

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

**на тему: «Удосконалення системи менеджменту органу місцевого
самоврядування»**

Виконав: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Логвин Яна Валеріївна

Керівник: *Харченко Тетяна Миколаївна*
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: *Самошкіна Ірина Дмитрівна*
к.е.н., доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування

Суми – 2025

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Економіки і менеджменту

Менеджменту імені професора

Кафедра

Л.І. Михайлової

Ступінь вищої
освіти

«Бакалавр»

Спеціальність

073 «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри _____

(посада, ПІБ)

« _____ » _____ 20____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Логвин Яни Валеріївни

1. Тема роботи: Удосконалення системи менеджменту органу місцевого самоврядування

2. База практичного дослідження: Миколаївська селищна рада, Сумського району,

Сумської області

керівник роботи Харченко Тетяна Миколаївна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від «16» серпня 2024 р. № 2600/ос

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «12» травня 2025 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи): первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваної селищної ради 2022-2024 роки, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань удосконалення системи менеджменту органу місцевого самоврядування.

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

дослідити теоретико-методичні основи органу місцевого самоврядування; розглянути відмінності значення менеджменту та системи менеджменту; здійснити організаційно-економічну характеристику Миколаївської селищної ради; дослідити особливості функціонування Миколаївської селищної ради; провести оцінку системи менеджменту Миколаївської селищної ради; обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення управління системи менеджменту Миколаївської селищної ради.

6. Дата видачі завдання:

«17» травня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	червень 2024 р.	Виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	вересень – грудень 2024 р.	Виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	січень – лютий 2025 р.	Виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень – квітень 2025 р.	Виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	квітень 2025 р.	Виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	квітень 2025 р.	Виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	28 квітня – 06 травня 2025 р.	Виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	28 квітня – 06 травня 2025 р.	Виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	12 травня 2025 р.	Виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	06 травня – 15 травня 2025 р.	Виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	23 травня 2025 р.	Виконано

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Яна ЛОГВИН

Керівник роботи

(підпис)

Тетяна ХАРЕНКО

Перевірку на автентичність проведено

(підпис)

Надія БАРАНИК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

(підпис)

Світлана ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

Логвин Я.В. Удосконалення системи менеджменту органу місцевого самоврядування.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми, 2025. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи системи менеджменту, окреслено відмінності значення системи менеджменту.

Здійснено організаційно-економічна характеристика Миколаївської селищної ради, яка здійснює свою діяльність у межах повноважень, визначених законодавством України. Охарактеризовано особливості функціонування селищної ради. Проведена оцінка системи менеджменту селищної ради.

Відповідно до Цілей Сталого Розвитку запропоновано управлінський елемент екологічної відповідальності селищної ради, зокрема впровадження політики Green Management. Сформовано основні складові елементи політики Green менеджменту селищної ради: суб'єкти, функції, процеси та результат. Запропоновані напрями, на яких ґрунтується дана політика: організація сортування відходів в офісі, створення екологічних ініціатив серед персоналу тощо. Розрахована пропозиція щодо сортування і здачі на вторинну переробку різного виду сміття. Дохід від впровадження проекту становить 363000,00 грн. з періодом окупності у 1,5 року. Як результат, запропонований перспективний функціональний підхід Політики Green менеджменту.

Ключові слова: управління, селищна рада, орган місцевого самоврядування, менеджмент, Green Management.

ANNOTATION

Logvin Y.V. Improving the management system of a local self-government.

Qualification work on the speciality 073 «Management», SNAU, Sumy, 2025. - Manuscript.

The qualification work investigates the theoretical foundations of the management system. The directions of development of local authorities. The differences in the meaning of management and management system are outlined.

The organisational and economic characteristics of the Mykolaiv village council, are carried out. The peculiarities of functioning of the settlement council are characterised. The management system of the settlement council is evaluated.

In accordance with the Sustainable Development Goals, a managerial element of environmental responsibility of the settlement council is proposed, in particular, the implementation of the Green Management policy. The main constituent elements of the Green Management policy of the settlement council are formed: subjects, functions, processes and results. A proposal for the sorting and recycling of various types of waste has been calculated. The income from the project implementation is UAH 363,000.00 with a payback period of 1.5 years. As a result, a promising functional approach to the Green Management Policy was proposed.

Keywords: management, village council, local self-government, management, Green Management.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи системи менеджменту органу місцевого самоврядування	8
РОЗДІЛ 2 Оцінка рівня системи менеджменту Миколаївської селищної ради	17
2.1 Організаційно-економічна характеристика Миколаївської селищної ради	17
2.2 Особливості функціонування Миколаївської селищної ради	30
2.3 Оцінка системи менеджменту Миколаївської селищної ради	35
РОЗДІЛ 3 Напрями удосконалення системи менеджменту Миколаївської селищної ради	38
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	54
ДОДАТОК А Фінансова звітність	55
ДОДАТОК Б Наукова публікація	

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність системи менеджменту селищної ради обумовлюється потребою в ефективному управлінні ресурсами громади, забезпеченні сталого розвитку, підвищенні прозорості та підзвітності влади, а також залученні громадян до прийняття рішень. У контексті децентралізації в Україні, роль місцевих органів влади значно зросла, і саме якісний менеджмент дозволяє селищній раді ефективно реалізовувати свої повноваження.

Стан вивчення проблеми. Теоретичні і практичні аспекти щодо системи менеджменту органу місцевого самоврядування досліджували ряд вітчизняних та зарубіжних вчених: Войтик О. [2], Данилевич Н. [4], Калачевська Л. [7], Кар-Пушич Д. [8], Колосок А., Бичук І. [10], Титикало Р. [16], Харченко Т., Стоянець Н. [18], Черниш Ю. [20] та інші.

Наукові праці згаданих науковців мають вагомий внесок, однак, слід зауважити, що глобальні виклики такі як, пандемія, військові дії зумовлюють досліджувати зміни органів місцевого самоврядування. Саме це зумовило вибір теми дослідження, постановку його мети та завдань.

Метою дослідження є теоретико-методичне узагальнення положень та розробка практичних рекомендацій по вдосконаленню системи менеджменту органу місцевого самоврядування Миколаївської селищної ради. Відповідно до поставленої мети були поставлені такі **завдання**:

- дослідити теоретико-методичні основи органу місцевого самоврядування;
- розглянути відмінності значення менеджменту та системи менеджменту;
- здійснити організаційно-економічну характеристику Миколаївської селищної ради;
- дослідити особливості функціонування Миколаївської селищної ради;
- провести оцінку системи менеджменту Миколаївської селищної ради;
- обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення управління системи менеджменту Миколаївської селищної ради

Об'єктом дослідження є процеси системи менеджменту органу місцевого

самоврядування Миколаївської селищної ради Сумського району Сумської області.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів щодо удосконалення системи менеджменту органу місцевого самоврядування.

Практичне значення одержаних результатів полягає в здійсненні дослідження системи менеджменту органу місцевого самоврядування і напрацьовані пропозиції застосовувати в діяльності селищної ради. Матеріали результатів досліджень передані об'єкту дослідження.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань дослідження також застосовувались методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, практики системи менеджменту; порівняльний аналіз, бальна оцінка та інші.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваної селищної ради 2022-2024 роки, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань удосконалення системи менеджменту органу місцевого самоврядування.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Окремі положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на науковій конференції:

Харченко Т.М. Логвин Я.В. Особливості системи менеджменту органу місцевого самоврядування. *Сучасні проблеми менеджменту*: мат. XX Міжн. наук.- практ. конференції (25 жовтня 2024 р.). Київ: НАУ, 2024. С.282-283.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 24 найменувань. Основний текст викладений на 40 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 13 таблиць, 3 рисунки

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

В контексті сучасних економічних та політичних трансформацій процеси глобалізації суттєво впливають на функціонування місцевого самоврядування, трансформуючи його структури, функціональні обов'язки й форми взаємодії з громадянами та іншими інституціями. Саме система менеджменту допомагає органам місцевого самоврядування впорядкувати роботу в різних напрямках і знайти баланс гармонійного розвитку в рамках децентралізації місцевого самоврядування.

Питаннями управління саме в напрямку органів місцевого самоврядування займається галузь публічного управління. Публічне управління - це багатогранна сфера, яка охоплює управління громадськими організаціями, як урядовими, так і неурядовими, з метою просування соціальних та суспільних інтересів [1]. Публічне управління визнаний окремою галуззю досліджень, викладання та практики, з акцентом на підвищення ефективності, ефективності та чуйності громадських організацій. Публічне управління інтегрує стратегічні та політичні виміри, усуваючи розрив між політикою та адміністрацією, і характеризується своїми систематичними методами та акцентом на підзвітності громадськості.

Відповідно до статті 140 Конституції України, орган місцевого самоврядування — це право територіальної громади, яка складається з жителів села, кількох сіл, що об'єдналися добровільно, селища чи міста, самостійно вирішувати питання місцевого значення відповідно до Конституції та законів України. В Україні з 2014 року почався процес децентралізації, який передбачає Розподіл управлінських і фінансових можливостей між державною владою та місцевими громадами.

Положення статті 5 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає, що система місцевого самоврядування охоплює територіальну

громаду, органи її представництва — сільські, селищні та міські ради, відповідних голів (сільського, селищного, міського), виконавчі органи цих рад, а також районні та обласні ради і органи самоорганізації населення [15].

Виходячи з вищесказаного, на сьогодні варто взяти до уваги ті глобалізаційні впливи, ті рушійні процеси, які формують напрямки розвитку місцевих органів влади:

1. Зміни в управлінських структурах:

- Посилення децентралізації: У багатьох країнах спостерігається передача частини повноважень і ресурсів на місцевий рівень, що дає змогу муніципалітетам діяти більш самостійно та оперативно реагувати на запити громади.

- Модернізація адміністративних послуг: З метою підвищення ефективності місцева влада активно впроваджує інноваційні технології та сучасні підходи до управління, що спрощує взаємодію з громадянами.

2. Глобалізаційні впливи:

- Узгодження з міжнародними стандартами: Під впливом глобалізації органи місцевого самоврядування змушені адаптувати свою діяльність до міжнародних норм у галузях управління, екології, соціального захисту, що вимагає додаткових знань і ресурсів [3].

- Розвиток міжнародної співпраці: Зростає кількість партнерства та участі у глобальних мережах, що відкриває можливості для обміну досвідом, залучення фінансування та реалізації спільних проектів.

3. Соціально-економічні трансформації:

- Економічна інтеграція: Глобальна інтеграція економік впливає на місцеву економіку та ринок праці, що вимагає нових підходів до стратегічного планування місцевого розвитку [7, 9].

- Зміни в соціальній структурі: Міграція, демографічні зрушення й підвищення мобільності населення зумовлюють необхідність перегляду політик у сфері охорони здоров'я, освіти та соціального захисту.

4. Екологічні виклики:

- Реалізація принципів сталого розвитку: Органи місцевого самоврядування мають враховувати глобальні екологічні загрози, зокрема зміну клімату, забруднення довкілля, і впроваджувати відповідні стратегії сталого розвитку на місцевому рівні [10].

5. Технологічні інновації:

- Цифрова трансформація: З розвитком цифрових технологій зростає потреба в автоматизації процесів, покращенні прозорості діяльності та забезпеченні ефективної комунікації між владою та громадянами.

Таки чином, зміни, спричинені трансформацією та глобалізацією, ставлять перед місцевим самоврядуванням нові завдання. Для ефективного функціонування в нових умовах, саме правильне розуміння системи менеджменту органу місцевого самоврядування сприятиме залишатися гнучкими, впроваджувати інновації та будувати політику з урахуванням реальних потреб громади, залучаючи її до прийняття рішень.

Менеджмент органу місцевого самоврядування — це система управлінських процесів, спрямованих на ефективне функціонування органів місцевого самоврядування, їх структур, ресурсів та діяльності в інтересах громади. Він охоплює планування, організацію, координацію, контроль і оцінку виконання завдань, що стоять перед місцевими органами влади.

