

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ  
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра публічного управління та адміністрування

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: *«Місцеві державні адміністрації у системі територіальної організації влади»*

**Виконав:** студент 4 курсу за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування денної форми навчання

**Піщик С.В.**

(прізвище та ініціали)

**Керівник:** Доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, доцент  
**Матвейчук Л. О.**

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

**Рецензент:** Доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, доцент  
**Щепанський Е. В.**

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

**Хмельницький – 2022 рік**

## АНОТАЦІЯ

**Піщик С.В.** Місцеві державні адміністрації у системі територіальної організації влади. Бакалаврська робота за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова. Хмельницький 2022.

Курсова робота присвячена дослідженню теоретичної площини місцевих державних адміністрацій та системи територіальної організації влади, аналізу діяльності державних адміністрацій в процесі реформи децентралізації та визначенню напрямів вдосконалення їх діяльності. Об'єктом дослідження є діяльність місцевих органів державної виконавчої влади на певному територіальному рівні держави.

У першому розділі розкрито теоретичну основу поняття «місцеві державні адміністрації» та сутність, зміст та форми територіальної організації влади. У другому розділі проаналізовано сучасний стан діяльності місцевих державних адміністрацій Хмельницької області: розкрито організаційно-правову площину діяльності місцевих державних адміністрацій та результати реформи децентралізації щодо місцевих органів виконавчої влади. За результатами дослідження сформовано напрями вдосконалення діяльності місцевих державних адміністрацій – впровадження електронного документообігу та розвиток комунікацій між представниками місцевих державних адміністрацій та об'єднаних територіальних громад.

**Ключові слова:** місцеві державні адміністрації, державне управління, територіальна організація влади, реформа децентралізації.

## ANNOTATION

Pishchyk SV Local state administrations in the system of territorial organization of power. Bachelor's degree in 281 Public Administration. Leonid Yuzkov Khmelnytsky University of Management and Law. Khmelnytsky 2022. The course work is devoted to the study of the theoretical plane of local state administrations and the system of territorial organization of power, analysis of the activities of state administrations in the process of decentralization reform and identify areas for improvement of their activities. The object of the study is the activities of local executive bodies at a certain territorial level of the state.

The first section reveals the theoretical basis of the concept of "local state administrations" and the essence, content and forms of territorial organization of power. The second section analyzes the current state of activity of local state administrations of Khmelnytsky region: the organizational and legal level of activity of local state administrations and the results of decentralization reform in relation to local executive bodies are revealed. According to the results of the research, the directions of improvement of the activity of local state administrations are formed - introduction of electronic document circulation and development of communications between representatives of local state administrations and united territorial communities.

**Key words:** local state administrations, public administration, territorial organization of power, decentralization reform.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ .....	8
1.1. Місцеві державні адміністрації: поняття, види, функції.....	8
1.2. Сутність, зміст та форми територіальної організації влади.....	12
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВИХ ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЙ (на прикладі Хмельницької області)...	22
2.1. Організаційно-правова площина діяльності місцевих державних адміністрацій, принципи їх діяльності.....	22
2.2. Аналіз результатів реформи децентралізації щодо місцевих органів виконавчої влади.....	40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВИХ ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЙ.....	47
3.1. Впровадження електронного документообігу у сфері публічного управління.....	47
3.2. Комунікація між представниками місцевих державних адміністрації та об'єднаних територіальних громад.....	51
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58

## ВСТУП

*Актуальність теми.* В процесі здійснення адміністративної реформи в Україні, розвитку процесу децентралізації державної влади та переорієнтації її на регіони, адміністративне нормотворення отримує свою специфіку в регулюванні суспільних відносин в усіх сферах життєдіяльності суспільства на регіональному (місцевому) рівні. Велике значення в цьому аспекті надається ролі місцевих державних адміністрацій, без якісної нормативної діяльності яких неможливо уявити увесь процес нормотворення органів виконавчої влади держави загалом. На жаль, практика здійснення нормотворчої діяльності залишається неефективною, оскільки діяльність місцевих органів виконавчої влади значною мірою невпорядкована, а створення нової системи нормотворчих відносин проходить вкрай повільно, не ґрунтуючись на достатніх наукових розробках. Внаслідок чого постає потреба в зміні самого характеру і спрямування інституту нормотворення місцевих державних адміністрацій, оптимізації норм адміністративного законодавства щодо форм здійснення ними нормотворчої діяльності, оновленні основних елементів нормотворчої діяльності, її впливу має теоретичну та практичну значущість.

Систематизації базових понять і категорій вивчення діяльності місцевих державних адміністрацій у системі територіальної організації влади присвячені роботи таких вчених як: Багмет М., Газарян С.В., Герасимчук З.В., Далія Ю., Колесникова К.О., Корнієнко М., Мельник А.Ф., Шаповал В., Ярмиш О.Н. та інші.

*Метою роботи* є дослідження теоретичної площини місцевих державних адміністрацій та системи територіальної організації влади, аналіз діяльності державних адміністрацій в процесі реформи децентралізації та визначення напрямів вдосконалення їх діяльності.

**Об'єкт дослідження** – діяльність місцевих органів державної виконавчої влади на певному територіальному рівні держави.

**Предмет дослідження** – місцеві державні адміністрації у системі територіальної організації влади.

Відповідно до цієї мети в курсовій роботі поставлені такі **завдання**:

- розкрити поняття місцеві державні адміністрацій, їх види та функції;
- визначити сутність, зміст та форми територіальної організації влади;
- проаналізувати організаційно-правову площину діяльності місцевих державних адміністрацій, принципи їх діяльності;
- провести аналіз результатів реформи децентралізації щодо місцевих органів виконавчої влади;
- обґрунтувати впровадження електронного документообігу у сфері публічного управління;
- охарактеризувати комунікацію між представниками місцевих державних адміністрації та об'єднаних територіальних громад.

**Методи дослідження.** У даній роботі використана певна сукупність методів та підходів, за допомогою яких досліджено місцеві державні адміністрації в системі територіальної організації влади, серед яких: методи теоретичного узагальнення та порівняння; абстрактно-логічний; метод аналогій; метод аналізу; системний підхід.

**Інформаційну базу** роботи становлять нормативно-правові акти, аналітичні матеріали, розробки вітчизняних і закордонних наукових організацій і вчених, присвячені питанню вивчення сфери публічного управління.

**Практична значущість.** Отримані результати на практиці можуть бути застосовані для покращення діяльності місцевих органів державної виконавчої влади в Україні.

**Структура та обсяг роботи.** Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи 63 сторінки. У роботі: 5 рисунків, 3 таблиці, список використаних

джерел – 67 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА**

### **МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

#### **1.1. Місцеві державні адміністрації: поняття, види, функції**

Конституція України передбачає дві системи місцевого самоврядування: державне управління як місцевий орган виконавчої влади, та Самоврядування як орган державної влади місцевого суб'єкта. Ці різні по-своєму системи широко застосовуються в Україні. Правова природа систем місцевого самоврядування, відрізняється першочергово відрізняється за функціональним змістом та переліком принципів [25]. Закони України гарантують місцеве самоврядування та таким чином запобігаючи його заміні місцевою державною адміністрацією.

В системі інституційного забезпечення державного і регіонального управління особливе місце займають місцеві державні адміністрації, які відповідно до Закону України «Про місцеві державні адміністрації» [18], є державними органами, що здійснюють виконавчу владу в областях, районах, містах Києві та Севастополі.

Місцеві державні адміністрації є місцевими органами виконавчої влади і входять до загальної системи органів виконавчої влади поряд із центральними органами державної виконавчої влади та центральними органами виконавчої влади зі спеціальним статусом. В межах своїх повноважень місцеві державні адміністрації здійснюють виконавчу владу на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці, а також реалізують повноваження, делеговані їм відповідними радами. Вони знаходяться в системі подвійного

підпорядкування, а також є в цілому підзвітними і підконтрольними органам виконавчої влади вищого рівня та відповідним радам (обласним та районним) у частині повноважень, делегованих їм цими радами [18].

Відповідно до ст. 1 Закону «Про місцеві державні адміністрації», місцева державна адміністрація є місцевим органом виконавчої влади і входить до системи органів державної виконавчої влади [18]. Вона є єдиначальним органом загальної компетенції, який у межах своїх повноважень здійснює виконавчу владу на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці та реалізує повноваження, делеговані їй відповідною місцевою радою [4, с. 32].

Сторожук І. П. визначає місцеву державну адміністрацію як місцевий орган виконавчої влади який входить до системи органів виконавчої влади. Місцеві державні адміністрації є юридичними особами. Вони мають печатки із зображенням Державного Герба України та своїм найменуванням, рахунки в установах банків України. Місцеві державні адміністрації очолюють голови відповідних місцевих державних адміністрацій, які призначаються на посаду Президентом України за поданням Прем'єр-міністра України на строк повноважень Президента України [60, с. 246].

Сушивський О.І. вивчаючи питання діяльності місцевих державних адміністрацій, вказує що це інститут та орган здійснення влади, який водночас є елементом структури міжінституційних владних відносин. Зокрема, це елемент підсистеми органів здійснення виконавчої влади в системі органів здійснення державної влади та системного комплексу суб'єктів здійснення публічної влади. Через місцеві державні адміністрації певним чином, зокрема опосередковано, здійснюються взаємовідносини з одного боку Президента України, як суб'єкта здійснення публічної влади, а з другого - всієї сторони системи органів здійснення державної влади та, найперше, організаційне здійснення виконавчої влади як з органами здійснення місцевого самоврядування, так і з відповідними громадами й окремими громадянами, а

також і з громадським сектором [62, с. 25].

В теперішній конституційній моделі, яка використовується в Україні, державні адміністрації відповідно до свого статусу є найблищими і мають найбільш тісний зв'язок, з населенням, а відповідно з кожним громадянином окремо.

Відповідно до вищесказаного, можна сказати що держава саме з використанням системи та структури визначених органів, здійснює обов'язки, які на ню покладені для встановлення гарантій та забезпечення прав і свобод кожного громадянина, відповідно до Конституції.

Стає ясным, що органи які здійснюють виконавчу владу в державі є місцеві державні адміністрації, в частині внутрішньої політики держави щодо прямого вирішення питань місцевого значення, тому також уповноважені вживати заходів для її забезпечення у діяльності органів здійснення місцевого самоврядування [64, с. 46].

В районах виконавчу владу здійснюють районні державні адміністрації. В областях виконавчу владу здійснюють обласні державні адміністрації.

Формування структур місцевих державних адміністрацій визначається постановою Кабінету Міністрів України від 18 травня 2000 р. N 821 «Про упорядкування структури місцевих державних адміністрацій». Постановою затверджено такий примірний перелік управлінь [51].

Постанова Кабінету Міністрів України «Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій» [51] встановлює, що у складі місцевих державних адміністрацій, а також у складі їхнього апарату утворюються наступні структурні підрозділи: департамент, управління, відділ, сектор. У разі недоцільності утворення у складі апарату місцевих державних адміністрацій, або їх структурних підрозділів, територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади підрозділів, для виконання окремих функцій вводяться посади відповідних спеціалістів.

Формування структури державних адміністрацій в районах, формується насамперед з включенням до неї різних структурних підрозділів, а саме: управлінь, відділів та інших структурних підрозділів районної державної адміністрації. Примірний перелік відділів та інших підрозділів апарату, що можуть утворюватися місцевими державними адміністраціями, наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 Примірний перелік відділів та інших підрозділів апарату, що можуть утворюватися місцевими державними адміністраціями

Відділи та інші підрозділи апарату	
облдержадміністрації	райдержадміністрації
<ul style="list-style-type: none"> <li>– організаційний відділ;</li> <li>– відділ кадрової роботи та з питань державної служби; відділ роботи зі зверненнями громадян;</li> <li>– юридичний відділ;</li> <li>– загальний відділ;</li> <li>– відділ контролю;</li> <li>– відділ бухгалтерського обліку;</li> <li>– відділ взаємодії з правоохоронними органами;</li> <li>– відділ з питань правоохоронної та мобілізаційної роботи;</li> <li>– відділ інформаційно-комп'ютерного забезпечення; господарський відділ;</li> <li>– прес-служба;</li> <li>– відділ з питань режимно-секретної роботи.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відділ організаційної і кадрової роботи;</li> <li>– загальний відділ;</li> <li>– відділ контролю;</li> <li>– юридичний відділ;</li> <li>– фінансово-господарський відділ;</li> <li>– відділ з питань оборони та мобілізаційної роботи;</li> <li>– відділ внутрішньої політики;</li> <li>– відділ з питань;</li> <li>– режимно-секретної роботи.</li> </ul>

Примітка. Джерело: [4, с.54].

