенденцією перевантаженості виконавчих органів питаннями щоденного управління. Такий дисбаланс ускладнює реалізацію довгострокових цілей розвитку громади та інтеграцію підходів стратегічного планування в щоденну практику роботи виконкому.

По-друге, незважаючи на наявність рішень щодо оптимізації структури виконавчих органів, залишається ризик дублювання функцій між окремими підрозділами, особливо в сферах інфраструктури, ЖКГ та соціального захисту. Це створює додаткові навантаження на апарат, подовжує ланцюги погоджень і знижує швидкість ухвалення рішень.

По-третє, цифровізація управлінських процесів поки що недостатньо інтегрована у внутрішню роботу виконкому. Публічні сервіси (кабінет

мешканця, електронні петиції, відкриті дані) розвинені значно краще, ніж внутрішні управлінські системи, тоді як саме інтеграція електронного документообігу, аналітичних панелей та автоматизованих процедур контролю могла б істотно підвищити ефективність управління.

По-четверте, кадрова складова діяльності виконавчого комітету, виходячи з характеру структурних підрозділів і завдань, потребує посилення в частині компетентностей зі стратегічного управління, аналізу даних, цифровізації, управління ризиками й кризами. В умовах воєнного стану від посадових осіб потрібні нові компетентності, які не завжди були притаманні «традиційній» моделі муніципальної служби.

Водночас сучасна модель діяльності виконкому має й низку сильних сторін. Серед них – інституційна стабільність (регулярність засідань, формальна відповідність процедурам), наявність розгалуженої структури підрозділів, здатних охоплювати широкий спектр завдань; активне використання офіційного веб-порталу як платформи комунікації; реалізація соціально орієнтованих рішень, пов'язаних із підтримкою вразливих категорій населення; поступова адаптація локальних нормативно-правових актів (Статут, Регламент виконкому, положення про департаменти) до сучасних вимог публічного управління.

Таким чином, аналіз сучасного стану організації діяльності виконавчого комітету Запорізької міської ради показує, що цей орган загалом виконує свої функції відповідно до вимог законодавства та місцевих нормативних актів, однак потребує подальшого вдосконалення в напрямках: поглиблення стратегічного управління, оптимізації структури й процесів, посилення цифровізації, розвитку кадрового потенціалу та інституціоналізації принципів належного демократичного врядування. Саме ці проблемні сфери можуть стати основою для формування обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення організаційно-правових засад діяльності виконкому у підрозділі роботи 3.2.

3.2. Перспективи удосконалення правового забезпечення та підвищення інституційної спроможності виконавчого комітету

Аналіз правової основи та організації діяльності виконавчого комітету Запорізької міської ради дає змогу визначити ключові напрями вдосконалення як нормативної бази, так і внутрішніх управлінських процедур. Сучасні умови функціонування міста – поєднання наслідків децентралізації, високого рівня урбанізації, специфіки великого промислового центру та постійних безпекових загроз – потребують оновленої моделі діяльності виконкому. Вона має бути більш гнучкою, цифровізованою, стійкою до криз і зорієнтованою на стратегічні потреби громади.

Як вже було зазначено раніше, ключовим елементом правового забезпечення є Регламент виконавчого комітету, затверджений рішенням від 13.08.2024 № 549.

Документ визначає порядок підготовки, внесення, погодження та ухвалення рішень, процедури скликання і проведення засідань, організацію контролю за їх виконанням. Регламент відображає класичні підходи української муніципальної практики: він містить чіткий опис строків і відповідальних осіб, упорядковує процедури розгляду проєктів рішень, передбачає юридичну експертизу, визначає форми планування та контролю. Це забезпечує базовий рівень правової визначеності та інституційної стабільності.

Разом із тим зміст документа засвідчує, що виконком й надалі функціонує в рамці «традиційної бюрократичної моделі», яка не в повному обсязі відповідає сучасним управлінським викликам. Регламент практично не містить положень щодо цифрових процесів, управління ризиками, кризового реагування, стратегічного планування чи залучення громадськості. У ньому не врегульовано механізми дистанційних засідань, які є критично важливими в умовах воєнного стану, не визначено процедур роботи під час надзвичайних ситуацій, не передбачено інструментів аналітичної оцінки проєктів рішень, а також немає норм щодо гендерної чи антикорупційної експертизи. Структура

Регламенту не враховує і потреби сучасної цифрової інфраструктури міста, оскільки не містить посилань на електронний документообіг, використання електронного підпису чи внутрішніх інформаційних систем управління.

Перспективи його модернізації пов'язані насамперед із необхідністю адаптації до умов воєнного часу. Враховуючи, що Запоріжжя є прифронтовим містом і регулярно зазнає обстрілів, Регламент має містити окремий розділ, присвячений організації роботи виконкому в умовах надзвичайних ситуацій і воєнного стану. Доцільно унормувати порядок термінового скликання засідань, процедури швидкого ухвалення рішень, можливість проведення засідань у дистанційному форматі, визначення відповідальних за взаємодію з військовими адміністраціями, ДСНС та іншими суб'єктами кризового реагування. Також важливо формалізувати алгоритми дій у разі руйнування інфраструктури, тривалих відключень електропостачання чи зв'язку.

Значний потенціал розвитку має блок цифрових трансформацій. Хоча на рівні публічної комунікації Запоріжжя активно використовує електронні сервіси (кабінет мешканця, електронні петиції, цифрові карти укриттів, сервіси для ОСББ), внутрішні управлінські процеси виконкому поки що залишаються переважно аналоговими. Регламент доцільно доповнити розділом про електронний документообіг, впровадження єдиної системи електронного підпису, створення цифрового архіву рішень, застосування автоматизованих систем контролю виконання завдань, використання електронних шаблонів управлінських документів та управлінських панелей. Це скоротить час погодження документів, зменшить помилки та дозволить оперативніше реагувати на критичні ситуації.

Потребує розвитку і система внутрішнього контролю та аудиту. Нині контроль у Регламенті передбачено переважно як формальний моніторинг виконання доручень, але він не включає таких елементів, як аналіз ефективності рішень, оцінювання ризиків, моніторинг ключових показників діяльності чи формування аналітичних звітів. Доцільним є створення або посилення підрозділу внутрішнього аудиту виконавчого комітету та

закріплення його статусу у локальних нормативних актах. Такий підрозділ має проводити не лише фінансовий, а й організаційний аудит: аналіз дублювання функцій, виявлення проблемних процесів, оцінку адміністративних витрат і рекомендації щодо оптимізації.

Окремим напрямом удосконалення є регламентація стратегічного планування. Діяльність виконкому сьогодні характеризується домінуванням поточних операційних рішень. Це об'єктивно в умовах війни, але водночас обмежує здатність органу формувати довгострокову політику розвитку. До Регламенту варто включити норму про обов'язкову інтеграцію рішень у систему стратегічних документів міста, порядок їх попередньої оцінки (impact-assessment), процедуру узгодження з бюджетним процесом і вимоги до щорічного аналізу стану реалізації стратегій. Для великих міст ЄС типовим є застосування системи KPI для муніципальних департаментів – подібний підхід може бути адаптовано і для Запоріжжя.