Менеджмент органу місцевого самоврядування має на меті покращення якості життя мешканців, ефективне використання ресурсів та забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

Виходячи з вищевикладеного, варто розглянути різницю між менеджментом і системою менеджменту таблиця 1.1.

Виходячи з інформації таблиці 1.1 розглянемо функції менеджменту. Функції менеджменту — це ключові напрямки діяльності, які здійснюють менеджери для реалізації цілей організації. Традиційно виділяють п'ять основних функцій управління:

1. Планування. Це процес визначення цілей організації та шляхів їх досягнення. Він охоплює: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища,

формулювання короткострокових і довгострокових цілей, вибір відповідних стратегій і дій [12].

Таблиця 1.1 - Відмінності значення менеджменту та системи менеджменту

Ключові аспекти	Менеджмент	Система менеджменту
Поняття	Процес планування, організації, керівництва та контролю ресурсів для досягнення цілей.	Структурований набір політик, процесів і процедур для досягнення цілей організації.
Фокус	Люди, завдання, ресурси та цілі.	Рамки, стандарти, процеси та постійне вдосконалення.
Ключові функції	Планування, організація, лідерство, контроль.	Планування, впровадження, моніторинг, вдосконалення.
Приклад	Лідерство в команді, управління проектами.	ISO 9001 QMS, ISO 14001 EMS, Інтегрована система менеджменту.

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень [15, 17]

2. Організування. Спрямоване на створення ефективної організаційної структури та раціональний розподіл ресурсів. Передбачає: розробку організаційної структури, визначення обов'язків і повноважень, забезпечення необхідними ресурсами (кадрами, фінансами, матеріалами) [16].

3. Мотивація (керівництво). Це вплив на співробітників з метою підвищення ефективності їхньої роботи. Включає: управління персоналом, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, використання різних форм заохочення — матеріальних і нематеріальних.

4. Контроль. Забезпечує відповідність діяльності запланованим цілям і своєчасне коригування. Складається з: встановлення стандартів і критеріїв, оцінювання результатів, порівняння фактичних показників із запланованими, прийняття рішень щодо поліпшення [2].

5. Координація (іноді розглядається окремо). Забезпечує узгоджену роботу всіх підрозділів і співробітників для досягнення єдиної мети.

Усі ці функції тісно взаємопов'язані та реалізуються у вигляді постійного циклу: планування → організація → мотивація → контроль → нове планування.

Зауважимо, що функції місцевого самоврядування охоплюють усі аспекти життя муніципального утворення і визначаються головною метою цього

інституту. Історичний розвиток самоврядних структур свідчить, що їх основні функції залишаються стабільними протягом тривалого часу, змінюються лише форми та методи їх реалізації, які й утворюють механізми забезпечення соціально-економічного прогресу громад. Незважаючи на соціально-економічні чи національні особливості, можна стверджувати, що ключові функції місцевого самоврядування є подібними в більшості країн, хоча й різняться за якістю реалізації та ступенем розподілу повноважень між органами державної влади та муніципальними структурами в управлінні різними сферами життя громад.

У найбільш абстрактному формулюванні, виходячи з внутрішніх характеристик та сутності управлінської діяльності, можна окреслити наступні функції суб'єктів місцевого самоврядування у сфері економічного та соціального розвитку муніципалітетів [19]:

1) політичні (сприяння залученню населення до вирішення питань місцевого самоврядування; участь громад у безпосередніх демократичних процесах; координація діяльності політичних партійних центрів; встановлення зв'язків з урядовими органами) органи влади та органи місцевого самоврядування другого рівня);

2) промислово-економічні (досягнення територіальною громадою призначення муніципальної корпорації, завдяки якій громада та її органи управління діють як повноцінний економічний суб'єкт, який здійснює економічні зусилля, спрямовані на реалізацію матеріальних, фінансових чи соціальних виплат, використовуючи різноманітні способи управління муніципальною власністю);

3) соціальні (надання культурних, освітніх, рекреаційних та спортивних послуг, а також соціального забезпечення послуги);

4) екологічні-територіальні (стратегічне планування землеустрою; охорона навколишнього середовища; організація збору та утилізації відходів громади);

5) захисні (місцеві пожежозахисні служби; охорона громадського порядку; захист прав споживачів);

6) комунальні (забезпечення постачання електроенергією, водою та газом; управління житловим фондом; покращення місцевого району);

7) фінансово-економічні (створення місцевого бюджету; стратегічне планування економічного та соціального зростання в межах муніципалітету; комунальної власності; регулювання діяльності, що стосується сектору бізнесу в межах муніципалітету).

Таким чином, менеджмент - це ширший процес спрямування організацій до досягнення цілей, тоді як система управління - це структурована основа, яка підтримує, стандартизує та постійно вдосконалює те, як здійснюється управління в організації.

Система менеджменту органу місцевого самоврядування включає наступні основні складові, які зображені на рисунку 1.1:

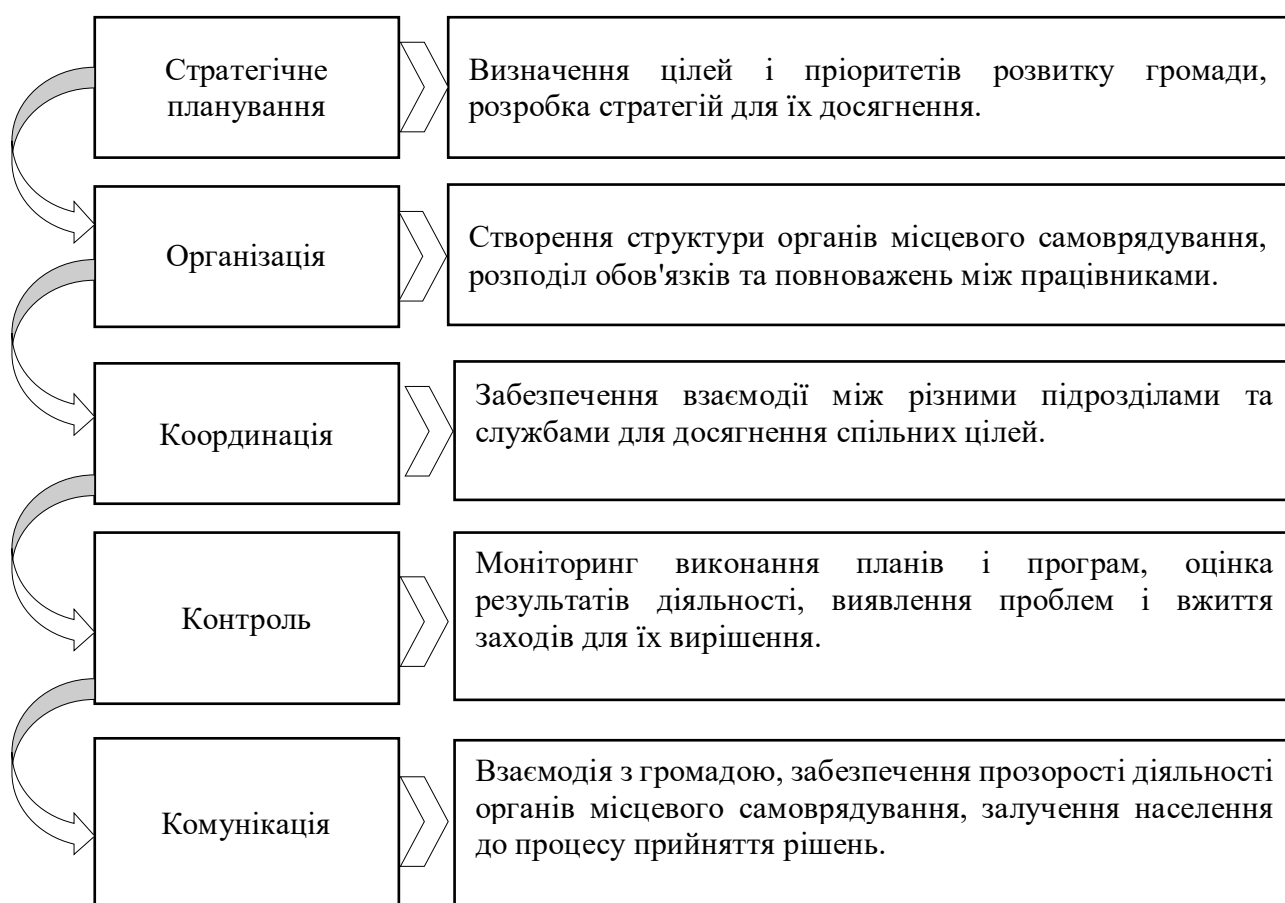


Рисунок 1.1 - Система менеджменту органу місцевого самоврядування

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Органи місцевого самоврядування керуються кількома основоположними принципами, які забезпечують ефективне управління та залучення громади [11]:

- 1) децентралізація - дозволяє органам місцевого самоврядування працювати незалежно, ефективно вирішуючи місцеві потреби;
- 2) місцева автономія гарантує, що адміністративні одиниці мають юридичну особу для самостійного управління та впровадження рішень, адаптованих до їхніх громад;
- 3) партисипаторна демократія – заохочує активну участь громадян у управлінні, посилюючи легітимність та оперативність місцевої влади;
- 4) підзвітність та прозорість - органи місцевого самоврядування повинні надавати якісні послуги прозоро та нести відповідальність за свої дії, зміцнюючи довіру громадськості ;
- 5) соціальної відповідальності - мають вирішальне значення для зміцнення довіри та співпраці між органами місцевого самоврядування та їх членів. Влада як менеджер публічного управління зобов'язана нести відповідальність за свою роботу перед громадою, яка повинна виконуватися як споживач [8].

Хоча ці принципи є важливими для ефективного місцевого самоврядування, проблеми залишаються в їх реалізації, особливо в регіонів, де місцева влада не має необхідних ресурсів або правових рамок для автономного функціонування.

Розглядаючи питання системи менеджменту органу місцевого самоврядування не можна не взяти до уваги і закордонний досвід європейських країн [17].

Дослідження, що вимірюють якість національних урядів, зазвичай спираються на шість складних показників, представлених у проекті Світового банку «Всесвітні показники врядування» (WGI). Шість показників WGI згруповані у три виміри врядування:

1. Процес, за допомогою якого обираються, контролюються та замінюються уряди:

- голос та підзвітність: ступінь, до якої громадяни можуть обирати свій уряд, свобода слова, свобода об'єднань та вільні ЗМІ;

- політична стабільність та відсутність насильства: ймовірність дестабілізації уряду, включаючи насильство та тероризм.

2. Здатність управління ефективно формулювати та впроваджувати обґрунтовану політику [23]:

- ефективність уряду (ЕУ): стосується якості реалізації державної політики;

- якість регулювання: здатність урядів впроваджувати нормативні акти, що сприяють розвитку приватного сектору;

3. Повага громадян та держави до інституцій, які регулюють економічну та соціальну взаємодію між ними [22]:

- верховенство права: ступінь довіри агентів до забезпечення виконання закону (права власності, поліція, суди тощо);

- контроль корупції: ступінь, до якої державна влада здійснюється для отримання приватної вигоди.

Перелік WGI є вичерпним і включає основні питання управління, якими стурбовані національні уряди. Однак, очевидно, що не всі елементи цього списку є релевантними на рівні аналізу місцевого самоврядування. Принаймні в розвинених країнах три з цих показників (PV, RQ та RL) здаються зайвими або непотрібними на муніципальному рівні аналізу. Що стосується PV, ймовірність дестабілізації урядів, ймовірно, буде питанням національного рівня. Щодо RQ та RL, регулювання та правозастосування значною мірою залежать від національних або регіональних стандартів.