Місцеві державні адміністрації очолюють голови відповідних місцевих державних адміністрацій, які здійснюють керівництво їх діяльністю. Кожен голова адміністрації має персональну відповідальність перед досягненням

повного виконання завдань. Президент України призначає голів місцевих держ. адміністрацій, на строк повноважень Президента України та набувають власні повноваження з моменту призначення.

Щодо функцій місцевих державних адміністрацій то вони відзначаються багатоманітністю й охоплюють майже всі сфери суспільного життя на відповідній території. До них належать:

- 1) забезпечення законності, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян;
- 2) соціально-економічного розвитку відповідних територій;
- 3) бюджету, фінансів та обліку;
- 4) управління майном, приватизації та підприємництва;
- 5) промисловості, сільського господарства, будівництва, транспорту і зв'язку;
- 6) використання землі, природних ресурсів, охорони довкілля;
- 7) зовнішньоекономічної діяльності;
- 8) оборонної роботи та мобілізаційної підготовки;

Таким чином, робота місцевих державних адміністрації на сьогодні зводиться до посередництва між центральною владою та місцевим населенням, що фактично нівелює її вплив на суспільне життя. Ефективним є вирішення зазначеної проблеми на законодавчому рівні через розмежування повноважень та функцій органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади.

## **1.2. Сутність, зміст та форми територіальної організації влади**

Успішний розвиток будь-якої країни залежить від багатьох факторів, від історичного до територіального. Основним фактором успішного розвитку держави звичайно постає рівень соціально-економічного розвитку.

В теперішній період розвитку людської цивілізації найбільш характерною

формою інституціоналізації впорядкованої життєдіяльності людських спільнот є держава, демократичне розуміння сутності якої в науці державного управління утвердилося саме як «політико-територіальної організації публічної влади» [63, с. 190]. Таку точку зору, зокрема, поділяє народний депутат І. Верещук, яка зазначає, що «географічний простір є важливим конфігуратором системи державного управління, який може за певних умов слугувати чинником дезінтеграції, або ж інтеграції соціально-економічних та управлінських процесів і є базисом для формування системи органів державного управління» [6, с. 261].

У сучасному адміністративно-правовому розумінні територіальна організація влади – це «визначена Конституцією України [25] та переважно нормами вітчизняного адміністративного законодавства система органів публічної влади (місцеві органи виконавчої влади, територіальні органи центральних органів виконавчої влади та органи місцевого самоврядування) і взаємовідносини між ними, що формується відповідно до адміністративно-територіального устрою держави й має особливості функціонування на його різних рівнях». У соціально-політичному плані – це «зумовлена географічними, історичними, економічними, соціальними, культурними та іншими чинниками внутрішня територіальна організація держави з поділом її території на складові частини – адміністративно-територіальні одиниці – з метою забезпечення населення необхідним рівнем публічних послуг, раціональної системи управління соціально-економічними процесами, збалансованого розвитку усієї території держави» [63, с. 192].

У державно-управлінському вимірі – це науково обґрунтована локалізація взаємопов'язаних просторових поєднань систем і форм організації влади, яка базується на нормативно-правовій і законодавчій основі та політичній організації суспільства та охоплює, як правило, три рівні територіальної організації влади в структурі держави: макрорівень – територія країни; мезорівень – територіальна організація влади областей, районів; мікрорівень –

просторова організація місцевого самоврядування (села, селища, міста). Як цілком слушно наголошує В. Литвин, такий поділ «в ідеалі має відображати специфіку внутрішньої «територіальної тектоніки» – розміри підконтрольної певному соціуму території, густота населення, оптимальність системи комунікацій, історично сформовані особливості розселення, роль міст як центрів тяжіння» [32, с. 59].

Низкою науковців визнано що система держави народжувалася в суспільстві саме, як метод та інструмент врегулювання суспільних та соціально економічних відносин. Стає ясним те що країни в яких зароджувалася демократія, наприклад Стародавня Греція, могла ефективно керуватися з одного центрального апарату влади, тому що в той час країни мали інший вигляд в плані населення та територій. Водночас в країнах які територіально були могутнішими, демократичне управління ставало не ефективним. Головною причиною цього було те що одна країна оєднувала багато народів, які не мали спільних інтересів, а то і взагалі конфліктували. Тому такі країни з демократичною формою правління втрачали свою ефективність в арифметичній прогресії, таким чином: чим більша країна і більше народів — тим важче керувати нею демократичним шляхом.

В підсумку можна сказати що реалізація функцій державної влади та апарату управління, позитивних результатів в діяльності державного апарату, держава повинна впорядковувати свою внутрішню територіальну організацію, розділяє свою територію на адміністративні одиниці різного рівня, виду та юридично-правового статусу. Такий метод повинен створити оптимальну версію єдності державних та місцевих органів публічного управління, найбільш ефективну і комфортну для населення структуру державного апарату та дієве здійснення реалізації владних повноважень та управління країною. Відомий науковець в сфері державного управління Т. Качмарек необхідність розділення держави на територіальні управління характеризує таким чином що: “організація з центральною адміністрацією, якою б вона не була б ефективною,

всеодно вона буде менш ефективною ніж організація з децентралізованим апаратом адміністрування, тому що вона не в змозі забезпечити належним чином виконання всіх завдань. Отже, можна сказати що реалізація регуляційних, організаторських функцій держави не може відбутися без територіальної адміністрації, а багаторівневе управління нині є неодмінним елементом реалізації державних завдань [6, с. 256].

Під-час обрання форми організації територіальної влади першочерговим стає пошук і обрання кращого на думку народу цінностей та параметрів взаємовідносин та взаємодій центрального, регіонального та місцевого рівнів влади, а також дотримання низки інших критеріїв. Науковець М. Дністрянський виділяє такі чинники:

а) кількість ієрархічних ступенів адміністративно-територіальної системи має в загальних рисах співвідноситися з розмірами території країни, кількістю та розміщенням її населення;

б) розміри адміністративних одиниць одного й того самого рівня не мають визначатися великою контрастністю;

в) кожна адміністративна одиниця має бути цілісною, комунікаційною зв'язаною, з вдалим розташуванням адміністративного центру, який володів би необхідним людським та інфраструктурним потенціалом [15, с. 139].

Першочергове значення організації територіальної влади описано наявністю того факту, що в Основному законі всіх країн в неодмінному характері фіксується належний політико-територіальний баланс взаємовідносин політичних інтересів та суспільних сил, властивості та риси врегулювання відносин між владою та суспільством, які виникають з приводу організації та виконання влади у структурі органів публічного врядування держави.

Наприклад, один з російських науковців Гетьман А.Б. зазначає, що територіальна організація влади і організований на ній державний устрій постають узагальнюючим поняттям сутності, розумінням та форми держави, відбиваючи всю сукупність суспільно-владних відносин, взаємозв'язків та

взаємовідносин у механізмі організації та функціонування держави, зокрема характер відносин держави загалом (центральної влади) з її складовими частинами (місцевими органами публічної влади) [9, с. 500]. Це твердження поділяє й наша співвітчизниця Я. Колінко, яка стверджує, що саме встановлення певного співвідношення влади і суспільства у вигляді територіальної організації публічної влади дає змогу говорити про реальність таких понять, як демократія, громадянське суспільство тощо [23, с. 18].

Спираючись на загальнофілософське трактування територіальної організації влади як певного просторового виразу існування матерії на поверхні землі, Коршун В.Ф. пропонує розглядати її як мінімум у чотирьох вимірах: будову, функціонування, розвиток та управління [27, с. 147]. Отже, спробуємо здійснити такий аналіз форм побудови, основних функцій та принципів розвитку й управління в системі політико-територіальної організації публічної влади.

Все історичне розмаїття побудови територіальної організації влади держави вкладається в п'ять основних форм: безпосереднє народовладдя, унітаризм, федералізм, конфедерація, імперія. У просторовому політико-територіальному вимірі держава безпосереднього народовладдя має однорівневу структуру органів публічної влади з юрисдикцією на всю підконтрольну територію та людність.

Унітарна держава має єдиний владно-політичний центр та ієрархічну побудову підконтрольних цьому центру інституцій публічного врядування. При цьому кожна унітарна держава стикається з центральною проблемою: збалансування двох протилежних тенденцій – централізації та децентралізації як пошуку оптимального визначення системи розбудови та взаємодії адміністративно-територіальних одиниць. На переконання А. Онупрієнко, така «оптимальна організація публічної влади залежить від ефективності рознесення обсягу її владних повноважень по відповідних вертикальних та горизонтальних рівнях її здійснення, встановлення меж компетенції кожного рівня, ефективного

громадського та судового контролю, дотримання принципів автономії у реалізації виключної сфери компетенції кожним рівнем публічної влади та субсидіарності» [47, с. 226].

Отже, сучасні унітарні держави можуть бути централізованими та децентралізованими. Окремі науковці визначають децентралізацію як своєрідну форму демократії унітарної держави, що дає змогу при збереженні основних функцій державних органів розширити повноваження місцевого самоврядування, стимулювати населення до участі в публічному управлінні і реалізації власних інтересів, активізувати ринковий механізм саморегуляції та самофінансування як ефективну стратегію, що сприятиме об'єднанню територіальних громад, їх ефективному розвитку. Якщо рівень децентралізації є максимальним та охоплює не тільки адміністративні, фінансові, економічні, соціально-культурні сфери самостійного врядування, а й політико-правові та законодавчі, така децентралізація перетворюється на федерацію.

Федералізм як форма політико-територіальної організації публічної влади передбачає порівняно слабку й функціонально та компетентістно обмежену центральну владу на фоні сильних владних інституцій другого – регіонального рівня [63, с. 193]. За федерального устрою політико-адміністративні органи регіонального рівня мають власні законодавчі та виконавчі органи публічної влади, власний бюджет та відмінне від інших законодавство, делегуючи загальнодержавному владному центру тільки ті повноваження, які функціонально є спільними для всіх регіонів (національна безпека та оборона, міжнародні стосунки, соціальне та пенсійне забезпечення тощо).

Якщо в складі держави є присутні великі територіальні ресурси, то держава використовує федеральну форму устрою, такими країнами є Німеччина та США. Але, за словами О. Стогова, всі спроби перетворення ладу територіальної організації влади в Україні на протязі усього 20-го ст. мало за мету сконцентрувати всю увагу до розробки моделі, при якій буде найзручніше керувати методом центрального управління. Всі етапи характеризуються

відповідністю вимогам чинної політичної системи, а не прагненням до задоволення потреб громадян [59, с. 231]. Після перемоги Революції гідності 2014 року почали відбуватися процеси децентралізації, та процес зміни з централізованого управління на більш ефективно децентралізоване.

За своїм характером вирізняється форма політико-територіальною організації публічної влади, а саме конфедерація, яка уявляє собою граничний тип федералізму, який має відмінності навідрізно від попереднього фактичною відсутністю державного суверенітету на найвищому політико-адміністративному рівні, чіє рішення навіть з питань на загальнодержавному рівні не є обов'язковими для конфедеративних територіальних складових частин. В конфедераціях, здебільшого, єдине громадянство відсутнє, та в деяких випадках відсутній навіть основний законодавчий орган. В період нашого дослідження, конфедерацією можна назвати Швейцарію, а європейський союз, на сучасному етапі розвитку взагалі має майже всі ознаки конфедерації.

Імперії існували в старі часи, їх поява стала наслідком завойовницьких війн, у ході яких сильні унітарні держави захоплювали значні території, інші країни на різних стадіях формування власної державності, соціоекономічного розвитку та етнокультурного складу. В результаті була створена держава з одним сильним центром типу метрополії і різними багаторядними компонентами-колоніями, кожен створюючи свої симбіоз територіального управління централізованої столичної влади з децентралізовані форми місцевого самоврядування. Науковець О. Тур вказує на джерела які, вказують на те що існують науково обґрунтовані вимоги до територіальних розподілів влади вимагає врахування трьох елементів: територіальні, соціально-економічні та організаційні, які вони повинні об'єднувати природно-географічні, культурно-історичні, соціально-економічні фактори з необхідність подолання нерівномірності соціально-економічного розвитку території; раціональний розподіл повноважень між центральними і місцевої влади [65, с. 153], робиться ясным, що в імперській державі така єдність недосяжна. Через це існує постійна

потреба втручатися в імперську владу, яка є централізована, а методи традиційного колонійного правління призвели до встановлення регулярних розбіжностей інтересів центральної влади та населення і це призводить до серйозних конфліктних ситуацій. В підсумку можна сказати що більшість країн, які здійснювали імперське правління розпалися через низку конфліктів та суперечностей.