Інституційна спроможність виконкому значною мірою залежить від організаційної структури та якості координації між підрозділами. Хоча міська рада ухвалює рішення про оптимізацію структури, у роботі підрозділів виконкому зберігається ризик дублювання функцій і перевантаженості процедур погодження. Доцільно провести внутрішній функціональний аудит структури, визначити чіткі межі відповідальності департаментів, систематизувати міждепартаментну взаємодію на основі створення постійних або тимчасових робочих груп. Це поряд із цифровізацією погоджень дозволить значно скоротити адміністративний цикл ухвалення рішень.

Необхідним напрямом підвищення інституційної спроможності є кадровий розвиток. Характер повноважень виконкому свідчить, що працівникам апарату потрібні нові компетентності – аналітика даних, стратегічне планування, управління проєктами, ризик-менеджмент, кризові комунікації, цифрова грамотність, робота з відкритими даними, міжнародна проєктна діяльність. На нормативному рівні це може бути закріплено через ухвалення Програми розвитку кадрового потенціалу виконавчих органів, що

визначатиме механізми навчання, стажування, підвищення кваліфікації та вимоги до ключових посад.

Перспективним є також удосконалення інструментів участі громади. Регламент у чинній редакції фактично не містить положень про консультації з громадськістю, участь Громадської ради чи механізми попереднього оприлюднення проектів рішень. Розвиток таких інструментів – електронних консультацій, відкритих публічних звітів виконкому, залучення громадськості до робочих груп – не лише відповідає європейським стандартам *good governance*, а й підвищує довіру та легітимність місцевих рішень.

З урахуванням визначених проблем організації роботи виконавчого комітету та аналізу чинної структури апарату, доцільним є формування оновленої моделі організаційного забезпечення діяльності виконкому, яка відповідала б сучасним управлінським потребам громади, вимогам воєнного стану, а також стандартам належного демократичного врядування.

Оптимізація структури має забезпечити посилення стратегічної спроможності, удосконалення внутрішніх процедур, розвиток цифрових інструментів, підвищення рівня безпеки та створення дієвих механізмів внутрішнього контролю й аналітики.

З огляду на це у роботі пропонується проєкт оптимізованої структури виконавчого комітету міської ради, який враховує як реальні управлінські виклики, так і необхідність гармонізації організаційних процесів із європейськими підходами до муніципального управління. Оптимізована структура виконавчого комітету, наведена в таблиці, має комплексний характер і ґрунтується на поєднанні трьох ключових параметрів сучасного муніципального управління: стратегічної спроможності, цифрової трансформації та безпекової стійкості. Аналіз цієї структури дає змогу виокремити кілька важливих аспектів, які радикально змінюють принципи організації роботи виконавчого комітету в порівнянні з традиційною моделлю.

Оптимізація структури передбачає перехід від суто вертикальної адміністративної моделі до інтегрованої, де ключові функції – планування, цифровізація, аналітика та кризове реагування – набувають системного характеру.

Потреба у стратегічному рівні обумовлена тим, що в умовах децентралізації міські громади отримали значний обсяг автономних повноважень у сфері розвитку територій, відновлення інфраструктури, управління майном, просторового планування та залучення міжнародної допомоги. Традиційні підрозділи виконкомів орієнтовані переважно на виконання щоденних адміністративних функцій.

Вважаємо, що створення офісу стратегічного розвитку та відновлення дозволить:

- забезпечити координацію стратегічних документів громади;
- проводити моніторинг показників розвитку;
- готувати заявки на міжнародні гранти та координувати міжнародну технічну допомогу;
- формувати політики на основі даних (evidence-based policy).

Окремо виділений сектор кризового та ризик-менеджменту відповідає потребам прифронтової території. Його діяльність спрямована на забезпечення безперервності управління, розробку планів реагування на надзвичайні ситуації, моделювання ризиків та оперативну взаємодію з військовими адміністраціями, поліцією та ДСНС.

Створення центру цифрового врядування дозволить:

- забезпечити впровадження повноцінного електронного документообігу;
- автоматизувати контроль виконання рішень;
- інтегрувати відкриті дані у процеси управління;
- сформувати управлінські панелі (dashboards) для керівництва;
- підвищити кібербезпеку органу місцевого самоврядування.

Це сприятиме скороченню строків ухвалення рішень, підвищенню прозорості адміністративних процесів, посиленню довіри громадян та покращенню взаємодії між підрозділами.

Запровадження відділу внутрішнього аудиту є ключовим кроком до впровадження стандартів ЄС щодо управління публічними фінансами та інституційного контролю. Такий підрозділ дозволить:

- здійснювати регулярний внутрішній аудит процесів;
- виявляти дублювання повноважень і неефективні процедури;
- пропонувати шляхи оптимізації та підвищення результативності;
- забезпечувати відповідність діяльності виконкому вимогам законодавства.

Створення аналітичного центру даних забезпечить можливість працювати з великими масивами статистики, відкритими даними та даними муніципальних систем. Це сприятиме підготовці більш обґрунтованих управлінських рішень та запровадженню прогнозного планування.

У свою чергу, посилення антикорупційного сектору пов'язане з необхідністю забезпечити доброчесність, прозорість і підзвітність роботи органів місцевого самоврядування.

Створення відділу публічних комунікацій сприятиме покращенню взаємодії з громадськістю, забезпеченню кризових комунікацій, підвищенню інформування вразливих категорій населення, протидії дезінформації та підвищенню відкритості виконкому як публічного органу.

Запропонована оптимізована структура виконавчого комітету відображає системне бачення модернізації управлінських процесів у міській раді та відповідає стратегічним викликам, з якими стикається сучасна територіальна громада. Її впровадження сприятиме підвищенню оперативності прийняття рішень, зміцненню інституційної стійкості, зменшенню дублювання функцій і формуванню цілісної моделі управління, орієнтованої на якість публічних послуг та прозорість діяльності органу місцевого самоврядування. Таким чином, оптимізована структура є не лише

організаційною пропозицією, а й важливою умовою перетворення виконавчого комітету на сучасний інституційний центр розвитку громади, здатний ефективно діяти в умовах воєнного стану та у процесі післявоєнного відновлення.

Таким чином, проведений аналіз можливостей удосконалення діяльності виконавчого комітету міської ради показав, що ефективність його роботи значною мірою залежить від здатності органу адаптуватися до нових управлінських і правових умов, які сформувалися внаслідок децентралізації та сучасних безпекових викликів. Запропоновані напрями оптимізації спрямовані не на кардинальну зміну існуючої системи, а на її поступове та логічне вдосконалення шляхом підсилення стратегічних, аналітичних і цифрових компонентів управління.