Голос та підзвітність (ГП) можуть здаватися однаково непотрібними як показник якості місцевого самоврядування. Правила демократичної участі, свобода слова та вільна преса – це права, що надаються в кожному муніципалітеті, щойно країна поважає ці права. Однак ширше поняття підзвітності справді є ознакою належного управління на всіх адміністративних рівнях аналізу. Це той погляд, який визначає підзвітність як зобов'язання державних службовців

звітувати про використання державних ресурсів та нести відповідальність за невиконання заявлених цілей ефективності. Ступінь підзвітності місцевого самоврядування можна виміряти як його здатність розкривати відповідну та достовірну інформацію про результати та адміністративні процеси.

Решта елементів Індексу ефективності державного управління (WGI), ефективність уряду та контроль корупції, справді є дуже важливими показниками належного управління на місцевому рівні аналізу. Якість реалізації державної політики є критичним компонентом належного управління на будь-якому рівні аналізу. Те саме стосується контролю над корупцією. З цих причин ми пропонуємо адаптацію структури WGI до рівня аналізу місцевого самоврядування, яка включає три показники (по одному, що відповідає кожному з вимірів:

1. Підзвітність (ПП): ступінь, до якої місцева влада виконує завдання розкриття відповідної та достовірної інформації про проведену політику та результати такої політики. Підзвітність також стосується легкості, з якою громадяни мають доступ до такої інформації. Прозорість – це засіб, за допомогою якого державні установи залишаються підзвітними.

2. Ефективність уряду (ЕУ): якість у розробці та впровадженні політики, включаючи належне фінансове управління державними доходами, управління державним боргом, бюрократичні затримки, електронне урядування тощо. Це найбільш технічний компонент належного управління [21]:.

3. Контроль над корупцією (КК): ступінь, до якої місцеві голови здійснюють владу на благо громади, а не для особистої вигоди. Належне управління передбачає етичну поведінку та виключає будь-які види корупційної практики.

Таким чином, виходячи з вищевикладеного, система менеджменту селищної ради - це сукупність принципів, структур, процесів і методів управління, які забезпечують ефективну діяльність органів місцевої влади відповідно до законодавства, потреб громади та стратегічних цілей розвитку територіальної громади.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1 Організаційно-економічна характеристика Миколаївської селищної ради

Миколаївській селищна територіальній громада (далі Миколаївська СТГ) розташована у Сумському та Білопільському районах Сумської області. Громада має адміністративний центр - смт Миколаївка, яке знаходиться на відстані 29 км від обласного центру - міста Суми. До Миколаївської СТГ входять – 1-не селище (Рогізне) та 25 сіл, найбільшими з яких окрім Миколаївки є Кекіне, Руднівка, Яструбине та Северинівка. Органами публічного управління (адміністрації) Миколаївської СТГ є рада, яка складається з 22 депутатів, на чолі з головою, а також виконавчий корпус та інші профільні відділи і управління. Загальна чисельність населення, яке мешкає на території Миколаївської СТГ становить близько 4500 осіб. Миколаївська селищна рада є органом місцевого самоврядування, що на засадах виборності представляє підпорядковану їй територіальну громаду і здійснює від її імені та у її інтересах повноваження органу місцевого самоврядування, визначені законодавством України. Миколаївська СТГ наділена статусом юридичної особи.

Миколаївська селищна рада здійснює свою діяльність у межах повноважень, визначених законодавством України, забезпечуючи стабільне функціонування громади, розвиток інфраструктури та ефективне використання ресурсів. Центральне місце в системі місцевого самоврядування займає депутатський корпус, який представляє інтереси жителів громади та формує політику розвитку на місцевому рівні. Депутати беруть участь у засіданнях ради, ініціюють проекти рішень, сприяють розв'язанню проблем мешканців виборчих округів, активно взаємодіють з громадськістю.

Виконавчий комітет, як колегіальний орган при селищній раді, відповідає за реалізацію прийнятих рішень і організацію поточної адміністративної роботи. Його діяльність охоплює управління комунальними установами, координацію соціально-економічного розвитку, підтримку громадського порядку, надання адміністративних послуг тощо. Виконком формується з представників різних сфер, включаючи старост, і діє під головуванням голови громади, що сприяє оперативному вирішенню питань її життєдіяльності.

Функціональну основу управління становлять структурні підрозділи адміністрації Миколаївської селищної ради - відділи та сектори, які здійснюють роботу за окремими напрямками: освіта, фінанси, соціальний захист, житлово-комунальна сфера, правове забезпечення. Кожен з відділів виконує як планові, так і поточні завдання, координує діяльність у відповідній галузі, готує аналітичні матеріали, звіти, проекти рішень. Завдяки злагодженій роботі всіх складових управлінського механізму, Миколаївська селищна рада має змогу оперативно реагувати на виклики та реалізовувати стратегію сталого розвитку.

Для детального аналізу функціонування Миколаївської селищної ради розглянемо головні показники її діяльності, розраховані на основі фінансових звітів за 2022-2024 рр. (Додаток А).

Аналіз динаміки та структури кадрового складу органів управління Миколаївської селищної ради є важливим елементом оцінки ефективності функціонування місцевої влади. Ретельне вивчення змін у чисельності працівників за структурними підрозділами дозволяє виявити тенденції оптимізації чи навпаки - зростання навантаження на окремі ланки управління. Такий аналіз дає змогу зрозуміти, наскільки раціонально використовується трудовий потенціал керівництва громади, чи відповідає кадрова політика сучасним управлінським викликам. Він є базою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо кадрового планування, підвищення продуктивності праці, перерозподілу функціональних обов'язків. Важливо також враховувати вплив демографічних і економічних факторів, які прямо чи опосередковано формують кадровий потенціал. Таким чином, аналіз кадрових показників є не лише статистичною

процедурою, а й інструментом стратегічного управління розвитком громади. Необхідні показники представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка і структура працюючих в Адміністрації Миколаївської селищної ради за 2022-2024 рр.

Назва категорій персоналу	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. у % до 2022 р.
	Число штатних одиниць	структура, %	Число штатних одиниць	структура, %	Число штатних одиниць	структура, %	
Депутатський корпус	22	26,5	22	26,2	22	25,3	100,0
Виконавчий відділ	16	19,3	16	19,0	17	19,5	106,3
Старостати	24	28,9	24	28,6	26	29,9	108,3
Центр надання адмінпослуг	8	9,6	8	9,5	8	9,2	100,0
Відділ освіти	6	7,2	7	8,3	7	8,0	116,7
Відділ фінансів	4	4,8	4	4,8	4	4,6	100,0
Відділ культури	3	3,6	3	3,6	3	3,4	100,0
Разом	83	100	84	100	87	100	104,8

Джерело: розраховано автором за даними штатних розписів

Аналіз динаміки та структури працюючих в Адміністрації Миколаївської селищної ради за 2022–2024 роки свідчить про помірне зростання загальної чисельності штатних одиниць - із 83 у 2022 році до 87 у 2024-му, що становить 104,8% до базового року. Така тенденція вказує на поступове розширення функціоналу органів місцевого самоврядування, що, ймовірно, обумовлено як збільшенням обсягів покладених повноважень, так і потребою в підвищенні ефективності управлінських процесів.

Найбільш чисельною ланкою у структурі персоналу залишаються старостати, частка яких у загальній структурі кадрів зросла з 28,9% до 29,9%, а чисельність — із 24 до 26 осіб. Це є наслідком розукрупнення декількох старостатів, а, отже, є доказом підвищення ролі старости у забезпеченні комунікації між центром громади та її віддаленими частинами. Водночас, стабільність кількісного складу депутатського корпусу (22 особи протягом усього періоду) на тлі зниження його питомої ваги до 25,3% у 2024 році пояснюється зростанням чисельності інших підрозділів, а не змінами у складі депутатів.

Серед виконавчих структур незначне, але показове зростання відбулося у виконавчому відділі (з 16 до 17 осіб), а також у відділі освіти, чисельність якого зросла з 6 до 7 працівників, що забезпечило зростання його частки до 8%. Водночас відділ фінансів, відділ культури та центр надання адміністративних послуг демонструють стабільність за всіма показниками. Це може свідчити як про збалансованість кадрової політики в цих напрямках, так і про відсутність істотних змін у функціональному навантаженні. Загалом, структура персоналу органів управління Миколаївської селищної ради демонструє ознаки поступової еволюції відповідно до потреб громади, з акцентом на зміцнення управлінської вертикалі та розширення присутності на місцях.

Виходячи з аналізу динаміки чисельності кадрів у структурі органів управління, можна зробити висновок, що загальний кадровий потенціал у цілому відповідає потребам громади з населенням близько 4000–4500 осіб. Збільшення чисельності працівників у таких ключових підрозділах, як старостати та виконавчий відділ, свідчить про адаптацію системи управління до реальних викликів, зокрема пов'язаних із воєнним станом.

Окремі населені пункти громади, розташовані поблизу державного кордону з російською федерацією, зазнали значного впливу бойових дій, що призвело до руйнування інфраструктури, вимушеної міграції та ускладнення доступу до адміністративних послуг. У цьому контексті розширення штату старостатів є цілком виправданим і демонструє прагнення місцевої влади забезпечити базові управлінські та сервісні функції навіть в умовах високої загрози. Таким чином, наявна структура кадрів загалом є адекватною сучасним умовам, хоча потребує подальшої гнучкості й можливості оперативного посилення в разі загострення ситуації.

Після розгляду чисельного та структурного складу персоналу органів управління Миколаївської селищної ради, логічним і необхідним етапом є дослідження динаміки та структури фонду оплати праці. Заробітна плата не лише є основним джерелом доходу працівників, а й важливим індикатором кадрової політики, мотивації та соціальної стабільності в органах місцевого

самоврядування. Особливої актуальності це питання набуває в умовах воєнного стану, коли фінансові ресурси громади обмежені, а збереження кваліфікованого управлінського персоналу має ключове значення для стійкості системи управління. Аналіз змін фонду оплати праці дозволяє оцінити, наскільки ефективно громада розподіляє бюджетні кошти між основними й додатковими складовими винагороди, а також які пріоритети закладаються у формуванні трудових стимулів. Водночас динаміка середньої заробітної плати демонструє загальний рівень матеріального забезпечення працівників і може свідчити про спроби втримати фахівців у складній безпековій ситуації. Таким чином, дослідження цих показників дає змогу зробити більш комплексну оцінку функціонування. Показники для дослідження розміщені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка і структура фонду оплати праці в Адміністрації Миколаївської селищної ради за 2022-2024 рр.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024 р. у % до 2022 р.
Фонд оплати праці для штатних працівників, разом, тис. грн.	8688,1	9259,5	9973,3	114,8
в т. ч. - основна заробітна плата	7158,4	7529,1	8026,9	112,1
- додаткова заробітна плата	1109,7	1384,2	1697,3	153,0
- заохочувальні і компенсаційні виплати	420,0	346,2	249,1	59,3
Середня заробітна плата на штатну одиницю, грн./міс.	8723	9186	9553	109,5

Джерело: розраховано за даними форми 2 «Звіт про фінансові результати»

Аналіз динаміки та структури фонду оплати праці в Адміністрації Миколаївської СТГ за 2022–2024 роки дозволяє оцінити особливості підходів до формування матеріального забезпечення персоналу в умовах тривалої нестабільності, спричиненої війною. Загальний обсяг фонду оплати праці зростав протягом усього періоду: з 8688,1 тис. грн. у 2022 році до 9973,3 тис. грн. у 2024 році, що становить приріст на 14,8%. Така динаміка доводить прагнення забезпечити відносну стабільність заробітної плати персоналу, з урахуванням інфляційних процесів та зростання соціальних потреб працівників.

Структурно переважаючою складовою у фонді заробітної плати залишалася основна заробітна плата, яка зросла з 7158,4 тис. грн до 8026,9 тис. грн, або на

12,1%. Показово, що у порівнянні з темпами зростання загального фонду оплати праці цей приріст є дещо нижчим, що свідчить про поступове збільшення частки інших виплат. Особливо динамічним є зростання додаткової заробітної плати: у 2024 році вона сягнула 1697,3 тис. грн, збільшившись на 53% у порівнянні з 2022 роком. Це може вказувати на активніше використання надбавок за інтенсивність праці, суміщення обов'язків або кваліфікацію, що є типовим в умовах кадрового навантаження й нестачі персоналу в окремих підрозділах.