Окрім наведених форм, політико-територіальна організація публічної влади, як і будь-яке інше історичне явище або процес, має своє функціональне навантаження та певні принципи формування та розвитку.

Основними суб'єктами, які можна включити 2 основних секторів публічного врядування та громадянського суспільства подані на рис. 1.1.

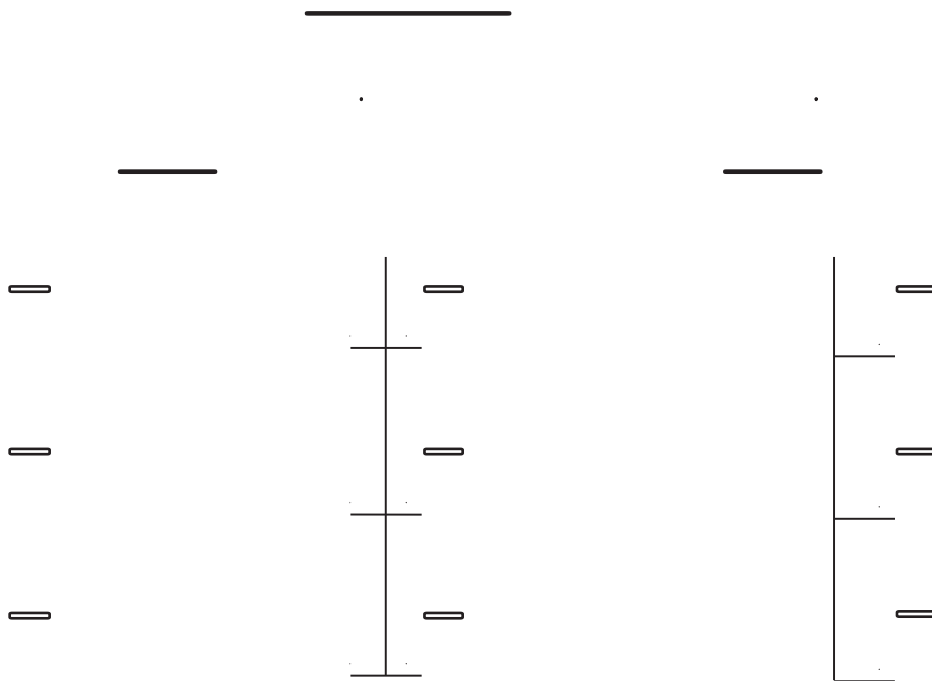


Рис. 1.1. Суб'єкти територіальної організації влади

Примітка. Джерело: [63, с. 194].

Саме визначення функції, у сфері держ. управління виражає певну дію

виконання в процесі здійснення процесу діяльності країни, а саме її місця у інституті соціального розвитку, відносно населення. Держава має здійснювати першочергові завдання, які перед нею ставить населення.

Деякі дослідники наводять різні цифри як реальних функцій держави, та організації влади на рівні територіальної організації влади.

Функції обраного предмета навчання можна звести до чотирьох узагальнень: удосконалення державної та регіональної системи управління, зміцнення територіальної єдності, стандартизація якості обслуговування управління громадянами, благоустрій та об'єднання адміністративно-територіальні одиниці країни.

Однією з функцій держави є проведення заходів для покращення єдності територій, та регіонального розвитку, поліпшення просторового планування такого розвитку, вирішення основних інфраструктурних проблем, недопущення появи та росту диспропорцій між різними регіонами, а також між містами й сільською поселенською мережею, запобігання проявів регіонального сепаратизму тощо.

З точки зору М. Дністрянського, який визначає: «В політично-територіальному розгляді перспектив систем адміністративно-територіального устрою України має слугувати зміцненню територіальної єдності держави, в соціально-економічному – вести до зменшення затрат населення та держави на одержання і надання адміністративних послуг, сприяти зростанню ролі середніх і малих міст» [15, с. 139].

Наступна функція, це функція стандартизації. Функція відповідає за надання якісних адміністративних послуг для громадян, по всій території країни відповідно до зазначеного стандарту якості надання державних послуг, саме для населення громади, і відповідно, «сприяти підвищенню рівня життя кожного громадянина незалежно від того, в якому регіоні, місті чи селі він мешкає» [63, с. 197].

Улагодження та стандартизації територіальних одиниць відноситься до

функції впорядкування. Вона сформована для того щоб створити стандартизацію для визначення статусу та встановлення уніфікації адміністративно територіальних одиниць.

Тому територіально-політичний розподіл держави спрямований на покращення усіх складових державного управління, яка полягає в збалансуванні системи і функцій державних інститутів, удосконаленні компетенції та покращення зворотнього зв'язку між органами влади різних рівнів ієрархії. Забезпеченні універсальності.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВИХ ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЙ (на прикладі Хмельницької області)

#### 2.1. Організаційно-правова площина діяльності місцевих державних адміністрацій, принципи їх діяльності

Місцеві державні адміністрації – це єдиноначальні місцеві органи виконавчої влади загальної компетенції, наділені правом представляти інтереси держави і приймати від її імені владні рішення на території відповідних адміністративно-територіальних одиниць [18].

Повноваження місцевих держадміністрацій у цілому реалізуються одноосібно їхніми керівниками – головами місцевих державних адміністрацій.

Місцеві державні адміністрації відповідно до наданих їм повноважень втілює в життя виконавчу владу в межах території на якій вона діє, тобто адміністративно територіальної одиниці. Також адміністрація виконує повноваження, які їй делегує відповідна рада.

Місцеві державні адміністрації діють на принципах:

1) верховенства права – спрямування діяльності на забезпечення прав і свобод людини і громадянина, здійснення її на засадах справедливості та гуманізму;

2) законності – здійснення повноважень у межах та в порядку, встановлених Конституцією та законами України;

3) відкритості – забезпечення постійного інформування суспільства про діяльність місцевих державних адміністрацій, гарантування доступу кожного в обсягах та порядку, відповідно до Закону.

4) єдності державної політики – місцеві державні адміністрації забезпечують однакову реалізацію державної політики на території держави відповідно до засад, визначених Верховною Радою України, на основі актів

Президента України та Кабінету Міністрів України;

5) Принципи стабільності та наступності, тобто здійснення забезпечення безперервного виконання повноважень місцевими адміністраціями, не зважаючи на процес змінювання політичної влади та органів державної влади.

6) Принцип підконтрольності визначає, що місцеві адміністрації повинні піддаватися контролю зі сторони інших органів державної влади, і населення.

7) Останній принцип — це принцип ефективності. Принцип визначає що потрібно забезпечувати виконання найбільш ефективних результатів при використанні найменшої кількості ресурсів, виділених на виконання відповідного завдання

Обласні державні адміністрації в межах своїх повноважень спрямовують діяльність районних державних адміністрацій та здійснюють контроль за їх діяльністю. Голови районних державних адміністрацій регулярно інформують про свою діяльність голів обласних державних адміністрацій, щорічно та на вимогу звітують перед ними [18].

Місцеві державні адміністрації у своїй діяльності керуються Конституцією України [25], Законом України «Про місцеві державні адміністрації» [18] та іншими законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, органів виконавчої влади вищого рівня, а районні державні адміністрації в Автономній Республіці Крим - також рішеннями та постановами Верховної Ради Автономної Республіки Крим, рішеннями Ради міністрів Автономної Республіки Крим, прийнятими у межах їх повноважень.

Організаційно-правова основа діяльності місцевих державних адміністрацій в тому числі Хмельницької області має багатограний характер:

1. Правовий статус місцевих державних адміністрацій встановлюється Конституцією України, Законом «Про місцеві державні адміністрації» [18] та іншими законами України.

2. Питання, які стосуються процедурно-організаційних моментів діяльності всередині місцевих адміністрацій налаштовуються відповідним

регламентом, які повинні ухвалюватися керівниками, або головами місцевих державних адміністрацій.

У Хмельницькій обласні функціонують Хмельницька районна державна адміністрація та Хмельницька обласна державна адміністрація, які у своїй роботі керуються Регламентом [58]. Регламент державної адміністрації, розроблений на основі чинного законодавства, регулює організаційно-процедурні питання діяльності державної адміністрації, визначає механізм організації взаємодії голови, першого заступника, заступників голови, керівника апарату (керівництва), апарату, структурних підрозділів адміністрації з реалізації своїх повноважень, здійснення апаратом правового.

Розгляд в Хмельницькій місцевій державній адміністрації питань, що належать до її компетенції, зокрема щодо делегованих радою повноважень, провадиться головою, першим заступником, заступниками голови, керівником апарату держадміністрації, апаратом, структурними підрозділами державної адміністрації, територіальними органами міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, а також консультативними, дорадчими та іншими допоміжними органами, службами і комісіями, утвореними головою адміністрації.

Робота Хмельницької держадміністрації, її апарату та структурних підрозділів є відкритою і гласною, за винятком розгляду питань, які становлять державну таємницю або належать до конфіденційної службової інформації [58].

Держадміністрація інформує громадськість про свою діяльність, залучає громадян до проведення перевірок, підготовки і розгляду питань, що належать до її компетенції. Висвітлення діяльності держадміністрації здійснюється в порядку, передбаченому законодавством.

Розподіл обов'язків між заступниками голови Хмельницької державної адміністрації здійснюється головою державної адміністрації не пізніше одного місяця з дня призначення його на посаду з визначенням: повноважень і функцій посадової особи; структурних підрозділів, діяльність яких контролюватиметься

відповідною посадовою особою; територіальних органів, координацію діяльності яких здійснює посадова особа та забезпечує сприяння таким органам у виконанні покладених на них завдань відповідно до законодавства; підприємств, установ, організацій щодо яких посадова особа забезпечує відповідно до законодавства реалізацію державної політики; порядку заміщення голови держадміністрації, його заступників у разі їх відсутності.

Положення про структурні підрозділи Хмельницької держадміністрації та її апарату розробляються керівниками цих підрозділів, погоджуються із заступниками голови (відповідно до розподілу обов'язків), керівником апарату держадміністрації і затверджуються розпорядженням голови державної адміністрації.

Місцеві державні адміністрації в межах, визначених Конституцією [25] і законами України, здійснюють на відповідних територіях державний контроль за:

- 1) збереженням і раціональним використанням державного майна;
- 2) За фінансовою дисципліною, та виконують контроль за її станом звітностей, контролюють виконання державних договорів та обов'язки відносно бюджету. Також проводиться контроль за здійсненням відшкодування збитків нанесених країні
- 3) За реалізацією природних багатств, в тому числі земель, лісів, водних ресурсів і т.д. та здійснюють охорону природного середовища включаючи усі ресурси природи
- 4) За збереженням та охороною культурних та історичних пам'яток та житлового фонду
- 5) Здійснюється контроль за додержанням стандартизації продукції її виробниками
- 6) додержанням санітарних і ветеринарних правил, збиранням, утилізацією і захороненням промислових, побутових та інших відходів, додержанням правил благоустрою;

8) Здійснюється контроль за веденням торгівлі згідно за встановленими правилами різного переліку продукції та захищають права споживачів

9) додержанням законодавства з питань науки, мови, реклами, освіти, культури, охорони здоров'я, материнства та дитинства, сім'ї, молоді та неповнолітніх, соціального захисту населення, фізичної культури і спорту;

10) Здійснюється контроль за охороною безпеки праці і фіксування заробітної плати ( вона не повинна бути нижчою від встановленого державою мінімуму)

охороною праці та своєчасною і не нижче визначеного державою мінімального розміру оплатою праці;

11) Здійснюють контроль за підтримкою громадської безпеки та порядку та правил використання транспорту і дорожнього руху

додержанням громадського порядку, правил технічної експлуатації транспорту та дорожнього руху;

12) додержанням законодавства про державну таємницю та інформацію;

13) Проводиться контроль за дотриманням законів про Національний архівний фонд та відповідні організації та установи

Для аналізу діяльності місцевих державних адміністрацій в Хмельницькій області розглянемо звіти про виконання програми соціально-економічного розвитку Хмельницької області за 2020 рік та програму економічного та соціального розвитку Хмельницької області на 2021 рік.