Особливе значення має розвиток внутрішніх процедур планування, моніторингу та взаємодії структурних підрозділів, що дозволить зменшити дублювання функцій та підвищити якість управлінських рішень. Важливо також забезпечити ширше впровадження інструментів цифровізації, адже вони створюють умови для більшої прозорості та доступності інформації для громадян. Підвищення уваги до кадрового розвитку та професійних компетентностей працівників сприятиме зміцненню інституційної спроможності органу місцевого самоврядування.

Разом із тим оптимізована структура виконавчого комітету не є жорсткою моделлю, а радше пропозицією щодо збалансованого оновлення, яке враховує специфіку громади та актуальні виклики. Удосконалення організаційної побудови, посилення ролі стратегічного планування, удосконалення комунікацій із громадськістю та впровадження сучасних підходів до управління ризиками можуть позитивно вплинути на стабільність функціонування виконкому. Запропоновані зміни спрямовані на поступове формування більш гнучкої й відкритої системи управління, здатної підтримувати сталий розвиток міста та забезпечувати належний рівень

публічних послуг, спираючись на можливості розвитку, доступні громаді сьогодні.

ВИСНОВКИ

У ході виконання магістерської роботи здійснено комплексне дослідження організаційно-правових засад забезпечення ефективності діяльності виконавчого комітету міської ради в умовах децентралізації влади. Узагальнення наукових підходів, аналіз чинної нормативної бази, практики роботи виконавчого комітету Запорізької міської ради, а також порівняння з європейськими управлінськими моделями дали можливість сформулювати цілісне бачення стану, проблем та перспектив розвитку виконавчих органів місцевого самоврядування в сучасних умовах.

Насамперед було проаналізовано стан наукової розробки досліджуваної проблематики, що дало змогу виокремити ключові наукові підходи до розуміння правової природи виконавчих комітетів, їх організаційної побудови та управлінської ролі у структурі місцевого самоврядування. Праці таких вчених, як О. Батанов, В. Куйбіда, А. Ткачук, М. Білинська, І. Лопушинський, О. Серьогін, І. Коліушко та ін., дозволили визначити основні напрями наукової дискусії: правова автономія виконкомів, система їхніх повноважень, внутрішні процедури ухвалення рішень, організаційна структура, нормативно-правові засади діяльності та вплив децентралізації на їхню інституційну спроможність. Аналіз літератури свідчить про те, що попри достатню теоретичну опрацьованість базових аспектів діяльності виконавчих органів, недостатньо розробленими залишаються питання цифрової трансформації, внутрішніх процедур, управлінської координації, оцінювання ефективності та кризового управління.

Уточнення змісту базових понять дослідження дало змогу сформулювати концептуальну основу роботи. Поняття «виконавчий комітет міської ради» розглядається як постійно діючий колегіальний орган, який реалізує власні та делеговані повноваження громади. «Ефективність діяльності» визначено як багатовимірну характеристику, що поєднує результативність, економічність, законність процедур, організаційну спроможність, якість управлінських рішень та рівень дотримання стандартів good governance. «Організаційно-

правові засади» включають у себе систему норм Конституції України, законів, підзаконних актів і локальних документів, які визначають структуру, повноваження й процедури діяльності виконкому. «Децентралізація» інтерпретується як процес передачі значної частини ресурсів і повноважень на рівень громади, що потребує нового рівня управлінських спроможностей виконавчих органів. Встановлено, що означені категорії перебувають у тісному взаємозв'язку й формують єдину площину аналізу ефективності виконавчих комітетів.

Обґрунтування принципів і методів дослідження забезпечило наукову цілісність роботи. Використання принципів системності, правової визначеності, субсидіарності, належного врядування, адаптивності та ризик-орієнтованості дозволило розглянути діяльність виконавчого комітету як багаторівневий процес, залежний від правових, організаційних, соціальних та управлінських факторів. Поєднання загальнонаукових і спеціальних методів – аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення, моделювання, контент-аналізу нормативних документів – створило умови для комплексного вивчення як теоретичного, так і практичного аспектів діяльності виконкому.

Розкриття сутності, правового статусу й функцій виконавчого комітету міської ради дало змогу встановити, що виконком виступає центральною ланкою оперативного управління громадою. Він забезпечує реалізацію рішень міської ради, організовує надання адміністративних послуг, управляє комунальною власністю, координує роботу департаментів, ухвалює рішення в соціальній, економічній, житловій, інфраструктурній та інших сферах. Особливістю його правового статусу є поєднання власних повноважень (самоврядних) і делегованих державою, що вимагає чітких процедур і високого рівня професійної підготовки службовців.

У результаті дослідження організації роботи виконавчого комітету в умовах децентралізації виявлено, що виконкоми опинилися в ситуації значного зростання обсягу завдань і управлінської відповідальності. На прикладі Запорізької міської ради встановлено, що основними проблемами є

домінування поточних рішень над стратегічними, дублювання функцій підрозділів, недостатній рівень цифровізації внутрішніх процесів, перевантаженість порядку денного, нерівномірність кадрової спроможності, а також потреба у посиленні управління ризиками й кризового реагування. Умови воєнного стану спричинили додаткове навантаження – необхідність виконання оборонних, мобілізаційних та цивільно-захисних функцій, що значною мірою змінило характер роботи виконавчого комітету.

Аналіз зарубіжного досвіду показав, що найбільш ефективні моделі організації виконавчих органів місцевого самоврядування притаманні країнам ЄС (Польща, Франція, Німеччина, Швеція). Спільними рисами цих моделей є високий рівень процедурної визначеності, наявність чітких адміністративних процедур, розвинені системи внутрішнього аудиту, стратегічного планування та оцінювання ефективності, а також активна цифровізація. Встановлено, що Україна може адаптувати такі елементи, як посилення вимог до підготовки проєктів рішень, впровадження процесного управління, розвиток механізмів участі громадян, використання цифрових платформ для внутрішнього управління та моніторингу.

Також у дослідженні визначено напрями підвищення ефективності діяльності виконавчого комітету: удосконалення процедур планування, оптимізація структури, формалізація управлінських процесів, посилення правової експертизи документів, розвиток кадрового потенціалу, впровадження ризик-менеджменту, розширення цифрових інструментів, підвищення відкритості та комунікаційної взаємодії з громадянами. Обґрунтовано, що застосування стандартів good governance є важливою передумовою підвищення довіри населення та ефективності роботи виконкому.

Окрему увагу приділено перспективам удосконалення правового забезпечення діяльності виконкому. Встановлено необхідність оновлення локальної нормативної бази, гармонізації процедур із вимогами Закону України «Про адміністративну процедуру», посилення юридичної й

антикорупційної експертизи рішень, розроблення єдиних стандартів внутрішніх процедур. Це дозволить забезпечити прозорість, передбачуваність та підзвітність роботи виконавчого комітету.