Водночас спостерігається істотне скорочення заохочувальних і компенсаційних виплат — із 420,0 тис. грн у 2022 році до 249,1 тис. грн у 2024 році, або на 40,7%. Така динаміка може свідчити як про загальне скорочення можливостей бюджету на преміювання, так і про зміну пріоритетів у фінансуванні персоналу - на користь стабільних, передбачуваних виплат. У поточних умовах воєнного стану громада, очевидно, обирає консервативні підходи до фонду стимулювання працівників, зберігаючи основний ресурс для базового забезпечення функціонування органів управління.

Середня заробітна плата на одну штатну одиницю також зросла — з 8723 грн/міс. у 2022 році до 9553 грн/міс. у 2024 році (приріст 9,5%). Проте, зростання є стриманим і не перевищує загальний темп інфляції за відповідний період, що наводить на думку про реальне зниження купівельної спроможності працівників, незважаючи на номінальне зростання зарплат. Разом з тим, стабільність виплат дозволяє говорити про відносно прогнозований характер кадрової політики громади навіть в умовах тривалого зовнішнього тиску.

Загалом структура та динаміка оплати праці показує намагання органів місцевого самоврядування забезпечити мінімально необхідний рівень мотивації персоналу, зберігаючи баланс між фіскальними можливостями бюджету та потребами функціонування управлінського апарату в екстремальних умовах.

Зміна фокусу дослідження з внутрішньої організаційно-кадрової структури на аналіз фінансово-економічних показників громади є логічним і необхідним етапом комплексної оцінки функціонування Миколаївської СТГ. В умовах затяжної війни, яка суттєво впливає на соціально-економічне середовище,

важливо мати чітке уявлення про стан матеріальної бази, бюджетного потенціалу та ефективність управління наявними ресурсами.

Вивчення динаміки необоротних активів дає змогу оцінити рівень збереження та розвитку інфраструктури громади. У свою чергу, аналіз дохідної та видаткової частини бюджету дозволяє виявити джерела фінансування, пріоритети витрат і ступінь залежності від зовнішніх трансфертів. Такі дослідження особливо актуальні в громадах, що знаходяться поблизу зони бойових дій, де збитки і нестабільність можуть суттєво впливати на економічну спроможність. Результати цього етапу дадуть змогу зробити висновки щодо фінансової життєздатності Миколаївської СТГ, її адаптації до самостійного розвитку, кризових умов і забезпечення базових потреб населення. Це також створює підґрунтя для визначення стратегічних напрямів відновлення та залучення інвестицій.

Аналіз структури та динаміки необоротних активів є важливим для оцінки матеріально-технічної бази громади та її готовності до виконання функцій в умовах кризових викликів. Особливо це актуально у воєнний період, коли зношеність основних засобів і обмеженість інвестицій можуть стримувати відновлення та зростання. Показники у таблиці 2.3. відображають здатність громади підтримувати інфраструктуру, забезпечувати якісні послуги населенню та інвестувати в розвиток.

Таблиця 2.3 - Динаміка наявності необоротних активів в Миколаївській селищній раді за 2022-2024 рр.

Показники, тис. грн.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Нематеріальні активи	87	87	87	100,0
Незавершені капітальні інвестиції	3158	6817	5687	180,1
Основні засоби, з них:	14983	15638	16526	110,3
- Будинки і споруди	10417	10651	10825	103,9
- Машини і обладнання	1904	2166	2567	134,8
- Транспортні засоби	1162	1227	1421	122,3
- Інструменти, прилади, інвентар	118	121	124	105,1
- Інші основні засоби	1382	1473	1589	115,0
Разом необоротних активів	18228	22542	22300	122,3

Джерело: розраховано на основі внутрішньої бухгалтерської звітності селищної ради

Упродовж 2022–2024 років у Миколаївській селищній раді спостерігається загальне зростання обсягів необоротних активів, що свідчить про поступовий розвиток матеріально-технічної бази, попри складні умови воєнного стану. Загальний обсяг необоротних активів зріс з 18 228 тис. грн у 2022 році до 22 300 тис. грн у 2024 році, тобто на 22,3 %. Це є позитивним сигналом, оскільки навіть в умовах високої невизначеності громада продовжує підтримувати та оновлювати свої ресурси.

Найбільшу частку серед необоротних активів традиційно займають основні засоби, які зросли на 10,3 %: з 14 983 тис. грн до 16 526 тис. грн. Зокрема, позитивна динаміка спостерігається по всіх ключових складових: вартість будівель і споруд зросла на 3,9 %, машин і обладнання — на 34,8 %, транспортних засобів — на 22,3 %, що доводить оновлення технічного парку та інфраструктури, необхідної для надання адміністративних і комунальних послуг. Помірне зростання спостерігається також за іншими статтями — інструменти, прилади та інвентар (+5,1 %), а також інші основні засоби (+15,0 %).

Важливою особливістю періоду є стрімке зростання незавершених капітальних інвестицій — із 3 158 тис. грн до 5 687 тис. грн (+80,1 %). Це підтверджує наявність активних інфраструктурних проєктів, які перебувають у процесі реалізації, незважаючи на обмеження, викликані війною. Ймовірно, частина з них має критичне значення для забезпечення життєдіяльності окремих постраждалих населених пунктів, зокрема тих, що розташовані поблизу державного кордону. Незмінними залишилися лише показники нематеріальних активів, оскільки в Миколаївській селищній раді не було нових вкладень у програмне забезпечення чи інтелектуальні ресурси.

Загалом, аналіз демонструє достатню активність у сфері управління основними засобами та інвестиціями, що є позитивним фактором у контексті забезпечення стійкого розвитку громади в умовах воєнного часу.

Дослідження структури та динаміки доходів і витрат загального фонду Бюджету Миколаївської селищної ради є надзвичайно важливим, оскільки цей фонд забезпечує фінансову основу для функціонування всіх ключових сфер

життєдіяльності громади. З огляду на виклики воєнного стану, скорочення деяких джерел надходжень і зростання навантаження на місцевий бюджет, моніторинг змін у загальному фонді дозволяє оцінити фінансову стійкість громади. Особливо актуальним є аналіз тенденцій податкових надходжень, трансфертів та витрат, які прямо впливають на якість надання базових послуг населенню (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4 - Структура і динаміка доходів та витрат (фактичних) Загального фонду Бюджету Миколаївської селищної ради за 2022-2024 рр.

Показники	2022р.		2023р.		2024р.		2024 р. до 2022 р., +/-	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Податкові надходження	86270,5	74,1	133577,6	73,7	107657,3	80,0	24,8	21386,8
Неподаткові надходження, з них:	534,5	0,5	190,7	0,1	48,2	0,0	-91,0	-486,3
- Доходи від власності та підприємницької діяльності	514,3	0,4	26,6	0,0	20,3	0,0	-96,1	-494
- Адміністративні збори та платежі	1,7	0,0	21,9	0,0	15,8	0,0	829,4	14,1
- Інші неподаткові надходження	18,5	0,0	142,2	0,1	12,1	0,0	-34,6	-6,4
Трансферти від органів держуправління	29117,1	25,0	46340,3	25,6	25236,5	18,8	-13,3	-3880,6
Інші надходження	465,7	0,4	1056,2	0,6	1587,7	1,2	240,9	1122
Всього доходів	116387,8	100	181164,8	100	134529,7	100	15,6	18141,9
Оплата праці та нарахування на неї	74644,2	72,5	77780,1	48,2	80925	65,0	8,4	6280,8
Використання товарів і послуг	15731,0	15,3	47410,4	29,4	21353,7	17,2	35,7	5622,7
Трансферти органам держуправління інших рівнів	9325,9	9,1	26689,5	16,5	14102,2	11,3	51,2	4776,3
Соціальне забезпечення	3173,6	3,1	9271,2	5,7	7965,5	6,4	151,0	4791,9
Інші поточні видатки	25,6	0,0	283,3	0,2	133,3	0,1	420,7	107,7
Всього витрат	102900,3	100	161434,5	100	124479,7	100	21,0	21579,4
Профіцит (+) / дефіцит (-)	13487,5	*	19730,3	*	10050,0	*	*	*

Джерело: розраховано за даними форми 2 «Звіт про фінансові результати»

Упродовж 2022–2024 років дохідна частина загального фонду Бюджету Миколаївської селищної ради зазнала суттєвих змін як у структурному, так і в динамічному вимірі. Найвагомішим джерелом наповнення загального фонду залишаються податкові надходження, обсяг яких у 2024 році становив 107657,3 тис. грн, або 80,0 % у загальній структурі, що на 24,8 % більше, ніж у 2022 році.

Таке зростання свідчить про певну стабілізацію економічної активності у громаді попри воєнні умови, а також ефективну роботу органів місцевого самоврядування з адміністрування податків. Варто відзначити, що пік надходжень припав на 2023 рік (133577,6 тис. грн), після чого у 2024 році спостерігається спад, імовірно, через зниження ділової активності або зменшення надходжень від окремих видів податків.

Неподаткові надходження, навпаки, демонструють критичне зниження - з 534,5 тис. грн у 2022 році до всього 48,2 тис. грн у 2024 році, що становить невелику долю відсотка у структурі доходів. Найбільше падіння зафіксовано в категорії доходів від власності та підприємницької діяльності - майже на 96,1%, що може бути пов'язане із руйнацією інфраструктури, зниженням активності місцевих комунальних підприємств або зменшенням кількості майна, яке може приносити дохід. Водночас адміністративні збори та платежі зросли майже у 8,3 рази (з 1,7 до 15,8 тис. грн), що може бути наслідком відновлення роботи ЦНАПу і загального зростання кількості звернень населення за відповідними послугами.

Трансфери від органів державного управління є другим за значимістю джерелом наповнення бюджету громади. У 2024 році вони становили 26398,1 тис. грн, що на 9,3 % менше, ніж у 2022 році. Це свідчить про поступове зменшення державної підтримки, що є звичним процесом для громад, які переходять до більшої самостійності у фінансовому плані. Разом із тим, в умовах війни така тенденція є ризикованою, оскільки зниження трансфертів може призвести до зростання дефіциту бюджету або недофінансування соціальних програм.

Сукупні витрати із загального фонду у 2024 році становили 132103,3 тис. грн, що є найбільшим показником за три роки, і підтверджує посилення бюджетного навантаження. Зростання обсягу видатків не супроводжується еквівалентним зростанням доходів, що вказує на потенційні фінансові ризики. Частково витрати могли бути спрямовані на ліквідацію наслідків бойових дій, гуманітарну підтримку, відновлення критичної інфраструктури, а також забезпечення базових потреб мешканців прифронтових територій.

У цілому динаміка загального фонду бюджету Миколаївської СТГ у 2022–2024 роках характеризується протиріччями: з одного боку, зростання податкових надходжень та стабілізація деяких категорій доходів, а з іншого - різке падіння неподаткових джерел і зменшення трансфертів. У поєднанні з високим рівнем видатків це формує ситуацію, що потребує чіткої фінансової стратегії, зокрема в умовах обмежених ресурсів і зростаючих викликів воєнного часу.

Дослідження показників спеціального фонду Бюджету Миколаївської селищної ради є важливим інструментом оцінки цільового використання коштів громади. Саме цей фонд забезпечує фінансування інвестиційних проектів, капітальних видатків, а також реалізацію окремих програм соціально-економічного розвитку. У контексті повномасштабної війни та обмежених ресурсів дослідження структури і динаміки спеціального фонду дозволяє визначити здатність громади акумулювати та ефективно спрямовувати кошти на найважливіші потреби. Аналіз таких даних дає змогу виявити слабкі ланки у фінансовому менеджменті громади й, відповідно, сформулювати практичні рекомендації щодо поліпшення бюджетної політики в умовах нестабільності (табл. 2.5.).