На період останнього року економічні показники як Хмельницької області так і всієї країни в цілому перебувала під впливом різних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища і це стало помітним на показниках загального розвитку.

Пріоритетними напрямками розвитку залишаються завершення реформи децентралізації, реформування медицини та освітньої галузі, розвиток промислового потенціалу області, її інфраструктури, широке залучення інвестицій в економіку Хмельниччини.

Основним показником, який характеризує економічні зрушення, а саме рівень економічного розвитку та результати економічної діяльності суб'єктів господарювання регіону, є валовий регіональний продукт. За останніми статистичними даними, валовий регіональний продукт Хмельницької області за 2021 рік становив 93,6 млрд гривень. Питома вага області за цим показником становила 2,82% (2019 р. – 2,25%, 2020 р. – 2,44%). Індекс фізичного обсягу валового регіонального продукту (у цінах попереднього року) протягом останніх років мав позитивну тенденцію, проте за попередніми даними у 2021 році показник становив 99,6 % .

Важливе місце в економіці області займає галузь промисловості. Індекс промислової продукції у 2021 році становив 97,5% (у 2020 році – 85,5%) (рис.2.1).

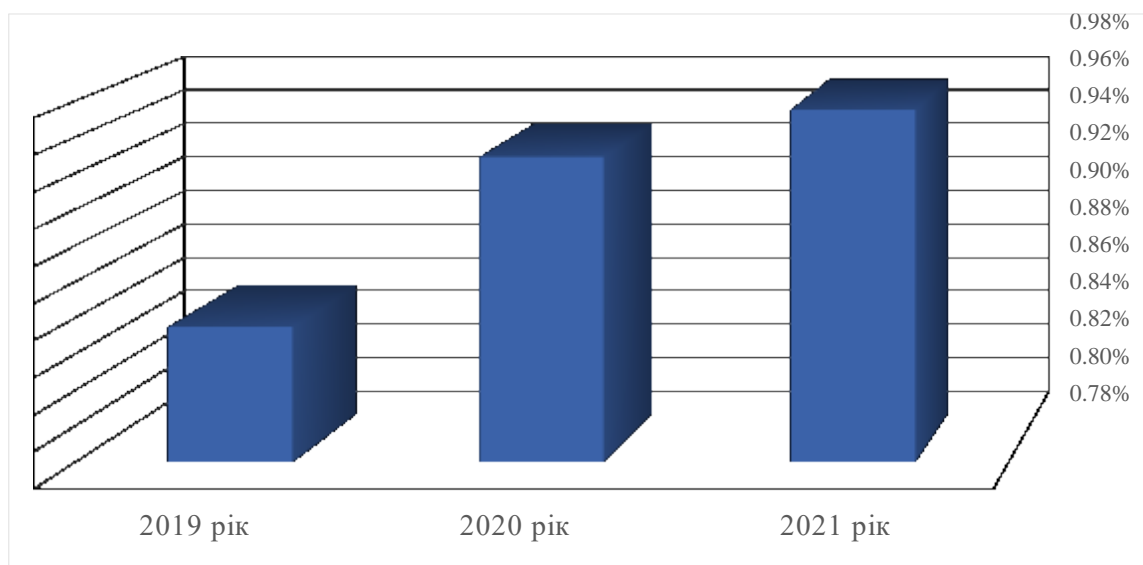


Рис.2.1. Динаміка індексів промислової продукції у Хмельницькій області у 2019-2021 році

Примітка. Складено автором за даними: [48].

Аналізуючи промислове виробництво за основними напрямками діяльності, можна сказати що спостерігається ріст об'ємів в добувній промисловості і розробленні кар'єрів – у 1,6 рази та постачанні електроенергії,

газу, пари та кондиційованого повітря – на 16,8 відсотка. У переробній промисловості випуск продукції зменшився на 10,9 відсотка.

Помітне зменшення об'ємів спостерігається на підприємствах з виробництва хімічних речовин і хімічної продукції – на 38%, виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів – на 18,4%, виробництва продукції машинобудування – на 15,7%, текстильного виробництва, виробництва одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів – на 10,5%, металургійного виробництва, виробництва готових металевих виробів, крім машин і устаткування – на 7,9%, виробництва гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції – на 4,5 відсотка.

Водночас, збільшилося виробництво на підприємствах добувної промисловості та розроблені кар'єрів – на 64,5%, промислової продукції на підприємствах з виготовлення виробів з деревини, виробництва паперу та поліграфічної діяльності – на 27,9% та постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря – на 16,8 відсотка. Втім, враховуючи незначну питому вагу зазначених секторів у промисловості, зазначене зростання не могло завадити загальному падінню у промисловості.

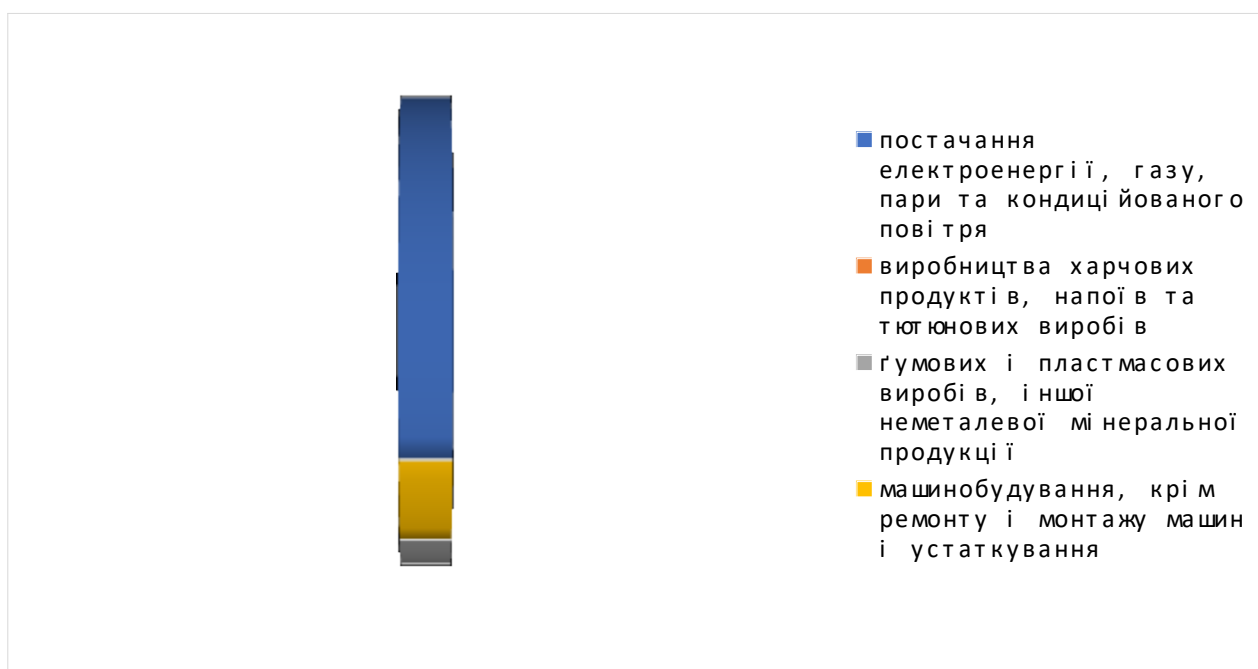


Рис.2.2. Обсяги реалізації продукції різних підприємств у 2021 році

Примітка. Складено автором за даними: [48].

Підприємствами області у 2021 році реалізовано готової промислової продукції на загальну суму 47,3 млрд грн, що на 25% більше ніж за 2020 рік. У загальному обсязі реалізації основну частку становила продукція підприємств з постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря – 31,5%, виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів – 26,0%, гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції – 18,2%, машинобудування, крім ремонту і монтажу машин і устаткування – 6,2 відсотка (рис.2.2).

Індекс обсягу сільськогосподарського виробництва за 2021 рік становив 95,2%, у тому числі продукції рослинництва – 94,8%, тваринництва – 97,0 відсотка. По сільськогосподарським підприємствам індекс виробництва становив 92% (у тому числі продукції рослинництва – 92%, тваринництва – 91,8%), по господарствам населення – 103,4% (у тому числі продукції рослинництва – 104,6%, тваринництва – 101,1%).

Особлива увага приділялася залученню інвестицій. У 2021 році підприємствами та організаціями області за рахунок усіх джерел фінансування освоєно 9210,2 млн грн капітальних інвестицій, що у порівнянних цінах на 18,1% менше 2019 року.

Найвагомішу частку капітальних інвестицій (99,6% загального обсягу) освоєно в матеріальні активи, з яких у машини, обладнання та інвентар і транспортні засоби – 40,1% усіх інвестицій, у будівлі та споруди – 56,3 відсотка. Головним джерелом капітальних інвестицій, як і раніше, залишаються власні кошти підприємств і організацій, за рахунок яких освоєно 54,4% загального обсягу.

Суттєву частку капітальних інвестицій освоєно підприємствами промисловості (28,3%), сільського, лісового та рибного господарств (23,4%). Капітальні інвестиції в житлове будівництво у 2021 році в порівнянні з 2020

роком зменшилися на 38 відсотків.

Обсяг унесених з початку інвестування в економіку області прямих іноземних інвестицій (акціонерного капіталу) на 30.09.2021 становив 174,0 млн дол. США, що 31% менше до відповідного періоду 2020 року.

На Хмельниччині працює більше 200 підприємств з іноземним капіталом із 35 країн світу. Понад 76,9% інвестицій надходить в область із країн Європейського Союзу. Основні країни-інвестори – Кіпр, Польща, Франція, Німеччина, Ізраїль та Велика Британія.

У звітному періоді продовжено реалізацію вагомих інвестиційних проєктів, які мають стратегічне значення для економічного розвитку області. Так, у курортному селищі Сатанів Городоцького району на стадії завершення роботи з будівництва найсучаснішого санаторно-курортного комплексу ТОВ «Арден-Палац» на 1500 місць та гірськолижного відпочинкового комплексу «Арден Скай». У м. Старокостянтинів ведеться будівництво заводу з виробництва соняшникової олії на базі діючого елеватора. Планова річна потужність підприємства становитиме 1 млн тонн насіння соняшника.

Реалізується проєкт з відновлення роботи Хмельницького аеропорту. У 2020 році отримано посвідчення про допуск до експлуатації злітно-посадкового майданчика для малих повітряних суден. З обласного бюджету виділено 5,5 млн грн, у тому числі з міського бюджету 0,5 млн грн – для розробки проєктної документації на реконструкцію аеродромного комплексу КП «Аеропорт Хмельницький» із продовженням злітно-посадкової смуги на 500 метрів.

Особливої уваги потребує зовнішньоторговельна діяльність. За підсумками 2021 року експорт товарів збільшився на 3,3% і становив 663,5 млн дол. США, імпорт зменшився на 9,8% і становив 508,8 млн доларів США. Додатне сальдо зовнішньої торгівлі товарами становило 154,7 млн дол. США. Зовнішньоторговельні операції проводилися із партнерами із 127 країн світу.

Обсяг експорту товарів до країн ЄС збільшився на 1,3% та становив 327,0 млн дол. США (49,3% від загального обсягу експорту). Найбільше

експортувалися товари до Польщі, Німеччини, Китаю, Єгипту, Нідерландів, Туреччини, Бельгії.

Оснoву товарної структури експорту становили зернові культури; насіння і плоди олійних рослин; електричні машини; текстильні матеріали та текстильні вироби; меблі; жири та олії тваринного або рослинного походження; молоко та молочні продукти, яйця птиці, натуральний мед, мінеральні продукти.

Обсяг виробленої будівельної продукції (виконаних будівельних робіт) підприємствами області у 2021 році становив 6472,1 млн грн, що на 58,3% більше порівняно з 2020 роком. Капітальний та поточний ремонт становили 67,3% від загального обсягу виробленої будівельної продукції, нове будівництво – 18,8%, реконструкція та технічне переоснащення – 13,9 відсотка (рис.2.3).