Відповідно, було розроблено оптимізовану модель організаційної структури виконавчого комітету, яка передбачає посилення аналітичних, стратегічних, цифрових, координаційних і безпекових функцій; усунення дублювання повноважень; підвищення чіткості внутрішніх взаємозв'язків. До моделі додано конкретні рекомендації щодо її практичного впровадження в умовах децентралізації та воєнного стану.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що ефективність діяльності виконавчого комітету міської ради формується на перетині правових, організаційних та управлінських чинників, а її підвищення можливе лише за умови комплексного вдосконалення нормативної бази, внутрішньої структури, управлінських процесів, кадрових практик і механізмів взаємодії з громадою. Децентралізація влади й актуальні виклики воєнного часу роблять модернізацію виконавчих органів місцевого самоврядування не лише бажаною, а й критично необхідною умовою стійкості, безпеки та розвитку територіальних громад України.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. 12 принципів належного демократичного врядування: Рада Європи.
2. Андрійко, О. Ф., & Банчук, О. А. (2019). Форми і методи адміністративного контролю в умовах децентралізації виконавчої влади. *Правова держава*, (30), 277-289.
3. Батанов О. В. Муніципальне право України. Навч. посіб. Київ: Юрінком Інтер, 2017.
4. Битяк Ю. П. Адміністративне право України: підручник. Харків: Право, 2018.
5. Білинська М. М. Публічне управління в умовах децентралізації: монографія. Київ.: НАДУ, 2020.
6. Васьківська, К.В., Пелехатий, А.О., Галімуков, Ю.О., & Лозінська, Л.Д. (2019). Співробітництво територіальних громад в умовах децентралізації. *Ефективна економіка*. No8. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.8.1
7. Виноградова Н. Участь громадян у місцевому врядуванні: монографія. Київ., 2019.
8. Гаращук В. М. Муніципальні органи влади в Україні: теоретико-правовий аналіз. Харків.: Право, 2016.
9. Гармонійний розвиток ОТГ через належне врядування та дієву демократію. Сайт Громадський простір. URL: <https://www.prostir.ua/?news=harmonijnyj-rozvytok-oth-cherez-nalezhnevryaduvannya-ta-dijevu-demokratiyu-2>.
10. Голосніченко І. П. Адміністративне право України: навч. посіб. Київ.: КНЕУ, 2017.
11. Гончарук Н. Співробітництво територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. *Public administration aspects*. 2023. Т. 11, № 2. С. 24–30. URL: <https://doi.org/10.15421/152315> (дата звернення: 02.12.2025).

12. Добровільне приєднання громад: важливість закону для децентралізації. Сайт «Децентралізація». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://decentralization.gov.ua/news/4784>
13. Європейська хартія місцевого самоврядування: Рада Європи, Страсбург, 1985.
14. Єдиний державний реєстр юридичних осіб: URL: <https://usr.minjust.gov.ua>
15. Ільченко Ю. Забезпечення спроможності новостворених об'єднаних територіальних громад. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 9-ї Наук.-практ. Інтернет-конф.* Дніпро, 20-21.11.2021: тези доповідей (Том 2) С. 57-59
16. Козюра І. О. Виконавчі органи місцевих рад: організація та повноваження. Київ.: Юридична думка, 2015.
17. Коліушко І. Б. Реформа публічної адміністрації в Україні. Київ.: Центр політико-правових реформ, 2021.
18. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР.
19. Копиленко О. Л. Конституційно-правові засади місцевого самоврядування в Україні. Київ. 2018.
20. Куйбіда В. С. Децентралізація та розвиток громад: монографія. Київ.: НАДУ, 2019.
21. Лозинська, Т. М., & Аранчій, Г. А. (2021). Напрями удосконалення співробітництва територіальних громад в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток, 1. DOI: 10.32702/2307-2156-2021.1.6
22. Лопушинський І. П. Місцеве самоврядування: сучасні тенденції розвитку Київ.: НАДУ, 2020.
23. Мельник Р. С. Адміністративне провадження: монографія. Київ.: Юрінком Інтер, 2019.

24. Мороз О. Досвід Польщі в рамках реформи децентралізації. *Місьцеве самоврядування*. 2017. № 11. С. 23. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2017/november/issue11/article-32049.html>.
25. Офіційний сайт Запорізької міської ради. URL: <https://zp.gov.ua>
26. Погорілко В. Ф. Місьцеве самоврядування в Україні: теоретико-правові засади. Київ.: Наукова думка, 2016.
27. Портал відкритих даних України. URL: <https://data.gov.ua>
28. Практичний poradnik для представників органів місцевого самоврядування по налагодженню співробітництва територіальних громад. (2022). URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/816/>
29. Про адміністративні послуги: Закон України від 06 вересня 2012 р. № 5203-VI.
30. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17 лютого 2022 р. № 2073-IX.
31. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13 січня 2011 р. № 2939-VI.
32. Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності: Постанова КМУ від 30 грудня 2015 р. № 1187.
33. Про місьцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-BP.
34. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 р. № 389-VIII.
35. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07 червня 2001 р. № 2493-III.
36. Програма «U-LEAD з Європою». URL: <https://u-lead.org.ua>
37. Рада Європи. – URL: <https://www.coe.int>
38. Регламент виконавчого комітету Запорізької міської ради: рішення від 13.08.2024 № 549.
39. Рішення Запорізької міської ради «Про структуру виконавчих органів ради» (чинна редакція).

40. Розділ «Рішення виконавчого комітету ЗМР». URL: <https://zp.gov.ua/uk/page/rishennya-vykonavchogo-komitetu>
41. Серьогін О. В. Управління розвитком територіальних громад. Дніпро, 2017.
42. Серьогін, С. М. (Ред.), & Чикаренко, І. А. (Ред.). (2019). Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад. (Колективна монографія). Дніпро: ДРІДУ НАДУ
43. Серьогіна С. З. Публічне управління: концепції та моделі. Київ.: НАДУ, 2018.
44. Сірик, З. О. (2020). Ефективність використання механізмів співробітництва територіальних громад в умовах децентралізації влади. *Регіональна економіка*, 2, 17-32. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-2-2>.
45. Скакун О. Ф. Теорія держави і права: підручник. Харків.: Консум, 2018.
46. Статут територіальної громади міста Запоріжжя (офіц. текст).
47. Тищенко І. Г., Писаренко В. П. Організаційно-правові засади діяльності місцевих органів влади. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 19. С. 87–93. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.19.87
48. Ткачук А. Ф. Міське самоврядування в Україні: становлення та розвиток. Київ.: ЗУРЦ, 2019.
49. Фрицький О. Ф. Конституційне право України. Київ.: Юрінком Інтер, 2020.
50. Шаповал В. М. Конституційно-правовий статус органів місцевого самоврядування. Київ. 2016.
51. Шаров Ю. П. Ефективність публічного управління: аналітичні моделі. Київ.: НАДУ, 2019.
52. Шемшученко Ю. С. Держава і право в Україні: монографія. Київ. Наукова думка, 2018.