Аналіз динаміки доходів і витрат спеціального фонду Бюджету Миколаївської селищної ради у 2022–2024 роках свідчить про значні коливання в обсягах фінансових надходжень та суттєві зміни у структурі фонду. У 2022 році обсяг доходів спеціального фонду становив лише 2,49 млн грн., з яких левову частку - 85,4% - забезпечували неподаткові надходження бюджетних установ, а ще 14,2% припадало на доходи від операцій з капіталом. Податкові надходження були майже символічними і становили лише 0,4% загального обсягу. Така структура відображала дуже обмежене використання спеціального фонду у перший рік аналізованого періоду.

У 2023 році відбулося стрімке зростання загального обсягу доходів спеціального фонду - до 33,46 млн грн, що у понад 13 разів перевищує показник 2022 року. Ключову роль у цьому зростанні відіграли трансферти з державного бюджету, які становили 86,9% доходів спеціального фонду. Водночас, частка

неподаткових надходжень зменшилася до 13,1%, а доходи від капітальних операцій повністю зникли. Це говорить про високу залежність громади від зовнішньої фінансової підтримки в умовах війни, коли власні ресурси є обмеженими.

Таблиця 2.5 - Структура і динаміка доходів та витрат (фактичних) Спеціального фонду Бюджету Миколаївської селищної ради за 2022-2024 рр.

Показники	2022р.		2023р.		2024р.		2024 р. до 2022 р., +/-	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Податкові надходження	10,7	0,4	13,0	0,0	16,9	0,1	57,9	6,2
Неподаткові надходження бюджетних установ	2125,9	85,4	4380,1	13,1	9144	43,9	330,1	7018,1
Доходи від операцій з капіталом	353,5	14,2	-	0,0	1438,1	6,9	306,8	1084,6
Трансферти від органів держуправління	-	-	29065,4	86,9	10230,2	49,1	-	10230,2
Цільові фонди	-	-	0,2	0,0	-	-	-	-
Всього доходів	2490,1	100	33458,7	100	20829,2	100	736,5	18339,1
Оплата праці та нарахування на неї	343,0	5,7	451,7	0,7	1748	6,3	409,6	1405
Використання товарів і послуг	1111,5	18,6	1644,7	2,5	3144,9	11,3	182,9	2033,4
Поточні трансферти	-	-	79,5	0,1	-	-	-	-
Придбання основного капіталу	4318,3	72,2	61089,2	93,2	20474	73,4	374,1	16155,7
Капітальні трансферти органам держуправління інших рівнів	204,5	3,4	2250,3	3,4	2532,5	9,1	1138,4	2328
Всього витрат	5977,3	100	65515,4	100	27899,4	100	366,8	21922,1
Профіцит (+) / дефіцит (-)	-3487,2	*	-32056,7	*	-7070,2	*	*	*

Джерело: розраховано за даними форми 2 «Звіт про фінансові результати»

У 2024 році ситуація зазнала нових трансформацій. Обсяг доходів знизився до 20,83 млн грн, що на 37,7% менше, ніж у 2023 році, але був все ще значно вище рівня 2022 року. Водночас частка трансфертів скоротилася майже вдвічі - до 49,1%, а частка неподаткових надходжень зросла до 43,9%. З'явилися також доходи від операцій з капіталом (6,9%). Це вказує на певне пожвавлення власної фінансової активності громади та відновлення процесів, пов'язаних з управлінням активами. Податкові надходження залишаються незначними - лише 0,1%, що

підтверджує недостатню спроможність спеціального фонду акумулювати ресурси через податкову базу.

Щодо витрат спеціального фонду, слід зауважити, що у контексті значного зростання надходжень у 2023 році відбулося ще суттєвіше зростання витрат. Таким чином відбулося формування дефіциту у розмір 32 млн грн. Наступного 2024 року ситуація дещо стабілізувалася, але витрати стійко перевищували доходи і дефіцит все ще залишався значним (7 млн. грн.). Слід зазначити, що головним напрямком витрачання коштів спеціального фонду було придбання основного капіталу. Саме це і спричинило дефіцит, оскільки була наявна невідповідність між спроможністю громади генерувати доходи від комунальної власності та капітальних операцій та закупівлею активів, віднесених до основного капіталу (активи тривалого використання). Отже, фундаментальною причиною дефіциту були великі витрати на спорудження оборонних об'єктів і захисних споруд.

Для подолання дефіциту спеціального фонду Миколаївській СТГ доцільно зосередити увагу на декількох напрямках.

По-перше, необхідно активізувати роботу з управління комунальним майном з метою отримання стабільних надходжень.

По-друге, варто посилити залучення інвестиційних грантів і програм міжнародної технічної допомоги, особливо для капітального будівництва та відновлення.

По-третє, доцільно переглянути цільові програми з точки зору їх ефективності та забезпечити пріоритетне фінансування найважливіших із них, зокрема програм оборонного характеру.

І нарешті, послідовне вдосконалення бюджетного планування, прозорість у використанні коштів і підвищення фінансової грамотності місцевих управлінців мають стати фундаментом для довгострокової фінансової стійкості громади.

Таким чином, загальна організаційно-економічна характеристика Миколаївської селищна ради говорить про конкурентні переваги, зокрема: вигідне географічне положення, сприятливі природньо-кліматичні умови, значний

природньо-ресурсний потенціал, людський ресурси та вільні земельні ділянки у громаді.

2.2 Особливості функціонування Миколаївської селищної ради

Управління селищною радою має низку характерних рис, які вирізняють його з-поміж міських і сільських рад. Вони зумовлені розміром громади, наявними ресурсами та ступенем самостійності. Основні особливості такі:

1. Статус і структура.

Селищна рада — це місцевий орган самоврядування, що діє на території селища (здебільшого селища міського типу). До складу ради входять обрані жителями депутати та селищний голова. Основними структурними одиницями є виконавчий комітет, постійні комісії та адміністративний апарат.

2. Повноваження. Селищна рада відповідає за вирішення питань, що мають місцеве значення, зокрема:

- ✓ ухвалення та виконання місцевого бюджету;
- ✓ управління об'єктами комунальної власності;
- ✓ благоустрій, житлово-комунальні послуги,
- ✓ утримання доріг;
- ✓ регулювання забудови й земельні питання;
- ✓ підтримка місцевих закладів освіти, культури та охорони здоров'я.

3. Фінансова автономія

Доходи бюджету формуються переважно за рахунок місцевих податків і зборів, а також державних трансфертів. Через обмежені фінансові можливості селищні ради часто стикаються з нестачею коштів.

4. Земельні функції. У повноваження ради входить розпорядження землями комунальної форми власності в межах селища, а також розгляд заяв щодо надання земельних ділянок.

5. Співпраця з громадою Селищна рада організовує громадські слухання, забезпечує прозорість звітування голови, опрацьовує петиції та громадські

ініціативи.

6. Виклики. Серед основних труднощів:

- ✓ нестача кваліфікованих кадрів, залучення працездатного населення до військової служби;
- ✓ обмеженість фінансових та матеріальних ресурсів;
- ✓ залежність від центральної влади в окремих питаннях.

7. Місце в системі децентралізації. У наслідок децентралізаційної реформи багато селищних рад стали адміністративними центрами об'єднаних територіальних громад (ОТГ), що дало їм розширені повноваження та нові зони відповідальності.

8. Участь громадськості та співпраця. Ефективне управління традиційними ринками вимагає активної участі громадськості та співпраці між урядом, громадою та приватним секторами, зокрема активною позицією Голови селищної ради.

Участь громадськості забезпечує прозорість та оперативність, які є життєво важливими для сталого управління.

9. Сталий розвиток та належне управління. У поводженні з твердими відходами застосування принципів належного управління, таких як прозорість, підзвітність та участь зацікавлених сторін, є важливим для сталого розвитку громади. Вирішення проблем управління, таких як корупція та несправедливе надання послуг, може покращити надання послуг та екологічні результати.

10. Технологічна інтеграція. Інтеграція технологій, таких як електронне урядування та системи управління знаннями, підвищує ефективність місцевого управління в контексті четвертої промислової революції. Сьогодні урядом створено певні портали, центри надання адміністративних послуг, які допомагають громадянам отримувати належні послуги, а головне – швидко.

Такі вищезазначені особливості важливо розуміти з урахуванням унікальних викликів та контексти різних регіонів. Наприклад, зрілість систем управління ефективністю різняться в усьому світі, причому деякі регіони все ще знаходяться на ранніх стадіях розвитку. Крім того, адаптація до цифровізації на традиційних

ринках створює проблеми у збереженні їх унікальних характеристик. Ці перспективи підкреслюють необхідність індивідуальних підходів до місцевого управління, які враховують регіональні особливості та технологічні ландшафти, що розвиваються.

З іншого боку військові дії в свої корективи. 20 квітня 2023 року Верховна Рада попередньо схвалила законопроект № 7269, який пропонує внести зміни до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» з метою упорядкування діяльності органів місцевого самоврядування під час дії воєнного стану. Документ передбачає спрощення процедур ухвалення кадрових рішень щодо посад в органах місцевого самоврядування та керівників підприємств комунального сектору економіки.

Сьогодні Миколаївська селищна рада стала форпостом для громади в період війни. Усі ресурси направлені для того, щоб підтримати військ формування, які захищають територію громади. . У період війни здатність ефективно відповідати на виклики, що пов'язані з процесами відбудови, євроінтеграції та стратегічного розвитку власного регіону знизилася серед усіх учасників місцевого самоврядування: голів громад, депутатів, громадських активістів, підприємців і мешканців.

Окрім головних функцій менеджменту, які складають невід'ємні компоненти процесу управління і згуртовано пов'язані між собою в рамках єдиного алгоритму, варто аналізувати і спеціальні функції органів місцевого самоврядування. Ці функції доповнюють функціональну систему і включають наступні види діяльності:

- ✓ прогнозування (визначення потенційних майбутніх соціально-економічних умов муніципалітету на основі систематичної ретроспективи його еволюції та детермінант, що впливають на його спрямований вектор) [4];

- ✓ програмування (формування комплексних програм соціально-економічного та культурного розвитку громади, включаючи цільові ініціативи, що розмежовують цілі розвитку, стратегії їх досягнення та надання ресурсної підтримки для виконання програмних завдань);

✓ стратегічне планування (встановлення пріоритетних довгострокових траєкторій розвитку на основі аналізу сильних і слабких сторін муніципальної системи, а також спостережуваних тенденцій, що завершуються розробкою стратегії зростання муніципалітету, яка експлуатується за допомогою конкретних тактичних заходів);

✓ оперативне планування (визначення найбільш ефективного курсу дій на найближчу короткострокову перспективу з урахуванням як ситуаційних змінних, так і довгострокових пріоритетів розвитку території);

✓ системний аналіз (включення багатогранності муніципальної системи до практики управління, що вимагає збалансованого підходу до розвитку її підсистем; оцінка як абсолютних, так і відносних, якісних та кількісних показників, що стосуються функціонування об'єкта управління; та створення всеосяжної та надійної інформаційної основи щодо муніципальної системи у визначений час для полегшення аналізу впливу управлінських рішень на її динаміку);

✓ моніторинг (систематична оцінка процесів) здійснення у всіх підсистемах муніципальної організації, виявлення відхилень від встановлених траєкторій розвитку та своєчасне втручання органів муніципального самоврядування для усунення цих розбіжностей;

✓ соціальна координація (органи муніципального самоврядування повинні служити центром залучення членів територіальної громади, різноманітних соціальних груп у межах муніципального утворення та підприємств, спрямовуючи свої зусилля на цілі співпраці через створення рамок соціального партнерства);

✓ консалтинг (надання консультаційних та консультативних послуг підприємцям щодо чинного законодавства, організація ефективних управлінських та маркетингових стратегій; підтримка молоді в профорієнтаційних починаннях); аналіз проектів (практичне застосування комплексної бази оцінки інвестиційних ініціатив);