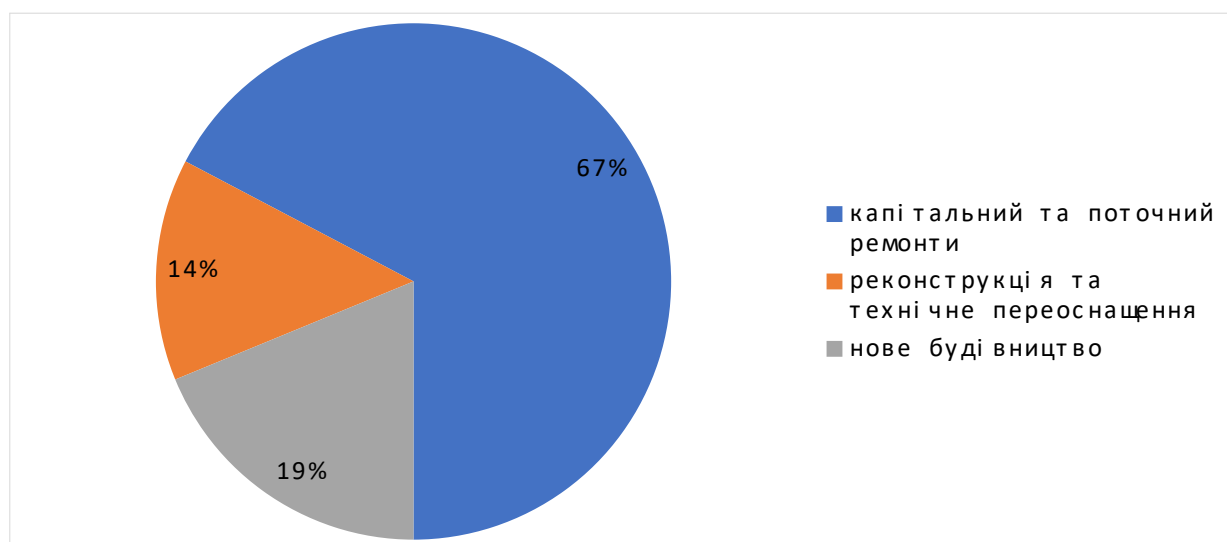


Рис.2.3. Обсяг виробленої будівельної продукції (виконаних будівельних робіт) підприємствами Хмельницької області у 2021 році

Примітка. Складено автором за даними: [48].

За 2021 рік у області допущено в використання 216,6 тис. кв. м від загальних показників житлової площі, цей показник на 33,1% менший аніж в 2020 році. У 2020 році продовжено реконструювання і проведення капітальних ремонтів об'єктів соціально-культурного та житлово-комунального призначення

на території області за рахунок коштів державних та місцевих бюджетів.

З фонду Державного регіонального розвитку на інфраструктурні проекти розраховується виділити 216,2 млн гривень. Було реалізовано 23 проекта, 10 з яких це поректи за програмою Велике будівництво на суму 131,8 млн гривень. З обласного бюджету на здійснення заходів із будівництва, реконструкції і реставрації соціальної інфраструктури передбачено 78,9 млн гривень [53].

В межах втілення в життя Обласної програми забезпечення молоді житлом на 2013-2020 роки надано 2 кредити молодим сім'ям на суму 1,1 млн гривень. У рамках реалізації Цільової регіональної програми підтримки індивідуального житлового будівництва на селі та поліпшення житлово-побутових умов сільського населення «Власний дім» на 2012-2020 роки надано кредитів на суму 2,5 млн грн, за рахунок чого покращили свої житлові умови 20 сімей.

На будівництво, ремонт та утримання автомобільних доріг загального користування області передбачено 6,5 млрд грн, у тому числі на дороги державного значення – 5677,5 млн грн, місцевого значення – 853,9 млн гривень. У 2021 році за рахунок виділених коштів уведено в експлуатацію 47 об'єктів доріг загального користування державного значення, 54 об'єкти загального користування місцевого значення та 41 об'єкт на вулицях і дорогах комунальної власності у населених пунктах. На Хмельниччині продовжують розвиватися напрями альтернативної енергетики та впроваджується сучасне обладнання у сфері теплопостачання.

На території області знаходяться 33 ГЕС та 66 СЕС загальна потужність яких складає 343 Мвт. За минулий рік було втілено в життя проекти по розвитку 30 СЕС та 1 ГЕС.

Закінчено спорудження і реалізацію третьої черги біогазової установки по комплексному виробництву електроенергії з біогазу потужністю 10,5 МВт в Теофіпольському районі. Розпочато спорудження альтернативної сонячної

станції в Красилівському районі площею 34 га, потужність якої в плані складатиме 15 Мвт.

Тривала робота, спрямована на підтримку малого та середнього підприємництва, удосконалення системи організації надання адміністративних послуг. За 2021 рік Регіональним фондом підтримки підприємництва по Хмельницькій області для реалізації бізнес-проектів у пріоритетних напрямках діяльності надано пільгові кредити 7 суб'єктам підприємництва на загальну суму 2370,0 тис. гривень. З метою підтримки суб'єктів малого та середнього підприємництва, які зупинили чи скоротили свою діяльність через карантинні обмеження на 01.10.2021 виплачено допомогу по частковому безробіттю на загальну суму 51,0 млн грн 8998 громадянам, у тому числі 5146 фізичним особам – підприємцям [53].

Сервісом обласної служби зайнятості за період з Січня по жовтень 2021 року скористувалися 55,1 тис. громадян, в тому числі 36,6 тис. осіб, які мали статус безробітного. Працевлаштовано 17,4 тис. осіб. Надано 511 консультацій з приводу організаційних питань та справ підприємницької життєдіяльності.

Використавши одноразову виплату безробітнім задля започаткування власної підприємницької діяльності, 21 безробітний організував приватну справу. На нові робочі місця працевлаштовано 285 безробітних з компенсацією єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування 186 роботодавцям, в тому числі 123 суб'єктам малого підприємництва.

Протягом двох минулих років виконувалася робота з збільшення мережі ЦНАП (центр надання адміністративних послуг). Ці дії відбувалися за допомогою сучасної європейської «U-LEAD» з Європою. Результатом таких дій можна назвати саме: відкриття ЦНАП в Новодунаєвській, Грицівській та Кам'янець-Подільській (в с. Колибаївка) територіальних громадах. Щодо плодів відповідної роботи цього року, то можна вказати на відкриття та початок роботи ЦНАП Білогірської селищної ради.

Всього в області діє 36 ЦНАП, у тому числі: 14 – при

райдержадміністраціях, 5 – при виконавчих комітетах міських (міст обласного значення) рад, 17 – при територіальних громадах, якими за 9 місяців звітного року надано майже 288 тисяч адміністративних послуг (Додаток А).

Першочерговим та пріоритетним питанням застається шлях поповнення місцевих бюджетів.

Методами якими керувалися органи виконавчої влади і місцевого самоврядування, дали можливість за 2021 рік залучити до загального фонду бюджету області податків та зборів (без урахування міжбюджетних трансфертів) на суму 5017,3 млн грн. Таким чином відбулося повне виконання плану бюджету на 109,7 %.

Доходи загального фонду місцевих бюджетів до відповідного періоду 2020 року зросли на 282,9 млн грн або на 3,6 відсотка. У контексті наповнення бюджетів актуальною є боротьба з порушенням норм чинного законодавства щодо виплати заробітної плати. У 2021 році в області проведено 5831 захід з питань легалізації заробітної плати, здійснено інспекційні відвідування та заходи інформаційно-роз'яснювального характеру у 8836 суб'єктів господарювання у галузях промисловості, будівництва, транспорту, сільського господарства, оптової та роздрібної торгівлі, організації харчування тощо. Виявлено 781 суб'єкт господарювання без державної реєстрації та 1145 роботодавців, які використовували найману працю без укладення (оформлення) трудового договору. За результатами вжитих заходів за 10 місяців 2021 року зареєстровано 1697 суб'єктів господарювання та з 5774 працівниками укладено трудовий договір.

Запорукою сталого економічного розвитку області та добробуту громадян є підвищення рівня заробітної плати та забезпечення своєчасної її виплати. Середньомісячна заробітна плата за 2021 рік зросла порівняно з 2019 роком на 13,8% і становила 9872 гривень. Найвищі розміри середньої номінальної заробітної плати спостерігались у працівників фінансової та страхової діяльності, державного управління й оборони, обов'язкового соціального

страхування та промисловості.

Приділялася значна увага розвитку та реформуванню соціальних галузей. В області функціонує 741 заклад дошкільної освіти, де здобувають освіту 41,2 тис. вихованців. Показник охоплення дітей дошкільною освітою у 2021 році становив 95% (у 2019 році – 97%). Завантаженість закладів дошкільної освіти віком від 3 до 6 років залишилась на рівні попереднього року – на 100 місцях виховується 110 дітей (у 2018 році – 116).

На даний час в області функціонує 621 заклад загальної середньої освіти всіх типів та форм власності, у яких навчається 138,7 тис. учнів, у тому числі 33 опорних школи з 34 філіями. У зв'язку з проведенням оптимізації мережі закладів загальної середньої освіти до початку 2020/2021 навчального року їх кількість скоротилась на 29 закладів, з них 12 – втратили свій юридичний статус через приєднання до опорних шкіл.

Серед пріоритетних напрямів виділяють покращення інклюзивної освіти на Хмельниччині. На Хмельниччині інклюзивне навчання організовано у 4 містах, 16 районах та 32 об'єднаних територіальних громадах. Наразі створено 169 інклюзивних груп у 73 закладах дошкільної освіти, у яких виховується 377 дітей з особливими освітніми потребами; організовано роботу 198 закладів загальної середньої освіти, де у 587 класах інклюзивною освітою охоплено 860 учнів із порушеннями психофізичного розвитку. Для супроводу дітей введено 158,5 ставки асистентів вихователів та 538,25 ставки асистентів вчителів. Крім того, навчання дітей з особливими освітніми потребами організовано у 7 спеціальних школах, 3 навчально-реабілітаційних центрах, 1 спеціальному класі для дітей з інтелектуальними порушеннями.

У 2021 році для області з державного бюджету передбачено 22,1 млн грн на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами, що на 4,6 млн грн більше ніж у минулому році. У 2021 році п'ять закладів професійно-технічної освіти продовжили реалізацію проектів регіонального розвитку за рахунок коштів державного бюджету, отриманих від Європейського

Союзу, на загальну суму близько 30 млн грн, зокрема:

- «Реконструкція навчально-виробничих майстерень та кабінету професійної підготовки електрогазозварників в Хмельницькому професійному ліцеї», Хмельницький професійний ліцей;
- «Забезпечення потреб ринку продукції закритих ґрунтів кваліфікованими робітниками», ДНЗ ВПУ №11 м. Хмельницького;
- «Створення багатопрофільного регіонального Центру професійної освіти», ДПТНЗ «Красилівський професійний ліцей»;
- «Стимулювання розвитку новаторської і раціоналізаторської роботи в навчальному закладі як один з факторів підвищення якості підготовки робітничих кадрів для потреб регіону», Хмельницький професійний ліцей електроніки;
- «Створення учнівського готельно-туристичного центру на базі ДНЗ
- «Подільський центр професійно-технічної освіти», ДНЗ «Подільський центр професійно-технічної освіти».

У рамках реалізації одного з проектів у червні 2021 року відкрито STEM-центр Хмельницького професійного ліцею електроніки, на базі якого здобувачі освіти мають можливість займатися такими напрямками як робототехніка, 3D моделювання, основи програмування та основи інформаційної безпеки.

Щодо реформи яка стосується сектору охорони здоров'я, можна сказати що її реалізація продовжена. Впродовж 2021-22 років є вже деякі результати, наприклад:

1. Проведено ліквідацію наркологічного диспансеру, функції які він виконував передали на Хмельницький обласний заклад з надання психіатричної допомоги.

2. Проведено реорганізацію Славутської обласної туберкульозної лікарні в Хмельницький обласний протитуберкульозний диспансер

У 2021 році в рамках реалізації державної програми «Доступна медицина» завершено будівництво приміщень 30 амбулаторій загальної

практики/сімейної медицини. За 2021 рік введено в експлуатацію 18 амбулаторій. Проведено оснащення амбулаторій необхідною апаратурою, зокрема придбано 45 апаратів ЕКГ, 9 аналізаторів гематологічних, 2 аналізатори біохімічні. Центрами ПМСД закуплено 4 автомобілі. У 2021 році продовжено реконструкцію приміщень КНП «Хмельницький обласний серцево-судинний центр» (10,0 млн грн) та будівництво обласної дитячої лікарні (10,0 млн грн). 96 медичних закладів вторинного і третинного рівнів уклали угоди з Національною службою здоров'я України на загальну суму 2,2 млрд гривень.