53. Шмельова О. В. Організаційно-правові аспекти діяльності виконавчих органів місцевих рад. Київ.: 2021.
54. About the Institute - Інститут громадянського суспільства. *Інститут громадянського суспільства*. URL: <https://www.csi.org.ua/csi/> (дата звернення: 11.11.2025).
55. Council of Europe. Principles of Good Democratic Governance. Strasbourg, 2008.
56. European Commission. Local Governance Reforms in the EU. Brussels, 2020.
57. Freedom House. Ukraine. Nations in Transit 2020. URL: https://freedomhouse.org/country/ukraine/nations-transit/2020#footnote5_9nti34j (Last accessed 30.09.2025).
58. Goncharuk, N. T., Prokopenko, L. L., Krushelnytska, T. A., Rubchak, O. B., & Taraban, S. V. (2021). The capability of amalgamated territorial communities as a key factor in the socio-economic development of territories. *Studies of Applied Economics*, 39(6): Special Issue: Innovative Development and Economic Growth in the CIS Countries. DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i6.5267>
59. Kovbasiuk Y., Vashchenko K., Tolkovanov V. *Local self-government in Ukraine: Current state and main directions of modernisation*. Kyiv: National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, 2014.
60. OECD. Making Decentralisation Work. Paris: OECD Publishing, 2019.
61. Opendatabot. – URL: <https://opendatabot.ua>
62. World Bank. Local Government Performance Frameworks. Washington, 2017.

ДОДАТКИ

Додаток А

ЗАПОРІЗЬКА МІСЬКА РАДА
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ

Р І Ш Е Н Н Я

13.08.2024

м. Запоріжжя

№ 549

**Про затвердження Регламенту
виконавчого комітету
Запорізької міської ради**

Відповідно до ст. 11, 51, 52 - 54, 59 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», виконавчий комітет Запорізької міської ради
ВИРІШИВ:

1. Затвердити Регламент виконавчого комітету Запорізької міської ради (додається).
2. Зобов'язати першого заступника міського голови з питань діяльності виконавчих органів Запорізької міської ради, заступників міського голови з питань діяльності виконавчих органів Запорізької міської ради, заступника міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради – керуючого справами виконавчого комітету Запорізької міської ради, керівників виконавчих органів Запорізької міської ради, керівників структурних підрозділів виконавчого комітету Запорізької міської ради, керівників підприємств, установ, організацій, що належать до комунальної власності територіальної громади міста, забезпечити своєчасне і якісне виконання регламенту виконавчого комітету Запорізької міської ради.
3. Рішення виконавчого комітету Запорізької міської ради від 05.07.2010 № 317 «Про Регламент роботи виконавчого комітету Запорізької міської ради» (зі змінами) вважати таким, що втратило чинність.
4. Контроль за виконанням даного рішення покласти на заступника міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради – керуючого справами виконавчого комітету міської ради Олександра ГОЛТВЕНКА.

Секретар міської ради

Регіна ХАРЧЕНКО

ЗАТВЕРДЖЕНО

Рішення виконавчого комітету
міської ради

13.08.2024 № 549

РЕГЛАМЕНТ виконавчого комітету Запорізької міської ради

1. Загальні положення

1.1. Виконавчий комітет Запорізької міської ради (далі – виконавчий комітет) є виконавчим органом ради, який утворюється нею на строк її повноважень. Виконавчий комітет є підзвітним і підконтрольним раді, що його утворила.

1.2. Регламент виконавчого комітету (далі – Регламент) – нормативно-правовий акт, який відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та інших законодавчих актів регулює організаційно-процедурні питання діяльності виконавчого комітету.

1.3. Виконавчий комітет у своїй діяльності керується Конституцією України, законами України, постановами Верховної Ради України, указами і розпорядженнями Президента України, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів Відновитини, нормативно-розпорядчими документами Запорізької міської ради, Статутом територіальної громади м. Запоріжжя, цим Регламентом та іншими нормативними актами, а також власними рішеннями.

1.4. Організація діловодства у виконавчому комітеті здійснюється на підставі Інструкції з діловодства у міській раді, її виконавчому комітеті, виконавчих органах міської ради, затвердженій розпорядженням міського голови, Правил організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях, затверджених наказом міністерства юстиції України від 18.06.2015 №1000/5 «Про затвердження Правил організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях» (із змінами), національного стандарту ДСТУ 4163:2020 «Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів» затверджений наказом ДП «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості» від 01.07.2020 р. № 144.

1.5. Виконавчий комітет є юридичною особою, має круглу печатку, бланки із зображенням Державного Герба України та своїм найменуванням, рахунки в органах Державної казначейської служби України, інших фінансових та банківських установах.

1.6. Діяльність виконавчого комітету забезпечує департамент (апарат) виконавчого комітету (далі – Департамент (апарат)).

1.7. Дотримання цього Регламенту є обов'язковим для всіх осіб, які затверджені до складу виконавчого комітету міської ради, посадових осіб та працівників виконавчих органів міської ради, підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності, а також фізичних осіб.

2. Планування роботи виконавчого комітету міської ради

2.1. Виконавчий комітет організовує свою роботу за поточним планом. Поточний план розробляється на квартал, виходячи з поточних питань життєдіяльності міста і затверджується виконавчим комітетом.

2.2. Виконавчі органи ради з урахуванням поточних питань вносять до Департаменту (апарату) свої пропозиції до квартального плану роботи, попередньо погоджені відповідними заступниками міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради (згідно з розподілом обов'язків).

2.3. Департамент (апарат) узагальнює пропозиції, формує проєкт квартального плану для внесення на розгляд виконавчого комітету в останньому місяці поточного кварталу.

2.4. Контроль за виконанням квартального плану роботи здійснюється заступником міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради – керуючим справами виконавчого комітету.

3. Повноваження та склад виконавчого комітету

3.1. Виконавчий комітет утворюється міською радою на строк її повноважень. Після закінчення повноважень ради, міського голови, виконавчий комітет здійснює свої повноваження до сформування нового складу виконавчого комітету.

3.2. Кількісний склад виконавчого комітету визначається міською радою. Персональний склад виконавчого комітету затверджується рішенням міської ради за пропозицією міського голови.

3.3. Внесення змін до складу виконавчого комітету здійснюється за пропозицією міського голови рішенням міської ради.

3.4. До складу виконавчого комітету входять:

- міський голова;
- секретар міської ради;
- перший заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради;
- заступники міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради;
- заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради – керуючий справами виконавчого комітету міської ради;
- особи з числа керівників виконавчих органів міської ради, підприємств, установ міста та інших осіб.

3.5. До складу виконавчого комітету не можуть входити депутати Запорізької міської ради, крім секретаря ради.