✓ інвестиційна підтримка та координація (оволодіння механізмами залучення інвестиційних ініціатив, сприяння їх злагодженому та повному

виконанню; гармонізація інтересів суб'єктів господарювання та інвесторів щодо розподілу ресурсного потенціалу муніципалітету);

✓ місцевий маркетинг (узгодження процесів надання державних послуг з потребами конкретних сегментів територіальної громади, забезпечення необхідної якості в оптимальних умовах та у відповідний час; а також інформування суб'єктів господарювання щодо умов місцевого ринку та конкурентних переваг, властивих муніципальній освіті); мотивації (виховання інтересу підприємців та членів територіальної громади до реалізації Стратегія муніципального розвитку);

✓ мотивація (залучення підприємців та складових територіальної громади до виконання стратегії розвитку громад);

✓ контроль муніципального управління (систематична оцінка ефективності використання природних ресурсів, охоплення земельних та водних ресурсів у межах муніципальної території, калібру послуг, що надаються комунальними підприємствами та виправлення своєчасних порушень та зловживань);

✓ інновації (розгортання управлінських ініціатив на динамічній основі з урахуванням сучасності досягнення у сферах загального та муніципального управління; просування інноваційних практик в операційних підсистемах муніципальних утворень; експертиза та застосування вищих вітчизняних та міжнародних методології у сфері місцевого самоврядування на фундаментальному рівні);

✓ організація (розмежування відповідно до законодавчих положень структурних рамок суб'єктів самоврядування з урахуванням специфічних особливостей території; розподіл обов'язків та повноважень між ними та їх відповідні підрозділи; вибір організаційних форм для управлінської діяльності);

✓ моделювання (виявлення оперативної поведінки керованої системи при застосуванні конкретних важелів управління з метою встановлення найбільш оптимального підходу до управління та сприяння ефективному прийняттю рішень);

✓ регулювання (керівництво траєкторією розвитку суб'єкта управління в межах програмних директив шляхом встановлення певних структурних умов його операційної ефективності).

2.3 Оцінка системи менеджменту Миколаївської селищної ради

Відповідно до рисунку 1.1. системи менеджменту органу місцевого самоврядування, яка включає 5 складових, зокрема стратегічне планування, організація, координація контроль, комунікація, проведемо комплексну оцінку Миколаївської селищної ради. Результати відображені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Бальна оцінка системи менеджменту Миколаївської селищної ради

Складова	Показник	Бал
Стратегічне планування	Визначення цілей розвитку громади	5
	Визначення цілей і пріоритетів	5
	Розробка стратегій селищної ради	5
Організація	Дієва структура селищної ради	4
	Розподіл обов'язків та повноважень між працівниками.	3
Координація	Забезпечення взаємодії між різними підрозділами та службами для досягнення спільних цілей.	4
Контроль	Моніторинг виконання планів і програм	2
	Оцінка результатів діяльності,	3
	Виявлення проблем і вжиття заходів для їх вирішення.	3
Комунікація	Взаємодія з громадою	4
	Забезпечення прозорості діяльності	5
	Залучення населення до процесу прийняття рішень.	5
Середнє значення		10,4

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Виходячи з результатів розрахунків, середнє значення бальної оцінки системи менеджменту Миколаївської селищної ради становить 10,4 бали, що відповідає вище середньому рівню розвитку менеджменту ради. Відповідно до градації розмежування і показників за кількістю складових становить наступне: 1-5 балів - низький рівень, 6-10 – середній рівень, 11-15 високий рівень.

Далі варто охарактеризувати складові бальної оцінки системи менеджменту більш детально.

1. Стратегічне планування в Миколаївській селищній громаді займає визначне місце в діяльності селищної громади. Станом на 1 січня 2025 року на контролі Миколаївської селищної ради перебуває 24 місцеві програми, серед яких програми наступного змісту: по цивільному захисту, по шкільному харчуванню, фізичної культури, розвитку житлово-комунального господарства, розвитку культури, туризму, мистецтва та охорони культурної спадщини, соціальної підтримки пільгових категорій, підтримки внутрішньо переміщених осіб, розвитку земельних відносин, підтримки ветеранів та членів.

Також Миколаївська селищна рада має Програму стратегії розвитку до 2027 року.

Станом на травень 2025 рік відповідно до інвестиційного паспорту, селищна рада пропонує 2 цікавих інвестиційних проекти по створенню виробництва паливних брикетів та створення цеху з виробництва тротуарної плитки. Також селищна рада зацікавлена в будівництві сонячної електростанції, розвитку галузі сільського господарства в напрямку овочівництва, ягідництва та переробки продукції.

2. Дієва структура селищної ради працює ефективно, проте з урахуванням вивільнення працездатних осіб, через повномасштабне вторгнення відбувається не об'єктивний розподіл обов'язків та повноважень між працівниками селищної ради.

3. Стосовно координації відповідно по забезпеченню взаємодії між різними підрозділами та службами для досягнення спільних цілей відбувається на середньому рівні, на ініціативі самих працівників. Через постійні обстріли, частий збій в енергоносіях та мережевого інтернету, працівники перебувають в укритті, що унеможливорює миттєву координацію дій ради.

4. Контроль. Стосовно показника моніторингу виконання планів і програм та оцінки результатів діяльності, і виявлення проблем і вжиття заходів для їх вирішення. Акцентуємо увагу, що військові дії, та постійні сигнали тривоги дають певний збій в постійному контролі виконання планів. Військові дії та

формування місцевої територіальної оборони призвело до переформування планів селищної ради.

5. Відповідно до комунікації, то дана складова має високий рівень. Проведений аналіз та особисті спостереження лише підтверджують, високий рівень взаємодії ради з громадою. Відбуваються постійні збори, ведеться активна діяльність щодо попереджувальних заходів усіх структурних підрозділів. Інформаційний сайт селищної ради є прозорим для жителів і гостей громади. Сайт висвітлює новини, оголошення, вакантні місця, та результати діяльності усіх структурних підрозділів.

Забезпечення прозорості діяльності ради якісно і прозоро відображається на сайті Миколаївської селищної ради. Голова Ради, Пасько С.М. щорічно звітується перед громадою. Постійно відбувається залучення населення до процесу обговорення та прийняття рішень.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ МИКОЛАЇВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

За результатами оцінки системи менеджменту Миколаївської селищної ради можемо говорити, що середній рівень менеджменту охоплює всі напрямки діяльності ради, зокрема хотілося б зробити певні удосконалення в наступних напрямках.

Запропонувати інновацію в системі менеджменту селищної ради можна через впровадження цифрових технологій для покращення комунікації з громадою та підвищення прозорості роботи ради. Ось кілька конкретних пропозицій:

1. Електронна платформа для участі громади: Створення онлайн-платформи, де мешканці можуть подавати свої пропозиції, ідеї, скарги та питання. Це може включати функцію голосування за місцеві проекти або ініціативи, що сприятиме залученню громади до процесу прийняття рішень.

2. Система управління проектами: Впровадження системи управління проектами для планування, виконання та моніторингу місцевих ініціатив. Це дозволить ефективно відстежувати прогрес, терміни виконання та бюджет.

3. Прозорість бюджету: Розробка онлайн-системи для публікації інформації про бюджет селищної ради, витрати та фінансові звіти. Це дозволить мешканцям слідкувати за фінансуванням проектів та ініціатив, підвищуючи довіру до влади [14].

4. Мобільний додаток для громади: Розробка мобільного додатку, де мешканці можуть отримувати актуальну інформацію про події, новини, а також мати можливість звертатися до селищної ради з питаннями чи пропозиціями.

5. Впровадження системи електронного документообігу: Це дозволить оптимізувати робочі процеси в селищній раді, зменшити паперову тяганину та підвищити ефективність обробки документів.

6. Навчальні програми для персоналу: Регулярне проведення тренінгів та

семінарів для працівників ради з метою підвищення їхньої кваліфікації у сферах управління, комунікацій та новітніх технологій.

Ці інновації можуть суттєво поліпшити роботу селищної ради, зробити її більш відкритою та доступною для мешканців, а також підвищити ефективність управлінських процесів.

Відповідно до Цілей Сталого Розвитку і в контексті розвитку Стратегічної Програми розвитку Сумської області до 2027 року та стратегічної Програми розвитку Миколаївської громади, хотіли акцентувати увагу управлінському елементі екологічної відповідальності селищної ради, зокрема на впровадженні політики Green-Management.

Політика Green-Менеджменту буде спрямована на формування екологічних заходів і просвітницької діяльності щодо розуміння значення відповідального споживання, що передбачає Ціль Сталого розвитку 12. Ціль Сталого розвитку 12 охоплює два основні напрями, які є щільно пов'язаними, – зниження ресурсоемності економіки та забезпечення екологічної безпеки. Ефективне управління природними ресурсами, а також методи утилізації відходів і забруднюючих речовин є важливими цільовими показниками у досягненні цієї мети.

Дана політика Green-менеджменту буде спрямоване на наступні елементи в системі менеджменту селищної ради:

- 1) розширювати професійні знання та вдосконалювати практичні навички персоналу в галузях права, управління та техніки;
- 2) розвивати фахові компетенції для реагування на складні екологічні виклики шляхом ефективної комунікації та міжнародної співпраці;
- 3) удосконалювати підходи та інструменти вирішення проблем і прийняття управлінських рішень, особливо в контексті екологічної тематики

Також були сформовані основні складові елементи Політика Green-менеджменту (PGM) селищної ради (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Основні складові елементи Політика Green-менеджменту

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Для запровадження Політики Green-менеджменту (PGM) у Миколаївській селищній раді важливо розуміти напрями, на яких ґрунтується дана політика. Серед них основними є такі: рисунок 3.2.

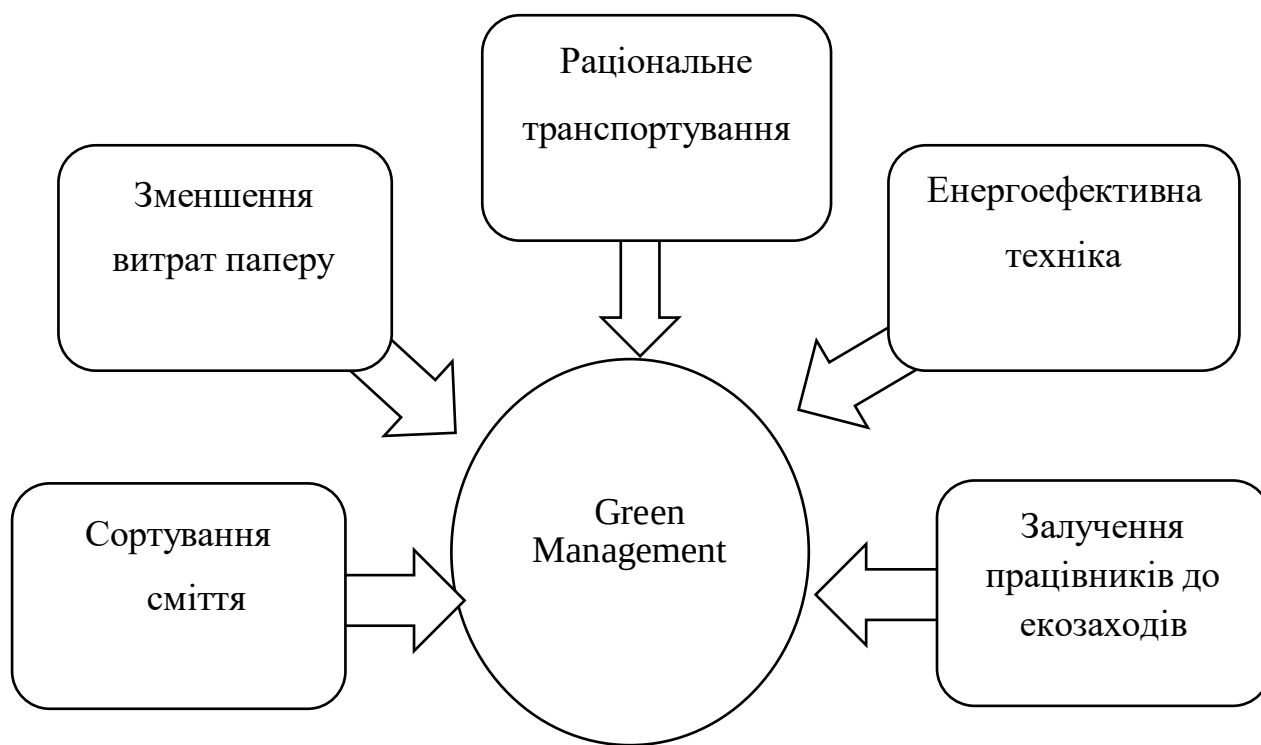


Рисунок 3.2 Напрямки заходів Політики Green-менеджменту (PGM)

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень, [13].