Разом з цим, через епідемію COVID-19 галузь охорони здоров'я працювала у складних умовах. На початку року створено цілодобовий обласний штаб з ліквідації надзвичайної ситуації. Базовим медичним закладом першої хвилі визначено Хмельницьку обласну інфекційну лікарню та ще 23 лікувальних заклади визначено опорними для прийому пацієнтів хворих на коронавірусну хворобу. З обласного бюджету на боротьбу з пандемією було виділено 18,0 млн гривень.

З метою роз'яснення особливостей діяльності органів влади та місцевого самоврядування в період, коли відбувається їх реорганізація, пов'язана з новим адміністративно-територіальним устроєм, переваг, які отримає населення в результаті впровадження таких реформ, на офіційному веб-сайті облдержадміністрації забезпечено розміщення матеріалів відповідної тематики. Здійснюється наповнення та оновлення розділу «Децентралізація влади», а також публікуються інформаційно-роз'яснювальні матеріали відповідної тематики.

Також забезпечується висвітлення на офіційному веб-сайті та офіційній сторінці облдержадміністрації у Facebook відповідних заходів, що проводяться за участю керівників області та представників місцевих територіальних громад. Регулярно публікуються інформаційні матеріали щодо роботи, що проводиться структурними підрозділами облдержадміністрації у цій сфері, а також позитивні приклади успішного функціонування територіальних громад.

З метою інформування громадськості щодо співпраці органів влади та громадських організацій на офіційному веб-сайті облдержадміністрації, сторінках у соціальних мережах забезпечено розміщення матеріалів відповідної тематики. Забезпечено висвітлення заходів, що проводяться за участю керівників області та представників громадських організацій. Регулярно публікуються інформаційні матеріали щодо налагодження співпраці структурних підрозділів облдержадміністрації з громадськими організаціями задля реалізації державної політики у різних сферах суспільного життя, а також позитивні приклади такої роботи.

Забезпечується вільний доступ представників ЗМІ до інформації про її діяльність облдержадміністрації шляхом розміщення актуальної інформації на офіційному веб-сайті та у соціальних мережах.

Офіційним джерелом інформації про діяльність органів влади залишається офіційний веб-сайт обласної державної адміністрації, де журналісти та громадськість мають можливість отримати оперативну й достовірну інформацію. За період останнього року було створено 2448 інформаційних повідомлень, 46 анонсів і 192 оголошень.

Важливою у формуванні громадської думки залишається діяльність громадсько-політичних ЗМІ. Загалом, на території області зареєстровано 497 друкованих видань, з них 5 – зареєстровано у 2021 році. Вагомий вплив на сучасне суспільство мають інтернет-видання, яких в області функціонує 20. Телевізійне мовлення здійснюють 13 телевізійних каналів, з них 5 – обласного значення та 9 радіостанцій (1 – обласного значення).

Забезпечено ефективну комунікацію представників органів влади та мас-медіа. Протягом року забезпечено проведення 28 пресконференцій, 154 брифінгів, переважна частина яких транслювалася у прямому ефірі на сторінці облдержадміністрації у Facebook. Також керівництво та представники структурних підрозділів облдержадміністрації систематично беруть участь в ефірах на телеканалах місцевих засобів масової інформації щодо актуальних

питань сьогодення.

При обласній, райдержадміністраціях та виконкомах міських (міст обласного значення) рад діють громадські ради, які утворено для налагодження ефективної взаємодії органів влади із громадськістю та здійснення моніторингу діяльності таких органів.

У 2021 році відбулося 8 засідань громадської ради при облдержадміністрації, у ході яких розглянуто низку важливих питань. Крім того, громадською радою розглянуто, надано пропозиції та схвалено проекти 24 розпоряджень голови облдержадміністрації.

Для забезпечення співпраці з інститутами громадянського суспільства при облдержадміністрації діє координаційна рада з питань сприяння розвитку громадянського суспільства.

Зазначений дорадчий орган координує організацію та виконання в області заходів щодо реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021 – 2026 роки [45]. У зв'язку з карантинними обмеженнями та відсутністю ініціатив від громадськості у 2021 році засідання не проводилися.

Приділяється значна увага реалізації діяльності та захисту прав журналістів, шляхом надання всебічного сприяння у роботі та оперативності надання запитуваної інформації у повному обсязі.

Особлива увага приділяється питанням забезпечення інформування представників засобів масової інформації, у тому числі центральних ЗМІ, щодо дотримання професійних журналістських стандартів, захисту моральних та етичних норм у процесі інформаційної діяльності.

З метою інформування громадськості з питань розвитку громадянського суспільства на офіційному вебсайті облдержадміністрації функціонує рубрика «Громадянське суспільство і влада». Такі ж рубрики створено на веб-сайтах райдержадміністрацій та виконкомів міських (міст обласного значення) рад.

## **2.2. Аналіз результатів реформи децентралізації щодо місцевих органів виконавчої влади**

Процес реформи децентралізації місцевого самоврядування в Україні є ключовим моментом для розвитку країни. Реформу децентралізації кабінет міністрів України ставить в пріоритет, тому що вона сприяє розвитку територіальних громад та місцевого самоврядування. Після ухвалення 12 червня 2020 р. урядом нового адміністративно-територіального устрою, на базовому рівні, можна зробити висновки що 2020 рік став визначальним для розвитку місцевого самоврядування в Україні.

Після ухвалення нового устрою адміністративного поділу сформувалися 1469 територіальних громад, які розміщуються на всій території України.

17 липня 2020 року Верховна Рада України прийняла Постанову № 3650 «Про утворення та ліквідацію районів». Відповідно до цієї постанови парламент провів ліквідацію 490 районів, від того моменту в Україні сформовано 135 районів.

Після того як було прийнято Закон “Про добровільне об’єднання територіальних громад” має утворитися 365 ОТГ (об’єднаних територіальних громад). Відповідно цей закон дозволив органам місцевого самоврядування створювати територіальні громади (табл.2.1).

За власними підрахунками, згідно даних Мінрегіону, в Україні вже на початок 2021 року до складу новоутворених ОТГ увійде близько 15% від загальної кількості органів місцевого самоврядування місцевого рівня (11624) та буде проживати близько 3,1 млн. осіб.

Таблиця 2.1. Об'єднані територіальні громади в Україні станом на 31.12.2021

Область	Кількість об'єднаних громад	Кількість населених пунктів, що входять до складу об'єднаних територіальних громад			
		Всього	Міста	Селища міського типу	Села
Вінницька	61	144	5	7	117
Волинська	35	166	1	5	160
Дніпропетровська	94	419	2	14	384
Донецька	18	138	3	6	114
Житомирська	92	565	3	20	534
Закарпатська	9	20	1	0	19
Запорізька	36	142	1	3	128
Івано-Франківська	31	89	1	2	83
Київська	8	9	0	2	7
Кіровоградська	15	51	3	0	46
Луганська	9	38	0	2	35
Львівська	66	261	4	4	252
Миколаївська	60	195	1	6	171
Одеська	33	144	2	3	139
Полтавська	56	266	2	4	260
Рівненська	56	230	1	3	225
Сумська	45	255	1	6	240
Тернопільська	98	345	5	12	328
Харківська	12	51	1	4	43
Херсонська	36	99	0	4	84
Хмельницька	66	569	3	11	552
Черкаська	18	45	1	3	34
Чернівецька	46	81	4	2	75
Чернігівська	48	300	5	6	273
Всього	986	4622	50	129	4303

Примітка. Джерело: [13].

Територія нині утворених ОТГ в областях України – становить близько 600 тис. га, що складає близько 9,5 % від загальної площі країни, враховуючи і окуповані території. Загалом, як уже було згадано, станом на 1 вересня 2021 року кількість офіційно утворених ОТГ в Україні становить 184. З них 159 утворено у 2020, і вони фактично є повноцінними ОТГ, які мають спільним бюджет та вже сформували всі відповідні служби для реалізації власних та делегованих державною повноважень. Таким чином до кінця 2022 року в Україні буде утворено 986 ОТГ, що становить близько половини від запланованої кількості проектних ОТГ.

Усе це створює стійке підґрунтя для наступних кроків реформи місцевого самоврядування, а також сприяє прискоренню реформ у сфері охорони здоров'я, освіти, культури, соціальних послуг, енергоефективності та інших секторах.

В умовах децентралізації, в Хмельницькій області утворилися 3 райони, а саме: Шепетівський, Хмельницький та Кам'янець-Подільський. До Шепетівського району відносяться 18 територіальних громад в яких нараховується 364 населених пунктів. Хмельницький район є найбільшим в Хмельницькій області і налічує 27 територіальних громад і 749 населених пунктів. Кам'янець-Подільський налічує лише 15 територіальних громад і 338 населених пунктів.

Місцеві державні адміністрації в Хмельницькій області в умовах децентралізації отримали змогу створити сильні громади, яким передалися ширші повноваження. Але законодавство ще не є досконалим, навіть якщо є позитивні результати в діяльності місцевих державних адміністрацій, присутні незначні суперечності.

Основним завданням децентралізації в першу чергу виступає саме делегування більшої частини повноважень органам місцевого самоврядування від органів виконавчої влади, з метою самостійного виконання органами місцевого самоврядування своїх повноважень і розпорядження власних ресурсів

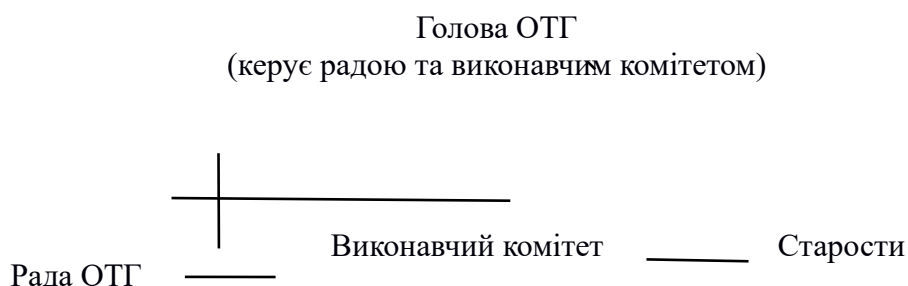
Принципами якими керується децентралізація в Україні стали ті принципи, які декларуються в сучасній європейській моделі публічного управління державою. Децентралізація на Хмельниччині дає багато можливостей для об'єднаних територіальних громад, а саме:

- самостійно розпоряджатися земельними ресурсами в межах своєї території
- право територіальним громадам на спільне об'єднання майна та ресурсів, для виконання спільних програм розвитку

Правовим основами діяльності місцевих державних адміністрацій в умовах децентралізації є:

1. Верховенство права, тобто місцеві державні адміністрації керуються правом, щоб забезпечити для людей їхні законні права та свободи, під час своєї діяльності
2. Законності, місцеві державні адміністрації повинні здійснювати свої дії в рамках чинного законодавства України
3. Відкритості, місцеве населення має мати змогу для постійного інформування про діяльність держадміністрацій
4. Ефективності, місцеві держадміністрації створені для того щоб надавати людям належним чином послуги, які вони потребують. Також для досягнення найкращих результатів за рахунок витрачення найменшої кількості ресурсів.

В умовах децентралізації, були створені об'єднані територіальні громади, які отримали більше можливостей в сфері розвитку, ніж окремі села, або міста (рис.2.4).



## Управління та відділи

Рис.2.4. Структура об'єднаних територіальних громад.

Примітка. Складена автором.

Хмельницька обласна державна адміністрація з метою покращення життя місцевого населення розробляє та реалізовує програми розвитку Хмельницької області.

Таблиця 2.2 Напрями використання бюджетних коштів в Хмельницькій обл. протягом 2021 року

№	Напрями використання бюджетних коштів	Загальний фонд	Спеціальний фонд	Усього
1	2	3	4	5
	Здійснення витрат, пов'язаних з утриманням виконавчого апарату обласної ради та адмінбудинку	20 208 700.0	220 000.0	20 428 700.0
	Усього	20 208 700.0	220 000.0	20 428 700.0

Примітка. Джерело: [53].

Бюджетна програма місцевого бюджету за 2021 рік складена з метою виконання обласною радою повноважень, покладених на неї Конституцією України, законами України та актами президента. Обсяг бюджетних призначень складає 20 4287000.0 грн. Напрями використання бюджетних коштів вказано в таблиці 2.2.