3.6. Очолює виконавчий комітет міський голова (а у разі його відсутності

чи неможливості здійснення ним цієї функції – особа, яка відповідно до чинного законодавства здійснює повноваження міського голови або заступник міського голови відповідно до розподілу обов'язків).

3.7. Виконавчий комітет:

- розглядає і вирішує питання, віднесені Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» до відання виконавчих органів ради, в межах своїх повноважень ухвалює рішення, обов'язкові для виконання всіма розташованими на території міста підприємствами, установами, організаціями, посадовцями і мешканцями міста;

- попередньо розглядає та схвалює проекти міських програм економічного та соціального та культурного розвитку, цільових програм з інших питань, прогноз міського бюджету, проект міського бюджету, проекти рішень з інших питань, що вносяться на розгляд міської ради;

- координує діяльність виконавчих органів міської ради, підприємств, установ, організацій, що належать до комунальної власності територіальної громади міста, заслуховує звіти їх керівників;

- організовує виконання рішень міської ради, а також затверджених міською радою планів та програм економічного і соціального розвитку, бюджету.

4. Підготовка і проведення засідань виконавчого комітету

4.1. Основною формою роботи виконавчого комітету є його засідання.

4.2. Засідання виконавчого комітету скликаються міським головою, а в разі його відсутності чи неможливості здійснення ним цієї функції - особою, яка відповідно до чинного законодавства здійснює повноваження міського голови або заступником міського голови відповідно до розподілу обов'язків, шляхом надсилання листа-повідомлення на офіційні електронні адреси осіб, які затверджені до складу виконавчого комітету відповідно до цього Регламенту.

4.3. Засідання виконавчого комітету проводиться не рідше одного разу на місяць, як правило, в 4-й вівторок кожного місяця о 10.00 годині.

4.4. У разі необхідності міський голова має право скликати позачергове засідання виконавчого комітету.

4.5. Засідання виконавчого комітету є правомочними, якщо в ньому бере участь більше половини від загального складу виконавчого комітету.

4.6. На засіданні виконавчого комітету проводиться звуко- та відеозапис. Забезпечення якісного звуко- та відеозапису та його збереження протягом 15 (п'ятнадцяти) робочих днів після засідання виконавчого комітету, покладається на КП «Центр управління інформаційними технологіями». Проведення звуко- та відеозапису засідання виконавчого комітету може не здійснюватися за результатами голосування осіб, затверджених до складу виконавчого комітету.

4.7. Проект порядку денного засідання виконавчого комітету формується відділом планування та організаційного забезпечення Департаменту (апарату) (далі – відділ планування та організаційного забезпечення), не пізніше, ніж за 5 (п'ять) днів до засідання, на підставі поданих проектів рішень.

4.8. Проект порядку денного затверджується на засіданні виконавчого комітету шляхом голосування.

4.9. На засіданні виконавчого комітету можуть бути внесені питання до проекту порядку денного, що потребують невідкладного розгляду, при наявності підготовленого і погодженого проекту рішення виконавчого комітету, перед його затвердженням, шляхом голосування осіб, яких затверджено до складу виконавчого комітету.

4.10. Інформування осіб, яких затверджено до складу виконавчого комітету, про час та місце засідання здійснює відділ планування та організаційного забезпечення, а інформування запрошених – виконавчі органи міської ради, що готували проекти рішень та складали список запрошених.

4.11. Особи, які затверджені до складу виконавчого комітету завчасно (не пізніше, ніж за 1 (один) день до засідання виконавчого комітету) інформують відділ планування та організаційного забезпечення про свою участь у засіданні або вказують причину відсутності.

4.12. Відділ планування та організаційного забезпечення формує папки з матеріалами, що включають проекти порядку денного і рішень виконавчого комітету та надсилає на адресу електронної пошти міському голові, секретарю міської ради, заступникам і особам, які затверджені до складу виконавчого комітету, не пізніше, як за 3 (три) дні до засідання. Уточнені проекти порядку денного і рішень, надсилаються – не пізніше, ніж за 1 (один) день до засідання.

4.13. Час для доповіді з планових питань порядку денного – до 10 (десяти) хвилин, для співдоповіді і виступів – до 5 (п'яти) хвилин.

4.14. Особи, які бажають взяти участь у засіданні виконавчого комітету, подають відповідну заяву до відділу планування та організаційного забезпечення.

4.15. Протокольні доручення міського голови оформлюються відділом планування та організаційного забезпечення на наступний робочий день після засідання виконавчого комітету.

4.16. Засідання виконавчого комітету протоколюється відділом планування та організаційного забезпечення. Протокол підписується міським головою і заступником міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради – керуючим справами виконавчого комітету, не пізніше 15 (п'ятнадцяти) робочих днів після проведення засідання.

5. Порядок підготовки та погодження проектів рішень виконавчого комітету

5.1. Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» виконавчий комітет, у межах своїх повноважень, приймає рішення, які підписуються міським головою, а у разі його відсутності чи неможливості здійснення ним цієї функції – особою, яка відповідно до чинного законодавства здійснює повноваження міського голови або заступником міського голови відповідно до розподілу обов'язків.

5.2. Рішення виконавчого комітету приймаються на його засіданні або шляхом опитування осіб, які затверджені до складу виконавчого комітету

більшістю голосів від загального складу виконавчого комітету і підписуються міським головою.

5.3. Проекти рішень та інші матеріали, повинні бути кваліфіковано підготовлені, з коротким викладенням суті питання, визначенням конкретних заходів, строків та виконавців, осіб, що здійснюють контроль за виконанням та ретельно відредагованими.

5.4. Процес підготовки проекту рішення виконавчого комітету включає:

- доручення або ініціювання проекту рішення;
- розроблення проекту рішення;
- погодження (візування) проекту рішення;
- надання проекту рішення для подальшого розгляду на засіданні виконавчого комітету.

5.5. Підготовка проектів рішень виконавчого комітету здійснюється за дорученням або ініціюванням: міського голови; першого заступника міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради; заступників міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради; заступника міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради – керуючого справами виконавчого комітету; керівників виконавчих органів міської ради, структурних підрозділів виконавчого комітету міської ради; керівників підприємств, установ, організацій, що належать до комунальної власності територіальної громади міста; осіб, які затверджені до складу виконавчого комітету.

5.6. До проекту рішення на засідання виконавчого комітету додаються:

- пояснювальна записка;
- додатки (у разі потреби);
- листи організацій, установ, звернення громадян, інші документи, що є підставою для прийняття рішення зареєстровані та розглянуті керівниками виконавчих органів міської ради, структурних підрозділів виконавчого комітету міської ради, керівниками підприємств, установ, організацій, що належать до комунальної власності територіальної громади міста (оригінали або завірені належним чином копії);
- лист про оприлюднення проекту рішення, рішення (у разі потреби додаток оприлюднення проекту рішення);
- перелік структурних підрозділів виконавчого комітету міської ради, департаментів, управлінь, районних адміністрацій, комунальних підприємств міської ради, установ та організацій міста, яким надсилається рішення виконавчого комітету міської ради;
- список запрошених на засідання виконавчого комітету міської ради (за потребою).
- слайд.