Носієм соціальної та екологічної культури є персонал селищної ради, у поведінці якого утвердженні принципи відповідального ставлення до довкілля, готовності вирішувати ті або інші соціально-економічні задачі. Виходячи з вищесказаного, нами було запропоновано заходи щодо імплементації Політики Green-менеджменту, що передбачає проведення щоденних практик з турботи про природу, зменшення витрати та вплив на навколишнє середовище, виховання соціально-відповідальних працівників:

1. Організація сортування відходів в офісі. Підприємство має впровадити власну систему роздільного збору сміття. Для цього слід придбати відповідні контейнери та укласти договір зі спеціалізованими компаніями на вивезення відходів. Важливим є проведення просвітницької кампанії та навчальних заходів для працівників щодо правильного сортування.

2. Створення екологічних ініціатив серед персоналу [18]. Доцільно сформувати неформальні еко групи з працівників, які на волонтерських засадах ділитимуться знаннями та власним прикладом стимулюватимуть колег до

зменшення негативного впливу на довкілля. Мета – сформувати екологічно свідомі звички, що виходять за межі офісу. Такі групи також можуть обмінюватися інформацією про здорове харчування, фізичну активність і в цілому сприяти формуванню здорового способу життя.

3. Скорочення використання паперу. Запровадження електронного документообігу допоможе значно зменшити споживання паперу. Наприклад [20], сервіс «Вчасно» дозволяє швидко обмінюватися документами онлайн, заощаджуючи ресурси, час і кошти. Такий підхід формує у працівників звички екологічно відповідальної поведінки.

4. Використання багаторазового посуду. Для зменшення впливу пластику на довкілля, підприємство може придбати багаторазовий посуд і терм чашки для працівників, тим самим мінімізуючи використання одноразових виробів.

5. Корпоративний університет [24] — це внутрішній навчальний центр селищної ради, який сприяє професійному розвитку працівників. підтримуватимуть зростання управлінських навичок, укріплюватимуть корпоративну культуру та цінності, розвиватимуть таланти співробітників і створюватимуть сприятливу атмосферу для генерації та реалізації інноваційних ідей.

Основним принципом філософії політики Green Management є практика сегрегації відходів. Процес роздільного збору вимагає класифікації відходів на окремі групи: скло, папір та картон, метали, батареї та лампочки та пластмаси. Переважний компонент складають тверді побутові відходи - щоденне сміття, що утворюється з домогосподарств, що охоплює шість основних категорій: органічні відходи, папір та картон, пластмаси, скло та щебінь, метали та різні відходи. Замість того, щоб покладатися на імпорт цінних матеріалів з-за кордону, значно вигідніше займатися повторним використанням та ефективною переробкою цих ресурсів.

Зауважимо [13], якщо селищна рада внесе на переробку одну тонну макулатури, ця дія зменшить обсяг відходів на звалищах на 3 кубометри. Переробка сингулярного алюмінію може заощадити кількість електроенергії,

еквівалентну енергії, споживаної телевізором, що працює протягом трьох годин. Крім того, електроенергії, що зберігається при переробці скляної пляшки, достатньо для живлення 100-ватної лампочки тривалістю чотири години. Найбільший потік відходів – тверді комунальні відходи (ТПВ): щоденні відходи наших домогосподарств. Він складається з 6 основних груп продуктів: біовідходи, папір і картон, пластмаси, скло і щебінь, метали та інші відходи. Замість того, щоб імпортувати цю цінну сировину та ресурси з інших частин світу, має сенс їх повторно використовувати та ефективно переробляти. Виробництво товарів з вторинної сировини помітно знижує витрату ресурсів.

Цінним кроком для започаткування сортування сміття є створення ціннісного підходу шляхом:

1. Чітко визначити засоби комунікації і розпочати інформування працівників селищної ради, сільських старости та населення щодо впровадження політики сортування сміття. Довести до відома, що внесок кожного працівника є складовим елементом управління.
2. Провести роз'яснювальні заходи стосовно користі екологічному середовищі, бюджету ради і самим працівникам.
3. Передбачити висвітлення інформації на офіційному корпоративному сайті.

Відповідно до попередньо проведених дослідженнях, відсотковий вміст сміття має такий вигляд з відповідним тоннажем у Миколаївській селищній раді.

Таблиця 3.1 - Розподіл відходів вторинної сировини

Вид матеріалів	Відсотковий вміст, %	Маса відходів, т
Папір	30	120,0
Пластик	27	80,0
Скло	3	20,0
Залишкове сміття	40	70,0

Джерело: побудовано автором на основі оперативних даних Відділу житлово-комунального господарств, транспорту та благоустрою Миколаївської селищної ради

Дослідимо ціни на здачу вторинної сировини на ринку України та можливу віддачу від переробку сміття (табл. 3.2).

Таким чином, дохід за вторинну переробку сміття (тобто сортування та здачу) буде становити 622000 грн. у рік. Для організації щодо зберігання відсортованого сміття та його вивезення необхідно закупити спеціальні баки.

Таблиця 3.2 - Економічна віддача від задачі вторинної сировини

Вид матеріалів	Ціна за тону, грн.	Дохід від задачі вторинної сировини, грн.
Макулатура	3100	372000,0
Відходи пластику	2900	232000,0
Склобій	900	18000,0
Сума		622000,0

Джерело: побудова автором на основі власних досліджень та рекомендацій Відділу житлово-комунального господарств, транспорту та благоустрою Миколаївської селищної ради

Таким чином, дохід за вторинну переробку сміття (тобто сортування та здачу) буде становити 622000 грн. у рік. Для організації щодо зберігання відсортованого сміття та його вивезення необхідно закупити спеціальні баки.

З метою підтримки даного проєкту селищна рада проводитиме тренінги, навчальні заняття, акції, по збору сміття і на території прилеглих сіл, що входять до ОТГ. Розглянемо витрати проєкту (рисунок 3.3

Таблиця 3.3 – Розрахунок загальних витрат

Вид витрат	Вартість	Кількість	Загальні витрати, грн.
Контейнери роздільного збору сміття для офісу	500 грн./шт.	100 шт.	50000,00
Загальні контейнери збору сміття	5000 грн./ шт.	50 шт.	250000,00
Послуги вивезення сміття	1500 грн	12 місяців	18000,00
Тренінги та навчання, грн	35000	За графіком	35000,00
Організація акцій по поширенню принципів політики Green менеджменту, грн	5000	2 рази на рік	10000,00
Сума			363000, 00

Джерело: побудова автором на основі власних досліджень та рекомендацій Відділу житлово-комунального господарств, транспорту та благоустрою Миколаївської селищної ради

Баки для збору сміття з розділами – це ємність багаторазового використання (термін використання 8 років). Бак матиме такі відділення: перший – папір; другий – пластик, метал та скло; третій – залишкове сміття. На кришці обов’язково буде схематичне пояснення.

Баки загального призначення будуть направлені для зберігання відходів вторинного походження до моменту їх вивезення контрагентами. Кількість у наборі становить 3 штуки, об’ємом - 1100 л.

Зрозуміло, просте встановлення баків не принесе відразу результатів,

тому перш за все необхідно прописати нові цінності, донести важливість проєкту до працівників. Цінності підприємства необхідно розміщувати (на телевізорах, корпоративних порталах тощо), щоб працівники завжди мали пам'ятку мету діяльності Політики Green Менеджменту. Проведення тренінгів щомісяця на тематику виховання екологічної відповідальності працівника, про наслідки безвідповідальної діяльності та важливість працівника завдяки його діяльності.

При визначенні сортування сміття користуємось найбільш відомим та широко використовуваним методом NPV. Чиста приведена вартість (NPV (Net Present Value) дає змогу визначити нижню межу прибутковості проєкту та використовувати її як критерій при виборі найбільш ефективного, тобто визначити абсолютну величину ефекту від реалізації запропонованого проєкту.

Враховуючи турбулентні умови середовище всередині України ставку дисконтування необхідно брати не менше 35 %. Розрахуємо чистий дисконтований дохід від впровадження даного проєкту (табл. 3.4). Загальними витратами проєкту було визначено 363000,00 грн. Основним доходами від впровадження проєкту є збут сміття у розмірі 372000,0 грн. Отже, загальний дохід у рік становитиме 622000,0 грн. У проєкті закладено період окупності у 3 роки.

Таблиця 3.4 - Розрахунок економічної доцільності проєкту

Рік	Проект	Ставка дисконтування (35 %)	Чистий дисконтований дохід	Сума
0	363000, 00	1	(363000,00)	
1	622000,0	0,7407	524651,08	-448252,92
2	622000,0	0,5487	440482,25	351339,33
3	622000,0	0,4064	278135,03	311000,36
NPV				311000,36

Джерело: розраховано автором на основі власних розрахунків

Розрахуємо індекс прибутковості (Profitability Index) інвестицій, щоб отримати відносну величину ефекту від реалізації проєкту: Звідси, індекс прибутковості становитиме 1.4, що є більшим одиниці, а отже, проєкт є ефективним. Кінцевим показником розрахунку ефективності є термін окупності інвестицій (дисконтований) або період окупності проєкту. Він визначається як

період у якому акумульовані дисконтовані доходи перевищують вартість інвестицій. Отже, термін окупності інвестицій становить 1,5 року.

Дохід від впровадження проекту становить 363000,00 грн., а індекс прибутковості 1,4. Також, проект охоплює короткий період окупності у 1,5 року.

Основні переваги та недоліки щодо впровадження політики Green Management (сортування сміття) для Миколаївської селищної ради зображені в таблиці 3.5

Таблиця 3.5 - Переваги та недоліки Green Management (сортування сміття)

Переваги	Недоліки
✓ Дисциплінованість в екологічному та соціальному напрямку ✓ Обізнаність і свідомість ✓ Мотивування щодо упакування продуктів ✓ Розвиток корпоративної культури селищної ради; ✓ Формування цінностей ✓ Застосування екологічних практик ✓ Підвищення репутації Миколаївської селищної ради	✓ Не сприйняття працівниками і старостами сіл нової політики ✓ Незручність через відсутність сортувальних баків у селищній раді і прилеглих територій ✓ Сформований менталітет працівників і жителів громади

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Виходячи з вищесказаного, був розроблений функціональний підхід Політики Green менеджменту для Миколаївської селищної ради таблиця 3.6:

Таблиця 3.6 – Перспективний функціональний підхід Політики Green менеджменту:

Функція управління	Опис реалізації у діяльності селищної ради
Планування	- Розробка стратегії з роздільного збору сміття. - Планування розміщення контейнерів для сортування. - Визначення джерел фінансування екологічних ініціатив. -Формування календарного плану інформаційно-просвітницьких заходів.
Організування	- Розподіл обов'язків між підрозділами ради та комунальними підприємствами. - Створення партнерства із компаніями з вивезення/переробки відходів. - Організація освітніх заходів, акцій та інформаційної кампанії. - Забезпечення технічних засобів: баки, таблички, буклети.
Мотивація	- Проведення конкурсів для мешканців та шкіл щодо сортування сміття. - Надання бонусів або заохочень для ОСББ, бізнесів та активістів. - Популяризація історій успіху мешканців/громад через соціальні мережі - Підтримка ініціатив молоді та екологічних волонтерів.
Контроль	- Регулярний моніторинг стану сортування на території громади. - Аналіз статистичних даних про зібрані відходи. - Реагування на скарги та пропозиції жителів. - Застосування адміністративних заходів у разі порушень правил

Таким чином, удосконалена система менеджменту селищної ради, яка спрямована на запровадження політики Green Management, матиме не лише економічний ефект, а й соціальний - підвищить рівень еколого-релевантної поведінки працівників, формуватиметься високий рівень екосвідомості населення громади.