Отже, для продовження реформи децентралізації в Україні, та зокрема в Хмельницькій області необхідно прийняти ще ряд важливих законів:

- Про засади адміністративно-територіального устрою України. В рамках чинної Конституції визначає засади, на яких має ґрунтуватися адміністративно-територіальний устрій України, види населених пунктів, систему адміністративно-територіальних одиниць, повноваження органів державної влади та органів місцевого самоврядування з питань адміністративно-територіального устрою, порядок утворення, ліквідації, встановлення і зміни меж адмінтеродиниць та населених пунктів, ведення Державного реєстру адміністративно-територіальних одиниць та населених пунктів України.

- Про службу в органах місцевого самоврядування (нова редакція). Забезпечить рівний доступ до служби в органах місцевого самоврядування, підвищить престижність служби в ОМС, мотивацію місцевих службовців до розвитку громад та власного розвитку.

- Щодо державного нагляду за законністю рішень органів місцевого самоврядування.

- Про місцевий референдум.

- Оновлення законів про місцеве самоврядування, про місцеві державні адміністрації тощо.

У результаті повноваження між рівнями управління повинні бути розмежовані за принципом субсидіарності. Мешканці громад мають бути забезпечені механізмами та інструментами впливу на місцеву владу та участі у прийнятті рішень.

Таким чином, дослідження ефективності публічного адміністрування в Хмельницькій області дало можливість виявити причини та наслідки неефективного державного управління на всіх рівнях, виявити зв'язок між ефективністю публічного адміністрування та макроекономічними показниками України.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВИХ ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЙ

### 3.1. Впровадження електронного документообігу у сфері публічного управління

Підвищення ефективності публічного управління за допомогою інформаційних технологій не викликає сумніву, адже використання автоматизованих систем підвищить якість та швидкість обробки та передачі інформації, потік якої постійно зростає. Ще на початку 1990-х років в Україні народилася ідея загального системного підходу до вирішення проблеми створення інформаційного суспільства, визначення державної політики інформатизації, створення інформаційної інфраструктури. Таким чином, було поставлено завдання щодо розроблення основних напрямів Національної програми інформатизації України. А концептуальні засади державної політики у сфері інформатизації, розвитку інформаційного суспільства та електронного урядування було визначено низкою законів, першість серед яких посів Закон України «Про інформацію». Одночасно можна зазначити, що Концепція розвитку електронного урядування в Україні та Стратегія розвитку інформаційного суспільства відповідають напрямам державної політики, визначених Стратегією сталого розвитку «Україна– 2020», Угодою про асоціацію України та ЄС та іншими нормативно-правовими актами, серед головних пріоритетів в яких визначені відкриті принципи державного управління, прозорість, підзвітність і ефективність влади, включаючи й перехід до електронного урядування як одного з інструментів досягнення цих цілей. Слід зазначити, що метою вищезазваної Концепції стало визначення засад та створення умов для досягнення європейських стандартів якості послуг, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів

місцевого самоврядування.

Більш детально напрямки розвитку електронного документообігу в публічному управлінні України було окреслено планом заходів з реалізації вже нині діючої Концепції розвитку електронного урядування в Україні, прийнятої у 2017 році, в плані передбачено:

1) протягом 2018-2019 рр. забезпечення запровадження органами виконавчої влади систем електронного документообігу;

2) протягом 2018-2020 рр. забезпечення розвитку діяльності Центрального державного електронного архіву України для створення належних умов постійного зберігання електронних документів Національного архівного фонду та державних електронних інформаційних ресурсів;

3) протягом 2018-2020 рр. забезпечення архівних підрозділів центральних органів виконавчої влади спеціалізованим програмним забезпеченням, що дасть змогу здійснювати організацію роботи з архівними електронними документами;

4) протягом 2018-2020 рр. забезпечення підключення державних органів та органів місцевого самоврядування до системи електронної взаємодії органів виконавчої влади.

Також, на думку фахівців, серед глобальних стратегічних документів нашої країни, де згадується електронне урядування, варто виокремити, за своєю значущістю, Стратегію сталого розвитку «Україна- 2020», що була схвалена Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015. З нею, зокрема розділом «Дорожня карта та першочергові пріоритети реалізації Стратегії», узгоджується Стратегію реформування державного управління України до 2025 року [61]. Основна мета Стратегії полягає у побудові в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду. Результатом проведення реформи повинно стати створення ефективної, прозорої, відкритої та гнучкої структури державного управління із застосуванням новітніх ІКТ (електронне урядування)

для забезпечення вироблення і реалізації цілісної державної політики, спрямованої на суспільний сталий розвиток і адекватне реагування на внутрішні та зовнішні виклики. А основним завданням електронного урядування визначено створення (удосконалення) реєстрів даних громадян, юридичних осіб, земельних ділянок і нерухомості, податків, соціального страхування, забезпечення функціональної сумісності систем та здійснення обміну даними на операційному рівні замість подання довідок та документів.

Отже, ми побачили як формується державна політика через імплементацію європейських міжнародних стандартів у напрямку до створення нашої країни високорозвиненою відкритою для суспільства. Мета цієї політики впроваджується на регіональному рівні. Якщо повернутися до вказаних у попередньому підрозділі нашої роботи проблемних питань щодо впровадження е-урядування в управлінні органів місцевого самоврядування Хмельницької області, то можемо показати як з урахуванням державної політики в цій сфері, можливо знайти шлях до їх вирішення.

Так, в Стратегії розвитку Хмельницької області на період до 2025 року вказано, що проведений фахівцями аналіз взаємозв'язків факторів аналізу SWOT у секторах порівняльних переваг, викликів та ризиків, надав можливість виробити стратегічні напрями розвитку Хмельницької області, якими є – створення нової інноваційної економіки 21-го століття як у промисловості так і в аграрному секторі (що є сильними сторонами) через залучення потужного інвестиційного ресурсу в цій галузі (можливості) та розвиток людського капіталу. Це значить, що якщо органи місцевого врядування в своїй діяльності будуть керуватися розробленою фахівцями Стратегією розвитку Хмельницької області на період до 2025 року, то вони зможуть подолати кризу розвитку е-урядування в області й побудувати відкриті, прозорі взаємовідносини із сучасним суспільством.

Державною службою України з питань геодезії, картографії та кадастру з 1 жовтня 2019 року було запроваджено висвітлення в автоматичному

режимі на офіційному сайті всіх виданих рішень територіальних органів Держгеокадастру в сфері розпорядження землями сільськогосподарського призначення державної власності, які реєструються у відповідних картотеках системи електронного документообігу «Автоматизована система «ДОК ПРОФ 3». Інакше кажучи, запроваджена система миттєвого оприлюднення інформації на інформаційному ресурсі Держгеокадастру щодо прийняття рішень відносно розгляду заяв та клопотань громадян.

Також напрями цифрової трансформації регіонів визначено у Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, яка розроблена відповідно до Цілей сталого розвитку України до 2030 року. Однією із оперативних цілей регіонального розвитку визначено «Розвиток інфраструктури та цифрова трансформація регіонів», сформовано завдання у сфері цифрових комунікацій та цифрової інфраструктури [54].

На рівні регіонів, з метою підвищення стандартів надання послуг та сервісів публічних органів влади, відкритості та доступності інститутів влади, ефективності сфери публічного управління, формування цифрового простору між всіма його учасниками прийняті Програми цифрового розвитку. На Хмельниччині, наприкінці 2020 року, міська рада затвердила Програму цифрового розвитку на 2021-2025 роки. Програма спрямована на реалізацію політики впровадження інформатизації, цифровізації, цифрового розвитку, цифрових інновацій, електронного урядування, електронної демократії, створення ефективних механізмів управління з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Основною метою Програми є забезпечення реалізації державної та формування місцевої політики у сфері електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства, цифрових навичок та цифрових прав громадян, відкритих даних, розвитку місцевих електронних інформаційних ресурсів та сучасних інформаційних технологій, ефективного прийняття управлінських рішень.

Очікуванні результати від прийняття даної Програми дозволять забезпечити подальший розвиток інформаційних технологій в місцевих органах публічного управління Хмельницької області [54].

Отже, ми з'ясували, що відображення даних на сайті дає змогу заявнику в дуже зручний спосіб і постійно слідкувати за перебігом розгляду його заяви. Однак для того, щоб стався саме такий перебіг подій необхідно з самого початку зареєструвати коректно, відносно до програмного забезпечення автоматизованої системи, заяву та відповідь на неї. Це висуває певні вимоги до реєстратора автоматизованої системи щодо дотримання чітких інструкцій під час реєстрації документа (обов'язкове підписання електронним ключем, заповнення усіх граф реєстраційно-контрольної картки, тощо).

Таким чином, з огляду на вищесказане, можемо констатувати стрімкий прогрес у сфері управління документами, який відбувся за 6 років роботи досліджуваної установи.

Також можемо відмітити, що такий тенденції сприяло інтеграція запровадженої у Головному управлінні автоматизованої системи управління документами «ДОК ПРОФ 3» до системи електронної взаємодії органів виконавчої влади.

### **3.2. Комунікація між представниками місцевих державних адміністрацій та об'єднаних територіальних громад**

В момент початку реалізації проекту на Хмельниччині нараховується 23 ОТГ, від загальної кількості 52 ОТГ передбачених планом перспективи, всього об'єдналися 213 сільських рад.

Хмельницька область виділяється серед інших областей активністю в створенні територіальних громад. Місцеві органи самоврядування намагаються запроваджувати позитивний досвід європейських та інших країн світу, особливо в плані стратегічного планування, містобудування, об'єднання громад.

Реформа децентралізації на сьогоднішній період часу має не аби які темпи виконання. Основна мета реформи в тому щоб на прикладі досвіду європейських країн, створити як умога краща систему місцевого самоврядування в нашій державі. З досвіду зарубіжних країн потрібно виділити, що децентралізація це найкращий варіант наділення територіальних громад правом на самостійне розпорядження своїми ресурсами

Реформа децентралізації в Хмельницькій місцевій громаді дала багато нових можливостей для розвитку громади. Органи місцевого самоврядування отримали більш широкий склад повноважень у вирішенні проблем громади.

Головним чинником прийняття будь-яких рішень є саме населення громади, відповідно кожен житель громади може впливати на ті чи інші рішення які приймаються в Хмельницької громаді, якраз населення повинне впливати на рішення які стосуються громади, спрямованих на основну ціль – комфортне життя кожного мешканця громади.

Для створення, або знаходження шляхів, напрямів та механізмів, які покращать комунікацію, а головне зворотній звязок між громадою, та оргнами місцевого самоврядування, було розроблено стратегію комунікації. Стратегія спрямованна на налагодження звязку між усім населенням громади, включаючи органи місцевого самоврядування, бізнес, громадські організації і т.д.

Процес децентралізації вимагає уважного ставлення до комунікації всередині громади. Ппроцес комунікації – це процес загальної підтримки місцевої влади в усіх видах діяльності.

Основним завданням стратегії є створення умов для процесу сприяння максимально можливої комунікації між усіма сторонами населення громади

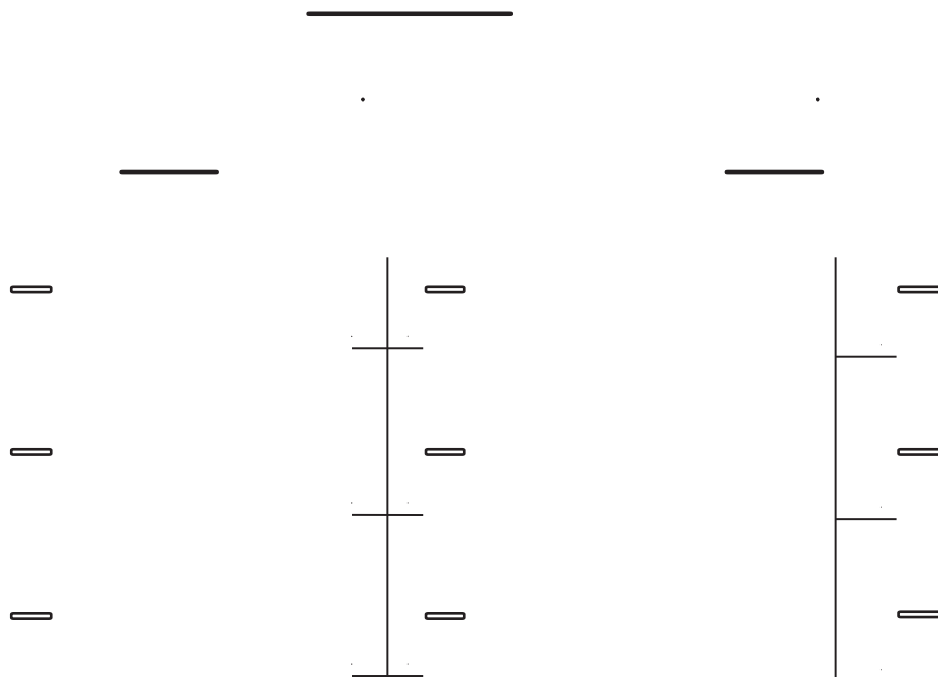


Рис. 1.1. Суб'єкти територіальної організації влади..