5.7. Порядок візування проекту рішення здійснюється відповідно до Інструкції з діловодства у міській раді, її виконавчому комітеті, виконавчих органах міської ради та цього Регламенту.

Активация Windows

Перейдіть до розділу "Настройки" Windows.

5.8. Список погоджень (візування) друкується на останньому аркуші проекту рішення на звороті аркуша. Аркуш погодження включає в себе найменування посади, дату, особистий підпис, ім'я та прізвище особи, яка візує документи.

5.9. Термін перебування проекту рішення на візуванні у кожній посадовій особи не повинен перевищувати 2 (два) робочі дні.

5.10. Департамент правового забезпечення міської ради опрацьовує поданий проект рішення, зокрема, проводить правову експертизу на відповідність до чинного законодавства – протягом 3 (трьох) робочих днів. У разі виявлення невідповідності проекту рішення чи його окремих положень готує зауваження та повертає на доопрацювання.

5.11. Проект рішення виконавчого комітету обов'язково погоджують(візують):

- заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради – керуючий справами виконавчого комітету;
- заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради, який координує дане питання (відповідно до розподілу обов'язків);
- директор департаменту правового забезпечення міської ради;
- завідувач сектору з питань запобігання та виявлення корупції виконавчого комітету міської ради;
- керівники виконавчих органів міської ради, структурних підрозділів виконавчого комітету міської ради та/або керівники підприємств, установ, організацій, що належать до комунальної власності територіальної громади міста – з питань, що відносяться до їхньої компетенції;
- керівники виконавчих органів міської ради, структурних підрозділів виконавчого комітету міської ради та/або керівники підприємств, установ, організацій, що належать до комунальної власності територіальної громади міста, які виступають суб'єктами подання проекту рішення (далі-суб'єкт подання проекту рішення);
- особи, які затверджені до складу виконавчого комітету (у разі підготовки рішення шляхом опитування).

5.12. Проекти рішень, що стосуються фінансування з боку міського бюджету чи впливають на його дохідну частину обов'язково погоджуються (візуються) директором департаменту фінансової та бюджетної політики міської ради.

5.13. До переліку осіб, які погоджують (візують) проект рішення, можуть бути включені інші керівники виконавчих органів міської ради, структурних підрозділів виконавчого комітету міської ради та/або керівники підприємств, установ, організацій, що належать до комунальної власності територіальної громади міста. Відповідальність за включення до переліку осіб, які погоджують (візують) проект рішення несе суб'єкт подання проекту рішення.

5.14. Додатки до проектів рішень виконавчого комітету підписуються та скріплюються печаткою (за наявності) суб'єктом подання проекту рішення, а у разі необхідності, першим заступником міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради; заступниками міського голови з питань діяльності

виконавчих органів ради; заступником міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради – керуючим справами виконавчого комітету – відповідно до розподілу обов'язків.

5.15. Зауваження та пропозиції до проекту рішення викладаються на окремому аркуші, про що в аркуші погодження робиться відповідна відмітка

5.16. Остаточні підготовлені проекти рішень надаються до відділу планування та організаційного забезпечення не пізніше, ніж за 10 (десять) робочих днів до дня засідання виконавчого комітету.

5.17. У разі порушення вимог щодо підготовки проєктів рішень відділ планування та організаційного забезпечення повертає документ на доопрацювання.

5.18. Проекти рішень, що вимагають оперативного вирішення, за погодженням міського голови, можуть бути прийняті шляхом опитування осіб, які затверджені до складу виконавчого комітету.

5.19. Попереднє ознайомлення осіб, які затверджені до складу виконавчого комітету, з проєктом рішення, яке приймається шляхом опитування осіб, забезпечує суб'єкт подання проєкту рішення.

5.20. У разі наявності зауважень до проєкту рішення, яке приймається шляхом опитування, суб'єкт подання зобов'язаний ознайомити із зауваженнями осіб, які затверджені до складу виконавчого комітету. Якщо під час візування з'ясується, що в підготовлений до підписання проєкт рішення необхідно внести суттєві зміни, після відповідного доопрацювання він потребуватиме повторного візування.

5.21. Особи, які затверджені до складу виконавчого комітету, які не підтримують проєкт рішення зазначають свою позицію шляхом проставлення відмітки «проти» в аркуші погодження з наданням обґрунтування своєї позиції на окремому аркуші. В такому випадку – голос не враховується.

5.22. Остаточне рішення про прийняття проєкту рішення, яке приймається шляхом опитування, із зауваженнями або повернення його на доопрацювання приймає міський голова.

5.23. Погодження та візування у осіб, які затверджені до складу виконавчого комітету, проводить суб'єкт подання проєкту рішення. Завізований проєкт рішення, яке приймається шляхом опитування, подається до відділу планування та організаційного забезпечення, далі проєкт рішення подається на підпис міському голові.

5.24. До проєкту рішення виконавчого комітету, що приймається шляхом опитування осіб, які затверджені до складу виконавчого комітету додаються:

- дозвіл міського голови про погодження проєкту рішення шляхом опитування осіб, які затверджені до складу виконавчого комітету (лист-погодження);
- пояснювальна записка;
- додатки (у разі потреби);
- листи організацій, установ, звернення громадян, інші документи, що є підставою для прийняття рішення, зареєстровані та розглянуті керівниками

виконавчих органів міської ради, структурних підрозділів виконавчого комітету міської ради та/або керівниками підприємств, установ, організацій, що належать до комунальної власності територіальної громади міста (оригінали або завірені належним чином копії);

- лист про оприлюднення проєкту рішення та рішення (у разі потреби додаток оприлюднення проєкту рішення);

- перелік структурних підрозділів виконавчого комітету міської ради, департаментів, управлінь, районних адміністрацій, комунальних підприємств міської ради, установ та організацій міста, яким надсилається рішення виконавчого комітету міської ради.

5.25. Делегування права голосу особи затверджені до складу виконавчого комітету іншим особам, включно особам, які затверджені до складу виконавчого комітету – забороняється.

5.26. За своєчасну і якісну підготовку проєкту рішення несе персональну відповідальність суб'єкт подання проєкту рішення.

5.27. Оприлюдненню підлягають проєкти рішень, рішення виконавчого комітету відповідно до Законів України «Про доступ до публічної інформації», «Про захист персональних даних», «Про інформацію». У разі, якщо проєкт рішення, рішення містить інформацію з обмеженим доступом – оприлюднюються на загальних підставах, за винятком тієї частини, яка підлягає захисту відповідно до законодавства України.

5.28. Відповідальність за зміст (текст) оприлюдненої інформації несе суб'єкт подання проєкту рішення.