А завдяки комплексному функціональному підходу селищної ради громада не лише покращить стан довкілля, але й формуватиме приклад для інших населених пунктів у питаннях удосколанення системи менеджменту та досягнення цілей сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи системи менеджменту, охарактеризовано діяльність Миколаївської селищної ради, запропоновані заходи до удосконалення системи менеджменту селищної ради.

У результаті огляду наукової літератури, виявлено, що система менеджменту органу місцевого самоврядування — це структурована сукупність процесів, принципів і методів управління, яка спрямована на досягнення сталого розвитку громади, підвищення якості послуг, прозорості та підзвітності.

Система менеджменту селищної ради включає ключові управлінські функції (планування, організацію, мотивацію, контроль, координацію), і враховує впливи глобалізаційних викликів, технологічних змін, екологічних проблем та зростаючих очікувань громадян.

Варто акцентувати увагу, що основними принципами ефективного місцевого управління виступають децентралізація, автономія, участь громади, прозорість, підзвітність і соціальна відповідальність.

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє адаптувати найкращі практики управління на локальному рівні, зокрема щодо оцінки ефективності, боротьби з корупцією та посилення підзвітності.

На основі проведеного аналізу Миколаївської селищної ради за 2022–2024 роки можна зробити такі узагальнені висновки:

Організаційна структура громади є стабільною та функціонально злагодженою. Вона охоплює депутатський корпус, виконавчий комітет, старостати, а також профільні відділи, що забезпечують управління ключовими сферами (освіта, фінанси, культура, соціальний захист). Така модель дозволяє ефективно реалізовувати повноваження органів місцевого самоврядування навіть у складних безпекових умовах.

Кадровий потенціал громади демонструє помірне, але обґрунтоване зростання (на 4,8% у 2024 році порівняно з 2022 роком). Найбільше зростання зафіксовано у старостатах (+8,3%) та виконавчому відділі (+6,3%), що свідчить

про посилення управління на місцях, особливо важливе для сільських та прифронтових територій. Структура персоналу загалом відповідає потребам громади чисельністю 4500 осіб.

Фонд оплати праці зріс на 14,8% у 2024 році порівняно з 2022 роком, що свідчить про прагнення зберегти фінансову стабільність персоналу.

Інфраструктурний розвиток зберігається навіть у воєнних умовах. Обсяг необоротних активів зріс на 22,3%, насамперед за рахунок збільшення капітальних інвестицій (+80,1%) та оновлення основних засобів. Це свідчить про активну реалізацію проєктів реконструкції й підтримку об'єктів, що забезпечують життєдіяльність громади.

Функціонування Миколаївської селищної ради має низку специфічних особливостей. Ситуація ускладнюється впливом військових дій, які змушують раду адаптуватися до нових умов, спрямовувати ресурси на підтримку територіальної оборони та працювати в умовах загроз і обмеженого доступу до інфраструктури. Попри це, рада виконує як загальні управлінські функції (планування, організація, моніторинг, контроль), так і спеціальні, спрямовані на довгостроковий розвиток території, зокрема інвестиційний супровід, місцевий маркетинг, соціальну координацію та інновації.

Результати комплексної оцінки системи менеджменту Миколаївської селищної ради свідчать про її функціонування на вище середньому рівні. Середнє значення бальної оцінки — 10,4 бала — вказує на загалом ефективну роботу, попри складні умови воєнного часу.

Найвищі результати демонструє сфера стратегічного планування — ініціативність у розробці програм соціально-економічного розвитку, наявність інвестиційних проєктів та орієнтація на перспективне зростання громади до 2027 року є свідченням чіткого бачення майбутнього. Також високо оцінено комунікацію, зокрема відкритість у відносинах із громадою, прозорість діяльності та активне залучення жителів до ухвалення рішень.

Водночас слабшими ланками системи залишаються організація (через кадрові втрати, викликані війною) та контроль, де постійні тривоги, обстріли й

непередбачувані обставини знижують можливості для якісного моніторингу виконання планів. Координація між підрозділами функціонує на середньому рівні, в основному завдяки ініціативі працівників, але також потребує посилення.

Запропоновані альтернативні напрямки розвитку цифрові інструменти — електронна платформа для участі громади, система управління проєктами, відкритий бюджет, мобільний застосунок, електронний документообіг та навчальні програми для персоналу — створюють умови для більшої прозорості, залучення жителів та підвищення ефективності управлінських рішень.

Окрему увагу в рамках модернізації системи управління приділено екологічному напрямку – політиці Green Management. Цей підхід не лише відповідає Цілям сталого розвитку, зокрема Цілі 12, а й створює умови для формування екологічно відповідальної корпоративної культури, активного залучення громади до практик роздільного збору відходів та зменшення негативного впливу на довкілля.

Економічний аналіз проєкту впровадження Green Management свідчить про його фінансову доцільність: чистий приведений дохід становить 311 тис. грн, індекс прибутковості – 1,4, а період окупності – 1,5 року, що свідчить про інвестиційну привабливість та економічну ефективність проєкту.

Запропоновані заходи дозволили окреслити як переваги: дисциплінованість в екологічному та соціальному напрямку, розвиток корпоративної культури селищної ради; формування цінностей, застосування екологічних практик, підвищення репутації Миколаївської селищної ради. Серед основних недоліків політики Green Management можна назвати: несприйняття працівниками і старостами сіл нової політики, незручність через відсутність сортувальних баків у селищній раді і прилеглих територій; формований менталітет працівників і жителів громади.

А завдяки комплексному функціональному підходу селищної ради громада не лише покращить стан довкілля, але й формуватиме приклад для інших населених пунктів у питаннях удосконалення системи менеджменту та досягнення цілей сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р., Демків І. Удосконалення системи менеджменту в органах місцевого самоврядування на прикладі управління розвитком локальних інтегрованих структур. *Академічні візії*. 2023. №16. URL: <https://doi.org/10.5281/ZENODO.8022892> (дата звернення: 05.12.2024).
2. Войтик О. Особливості прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування. *Демократичне врядування*. 2023. 31 (1), 63–74. URL: <https://doi.org/10.23939/dg2023.01.063> (дата звернення: 10.03.2025)
3. Гринчишин І., Перетятко Л. Управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування: тенденції та проблеми. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.19> (дата звернення: 08.04.2025)
4. Данилевич Н. Функціональний підхід до управління у системі місцевого самоврядування в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. №31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-37> (дата звернення: 25.01.2025)
5. Джегур Г. В., Стілл, А. В. Особливості публічного управління соціально-економічним розвитком громад в умовах сучасних викликів. *Публічне управління*. 2025. № 4 (41). С. 13–26. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4\(41\)-2](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4(41)-2) (дата звернення: 05.12.2024)
6. Зеліч В. В., Гарькава В. Ф., Матвеев, М. Е. Цифровізація системи менеджменту підприємства в умовах глобалізаційних змін. *Ефективна економіка*. 2023. №2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.42> (дата звернення: 10.03.2025) (дата звернення: 10.03.2025)
7. Калачевська Л.І. Інноваційний розвиток сільських територій: Наукові основи, стан та перспективи: *монографія*. Суми: ФОП Литовченко Є.Б. 2019. URL: <https://repo.snau.edu.ua/bitstream> (дата звернення: 08.04.2025)
8. Кар-Пушич, Д. Розробка гібридної гнучкої моделі управління в органах місцевого самоврядування. *Tehnicki vjesnik - Technical Gazette*. 2020. 27(5). <https://doi.org/10.17559/TV-20190205140719> (дата звернення: 25.01.2025)

9. Костенюк Н. Архетиповий реінжиніринг у контексті вдосконалення діяльності органів місцевого самоврядування. *Публічне управління*. 2019. № 18 (3–2019), 250–259. <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-18-3-250-259> (дата звернення: 25.01.2025)
10. Колосок А., Бичук І. Менеджмент соціальних послуг територіальної громади в умовах воєнного стану. *Ввічливість. Humanitas*. 2022. № 3. 92–99. <https://doi.org/10.32782/humanitas/2022.3.13> (дата звернення: 05.12.2024)
11. Ключник Л. Діяльність органів місцевого самоврядування у світлі сучасних викликів: проблеми та перспективи. *Економічний розмах*. 2023. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-19> (дата звернення: 08.04.2025)
12. Онофричук Д. Оцінка діяльності органів місцевого самоврядування в системі публічного управління. *Інноваційна економіка*. 2023. №1, 125-130. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.1.17> (дата звернення: 10.03.2025)
13. Патцева, І., Герасимчук, О., Кахукіна, А. Системний підхід управління відходами об'єднаних територіальних громад. *Екологічні науки*. 2022. 43(4), С. 181–184.
14. Полторак А., Мельник О., Баришевська І., Ігнатенко Ж. Альтернативні джерела фінансування розвитку об'єднаних територіальних громад. *Вісник аграрної науки причорномор'я*, 110(2), 4–10. [https://doi.org/10.31521/2313-092X/2021-2\(110\)](https://doi.org/10.31521/2313-092X/2021-2(110)) (дата звернення: 08.04.2025)
15. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 06.07.1999 р. № 163-XIV від 06.10.98. Дата оновлення: 28.09.2018. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 15.01.2025).
16. Титикало Р. Функції органів місцевого самоврядування. *Серія наукових записок Право*, 2022 1(12), 286–291. <https://doi.org/10.36550/2522-9230-2022-12-286-291> (дата звернення: 10.03.2025)
17. Федірко Б., Б. Співпраця ЄС та Грузії у реформуванні місцевого самоврядування: виклики та перспективи. *Публічне управління та політика*.

2025. 3(7). <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.3.03> (дата звернення: 25.01.2025)
18. Харченко, Т., Стоянець, Н. Екологічні складові в системі менеджменту корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-92> (дата звернення: 08.04.2025)
 19. Харченко Т.М. Логвин Я.В. Особливості системи менеджменту органу місцевого самоврядування. *Сучасні проблеми менеджменту: мат. XX Міжн. наук.- практ. конференції (25 жовтня 2024 р.)*. Київ: НАУ, 2024. С.282-283.
 20. Черниш Ю. Деякі питання вдосконалення діяльності органів місцевого самоврядування України в умовах кризи. *Політологічний вісник*. 2024. № 92, 301–312. <https://doi.org/10.17721/2415-881x.2024.92.301-312> (дата звернення: 05.12.2024)
 21. Keretsman, N. I. Improvement of the management mechanism of the development of territorial communities in the conditions of modern challenges. *Regional Economy*. 2023. № 2(108), 41–49. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-2-4> (дата звернення: 25.01.2025)
 22. Kulinska, A., Husarina, N. (2024). Improvement of the Functioning of the Local Self-Government System in Conditions of Post-War Reconstruction of the Country. *Economics: time realities*, 4(74), 29–37. <https://doi.org/10.15276/ETR.04.2024.4> (дата звернення: 25.01.2025)
 23. Sitnikov, C., Mihalcea, C. M., & Romanescu, S. M. (2023). Improving the Management of Local Public Administration. *Ovidius University Annals*. 23(1), 787–795. <https://doi.org/10.61801/OUAESS.2023.1.103> (дата звернення: 10.03.2025)
 24. Tkachenko, V., & Kharchenko, T. (2020). Information provision of the natural resources use by agricultural enterprises as a component of social responsibility. *Market Infrastructure*. 2020. 40. <https://doi.org/10.32843/infrastructure40-52> (дата звернення: 25.01.2025)

ДОДАТКИ