5.29. Підготовка та внесення на розгляд виконавчого комітету проєктів рішень, що містять ознаки регуляторного акта, здійснюється з дотриманням процедури встановленої Законом України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності».

5.30. Організаційне забезпечення державної регуляторної політики у міській раді здійснюється відповідним структурним підрозділом на якого покладені повноваження у здійсненні регуляторної політики.

5.31. Відповідальним за дотримання процедури підготовки та відстеження результативності регуляторного акта є суб'єкт подання проєкту рішення.

5.32. У проєктах рішень виконавчого комітету, що є регуляторними актами, суб'єкт подання проєкту рішення передбачає пункт про доведення рішення до відома громадськості через засоби масової інформації та розміщення на офіційному сайті міської ради.

5.33. Регуляторні акти виконавчого комітету оприлюднюються у порядку, визначеному Законом України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності».

5.34. За рішенням міського голови проєкти рішень з окремих найбільш важливих питань виносяться на обговорення громадян. З цією метою вони публікуються в пресі або доводяться до відома громадян на зборах трудових колективів і за місцем проживання. Організація обговорення проєкту рішення, вивчення і узагальнення зауважень і пропозицій громадян покладається на

суб'єкта подання проєкту рішення та заступника міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради (відповідно до розподілу обов'язків).

5.35. Проєкти рішень, які ухвалені виконавчим комітетом із зауваженнями і доповненнями, протягом 2 (двох) днів після засідання виконавчого комітету, редагуються, погоджуються і подаються до відділу планування та організаційного забезпечення на візування заступнику міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради – керуючому справами виконавчого комітету та на підпис міському голові.

5.36. Рішення виконавчого комітету після підписання їх міським головою, відділ планування та організаційного забезпечення реєструє, розмножує та розсилає відповідно до переліку структурних підрозділів виконавчого комітету міської ради, департаментів, управлінь, районних адміністрацій, комунальних підприємств міської ради, установ та організацій міста, що додається до рішення.

5.37. Кожному рішенню виконавчого комітету присвоюється порядковий номер та дата. Нумерація рішень виконавчого комітету започатковується кожного календарного року.

6. Організація контролю і перевірки виконання рішень виконавчого комітету Запорізької міської ради, розпоряджень міського голови

6.1. Моніторинг виконання управлінських рішень є складовою системи контролю у виконавчому комітеті міської ради та проводиться з метою нагляду за виконавською дисципліною. Завданням контролю за виконанням документів є забезпечення своєчасного та якісного їх виконання.

6.2. Контроль за виконанням рішень виконавчого комітету міської ради здійснюють перший заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради, заступники міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради, заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради – керуючий справами виконавчого комітету, виконавчі органи, які визначені прийнятим рішенням.

6.3. Рішення виконавчого комітету міської ради, які містять конкретні заходи, строки і відповідальних виконавців підлягають контролю у департаменті (апараті). Контроль за строками виконання контрольних документів здійснюється департаментом (апаратом) з застосуванням автоматизованого документообігу.

6.4. Контроль за виконанням розпоряджень міського голови, які мають конкретні строки і доручення для всіх або більшості підрозділів виконавчого комітету та виконавчих органів міської ради, здійснюється департаментом (апаратом).

Решта розпоряджень міського голови контролюється заступниками міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради (відповідно до розподілу обов'язків).

6.5. На кожний контрольний документ, який потребує контролю у департаменті (апараті) створюється контрольна папка, в якій накопичується інформація про його виконання.

Активуйте Windows
Перейдіть до розділу "Налаштування"
Windows.

Виконавцям направляються повідомлення про прийняття рішення виконавчого комітету міської ради, розпорядження міського голови на контроль та контрольний строк його виконання.

6.6. По закінченню встановленого строку виконання певного пункту або контрольного документу в цілому виконавці надають департаменту (апарату) інформацію про вжиті заходи щодо його виконання та кінцевий результат.

6.7. Зібрані інформаційні матеріали передаються департаментом (апаратом) заступнику міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради, відповідальному за виконання контрольного документа, який в тижневий строк готує довідку про його виконання і пропозиції про зняття з контрольного строку або продовження строку виконання. Після цього контрольна папка повертається у департамент (апарат).

6.8. Контрольний документ знімається з контролю або строк його виконання продовжується міським головою, в разі його відсутності заступником міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради (відповідно до розподілу обов'язків).

6.9. Департамент (апарат) систематично аналізує стан контролю і виконавчої дисципліни та інформує заступника міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради – керуючого справами виконавчого комітету.

6.10. Облік рішень виконавчого комітету та розпоряджень міського голови, прийнятих в частині делегованих повноважень, здійснюється департаментом (апаратом). Всі прийняті виконавчим комітетом рішення та розпорядження міського голови проходять попередню правову експертизу щодо віднесення їх до категорії делегованих повноважень. Правова експертиза здійснюється департаментом правового забезпечення міської ради.

Виконавчі органи надають до департаменту (апарату) відомості про здійснені заходи, прийняті розпорядчі документи в частині делегованих повноважень за звітними формами встановленого зразка. Звіт щодо прийнятих розпорядчих документів в рамках делегованих повноважень надається до Запорізької районної державної адміністрації Запорізької області за визначеними формами та у терміни, затверджені розпорядчими документами Запорізької обласної державної адміністрації.

7. Порядок роботи з документами поточного архіву

Копії документів з поточного архіву видаються за письмовим дозволом заступника міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради – керуючого справами виконавчого комітету Запорізької міської ради.

Заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради – керуючий справами виконавчого комітету Запорізької міської ради



Олександр ГОЛТВЕНКО



ЗАПОРІЗЬКИЙ МІСЬКИЙ ГОЛОВА
РОЗПОРЯДЖЕННЯ

24.02.2025

м.Запоріжжя

№ 51 р

Про створення робочої групи з питань розроблення нової редакції Статуту Запорізької міської територіальної громади та затвердження її персонального складу

Керуючись статтями 19, 42 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», з метою розроблення нової редакції Статуту Запорізької міської територіальної громади та врахування історичних, національно - культурних, соціально - економічних та інших особливостей здійснення місцевого самоврядування на території Запорізької міської територіальної громади,

ЗОБОВ'ЯЗУЮ:

1. Створити робочу групу з розроблення нової редакції Статуту Запорізької міської територіальної громади та затвердити її персональний склад (додається).
2. Затвердити Положення про діяльність робочої групи з розроблення нової редакції Статуту Запорізької міської територіальної громади (додається).
3. Контроль за виконанням цього розпорядження залишаю за собою.

Секретар міської ради

Регіна ХАРЧЕНКО

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Кара Аліна Денисівна, магістрантка 2 курсу магістратури, форма навчання заочна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти 407kad@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Організаційно-правові засади забезпечення ефективності діяльності виконавчого комітету міської ради в умовах децентралізації влади» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (студент) Кара А.Д.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (науковий керівник) Заїка О.В.