Комунікаційна стратегія повинна покращувати роботу населення в сторону створення підґрунття для більших результатів в досягненні поставлених цілях, та отриманні запланованих результатів.

Стратегію комунікації ОТГ планують реалізувати за допомогою зарубіжних програм та методів, однією з таких програм є “Програмаи DOBRE, U-LEAD”. Для реалізації програми планується залучити закордонних інвесторів.

Ця політика має спрямовуватися на розвиток ставлення до територіальної громади, як до лідера серед об'єднаних громад, як однієї з найпривабливіших на Хмельниччині для життя, відпочинку та ведення бізнесу.

Стратегія розроблена для довгострокової дії. Адже постійно виникають питання “ якими методами відбудеться реалізація всіх завдань стратегії”.

Відповідно до плану стратегії, на території Хмельницької територіальної громади визначено такі цілі, які стали пріоритетними, а саме:

1. Населення територіальної громади повинне отримати усі доступні

комунікаційні засоби для виконання подальшої роботи.

2. Жителі повинні дізнатися що кожен житель територіальної громади, має право в участі для поліпшені розвитку громади, потрібно створити умови для реалізації цього завдання.

3. Населення має бачити результати своєї діяльності в громаді, адже їхня діяльність повинна сприяти поліпшені життя громади та реалізації спільних цілей та інтересів.

Етапи діяльності в сфері комунікації має наступний перелік етапів які є взаємоповязаними:

- Потрібно визначити цільову аудиторію (в нашому випадку населення громади), для якої спрямуються усі комунікаційні заходи впливання
- Необхідно визначити конкретні цілі та завдання політики.
- Підбір інструментів комунікативного впливу
- Для ефективної реалізації стратегії потрібно скласти покроковий план
- Складання бюджету
- Початок реалізації
- Створення ефективного механізму зворотнього зв'язку

Дійшовши до висновку, потрібно сказати що за допомогою реформи децентралізації в Україні спостерігаються великі зміни, а саме: створюються ЦНАПи, які сприяють кращому розвитку громади цим самим зміцнюють її. Україна використовує досвід європейських країн для кращої реалізації реформи. Щодо стратегії комунікації, потрібно сказати що стратегія є дуже важливою для органів державного управління, адже основним завданням стратегії є створення умов для процесу сприяння максимально можливої комунікації між усіма сторонами населення громади.

## ВИСНОВКИ

Проведене у роботі дослідження діяльності місцевих державних адміністрацій у системі територіальної організації влади дає можливість зробити наступні висновки:

1. Органами місцевої виконавчої влади є місцеві державні адміністрації вони відносяться до загальної системи органів виконавчої влади поряд із центральними органами державної виконавчої влади та центральними органами виконавчої влади зі спеціальним статусом. В межах своїх повноважень місцеві державні адміністрації здійснюють виконавчу владу на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці, а також реалізують повноваження, делеговані їм відповідними радами. Вони знаходяться в системі подвійного підпорядкування, а також є в цілому підзвітними і підконтрольними органам виконавчої влади вищого рівня та відповідним радам (обласним та районним) у частині повноважень, делегованих їм цими радами.

2. Організаційно-правова основа діяльності місцевих державних адміністрацій в тому числі Хмельницької області має багаторівневий характер:

- Правовий статус місцевих державних адміністрацій встановлюється Конституцією України, Законом «Про місцеві державні адміністрації» та іншими законами України.

- Організаційно-процедурні питання внутрішньої діяльності місцевих державних адміністрацій регулюються їх регламентами, що затверджуються головами відповідних місцевих державних адміністрацій.

4. У Хмельницькій обласні функціонують Хмельницька районна державна адміністрація та Хмельницька обласна державна адміністрація, які у своїй роботі керуються Регламентом. Регламент державної адміністрації, розроблений на основі чинного законодавства, регулює організаційно-процедурні питання діяльності державної адміністрації, визначає механізм

організації взаємодії голови, першого заступника, заступників голови, керівника апарату (керівництва), апарату, структурних підрозділів адміністрації з реалізації своїх повноважень, здійснення апаратом правового, організаційного, матеріально-технічного та іншого забезпечення діяльності державної адміністрації.

Місцеві державні адміністрації діють на принципах: верховенства права; законності; відкритості; єдності державної політики; стабільності і наступності; підконтрольності; ефективності.

5. Під-час нашого дослідження місцевих державних адміністрацій, а саме їх ефективності, ми виявили низку першопричин та плоди помилок державного управління на різних структурних рівнях, однією з таких причин є: недостатньо розвинений зворотній зв'язок між населенням громади та місцевими органами самоврядування, але ця проблема вирішується шляхом реалізації стратегії комунікації .

6. За допомогою реформи децентралізації, список можливостей територіальних громад став досить розширеним, в плані надання більших повноважень органам місцевого самоврядування, що дало можливість самостійно вирішувати проблеми громади.

7. Підвищення ефективності діяльності місцевих державних адміністрацій можливе за допомогою інформаційних технологій, адже використання автоматизованих систем підвищить якість та швидкість обробки та передачі інформації, потік якої постійно зростає.

8. Комунікаційна стратегія є шляхом налагодження комунікації між представниками місцевих державних адміністрації та об'єднаних територіальних громад: жителями населених пунктів, громадськими організаціями, депутатським корпусом та виконавчим комітетом, представниками малого та середнього бізнесу, представниками трудових колективів, ветеранськими організаціями та ін.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багмет М. Базові принципи діяльності територіальних інститутів управління в контексті Європейської хартії місцевого самоврядування. *Наукові праці: науково-методичний журнал*. 2017. № 56. С. 56–60.
2. Белявцева В.В. Наукове забезпечення і практика переформатування районів області. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 73-79.
3. Білик П. Поняття та правова сутність управлінської категорії «регіон». *Право України*. 2019. № 11. С. 32–35.
4. Вагонова О.Г. Організація діяльності органів державної влади: навч. посіб. М-во освіти і науки України, НТУ «Дніпровська політехніка». Д.: НТУ «ДП», 2019. 77 с.
5. Вдовенко Ю.С. Адміністративний менеджмент (теоретичні положення; пріоритети у виробничій сфері, державних органах, громадських організаціях): навч. посіб. Чернігів: Лук'яненко В.В. [вид.]: Орхідея, 2015. 264 с.
6. Верещук І. Системний підхід до дослідження адміністративно-територіального устрою. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 42. С. 255–265.
7. Газарян С.В. Професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування: зміст, форми та методи: дис. ... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.04. К., 2011 469 с.
8. Герасимчук З.В. Регіональна політика сталого розвитку: методологія формування, механізми реалізації. Луцьк : Настир'я, 2011. 528 с.
9. Гетьман А.Б. Принципи адміністративно-територіального устрою України. *Університетські наукові записки*. 2018. № 3. С. 49–54.
10. Гладунський В.Н. Адміністративні методи менеджменту, правила і закони логіки. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2021. № 1. С. 97-101.

11. Грачов М.М. Адміністративний менеджмент: навч. посібник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. 212 с.
12. Далія Ю. Місцеве самоврядування як право територіальної громади. *Право України*. 2015. № 5. С. 45-49.
13. Державна служба статистики України. Соціально-економічний розвиток України в 2020 році. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
14. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України / [Бориславська О., Заверуха І., Захарченко Е., та ін.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». К.: ТОВ «Софія», 2018. 128 с.
15. Дністрянський М. Адміністративно-територіальний устрій України: політико-географічні проблеми функціонування та можливості оптимізації. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Географічні науки*. 2018. № 6. С. 138–143.
16. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22 травня 2003 року № 851-IV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/851-15>.
17. Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» від 19.02.2022 року № 1160-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15>.
18. Закон України «Про місцеві державні адміністрації» від 01.01.2022 № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>.
19. Закон України: «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 14.05.2020 № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>
20. Качмарек Т.Н. Публічне адміністрування: підруч. Х.: ХНАМГ, 2013. 200 с.
21. Коваленко В.В. Курс адміністративного права. URL: <http://westudents.com.ua/glavy/64423-rozdl-1-publchne-admnstruvannya-v->

ekonomchny-sfer.html.

22. Колесникова К.О. Співвідношення державного управління та публічного адміністрування у процесі суспільної трансформації. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr\\_2013\\_3\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_3_8).

23. Колінко Я. Регіоналізація як принцип побудови територіальної організації публічної влади в країнах Європи. *Юридична Україна*. 2015. № 1. С. 18–22.

24. Колодій А.Ф. На шляху до громадянського суспільства. Теоретичні засади й соціокультурні передумови демократичної трансформації в Україні: монографія. Львів: Червона калина, 2020. 276 с.

25. Конституція України: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/254к/96-вр>.

26. Корнієнко В.О. Інститути громадянського суспільства та української держави: правові витоки. URL: <http://www.apdp.in.ua/v29/42.pdf>.

27. Коршун В.Ф. Зміст принципів адміністративно-територіального устрою. *Держава і право. Юридичні і політичні науки*. 2018. Вип. 62. С. 147–153.

28. Кравченко В.В. Конституційні засади місцевого самоврядування в Україні. К.: Арарат-Центр, 2011. 176 с.

29. Кресіна І.О. Правові засади модернізації адміністративно-територіального устрою України. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І.Ф. Кураса*. 2011. Вип. 6. С. 6–12.

30. Лагоднюк О.А. Геоінформаційне моделювання адміністративно-територіального устрою України. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2013. Випуск 3(63). С. 288–300.

31. Лазор О.Д. Інституалізація публічної самоврядної влади в Україні: монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2009. 440 с.

32. Литвин В.М. Адміністративно-територіальний устрій України: ретроспективне бачення і перспективи реформування. *Вісник Національної*

*академії наук України*. 2021. № 8. С. 58–70.

33. Лобунець В.І. Оцінка результативності реформи місцевого самоврядування та зміни адміністративно-територіального устрою в Україні. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2019. Вип. 1. С. 80–92.

34. Лопушняк Г.С. Бюджетне фінансування соціальних видатків в умовах трансформації економіки. *Фінанси України*. 2018. № 10. С. 38–46.

35. Лукашова В. Європейські принципи управління в системі місцевого самоврядування: організаційно-правовий аспект. *Право України*. 2019. № 8. С. 123-126.

36. Магновський І.Й. Принципи вдосконалення адміністративно-територіального устрою України: правовий контекст. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2019. № 1. С. 6–9.

37. Мельник А.Ф. Державне управління: підручник. К.: Знання, 2017. 582 с.

38. Мельничук А. Децентралізація влади: реформа №1 [аналітичні записки]. К.: ЦОП «Глобус» ФОП Кравченко Я.О. 2016. 35 с.

39. Механізми професіоналізації органів місцевого самоврядування в контексті забезпечення сталого розвитку територіальної громади: наук. розробка / [авт. кол.: О. І. Сушинський, А. О. Каляєв, І. О. Дробот]. К.: НАДУ, 2019. 64 с.

40. Місцеве партнерство і ринок праці: посібник для викладачів семінарів місцевого поживлення економіки; за заг. ред. П. Шевчука, А. Соколовського. Щецін-Львів: ІNiEP, 2016. Ч.1. С. 118.

41. Місцеве самоврядування. Організація роботи міського голови: монографія / А. О. Чемерис, П. І. Шевчук, А. Й. Серант та ін. Львів: Ліга-Прес, 2019. Кн. 2. 1104 с.

42. Місцеве самоврядування. Організація роботи сільського, селищного голови: монографія / А. О. Чемерис, П. І. Шевчук, П. Ф. Гураль та ін. 3-тє вид., доп. - Львів: Ліга-Прес, 2019. Кн. 1. - 368 с.

43. Молошна О.Л. Особливості формування державно-службових відносин в умовах становлення системи публічного адміністрування в Україні. URL:[http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/200902\(2\)/MoloshnaBashtannuk.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/200902(2)/MoloshnaBashtannuk.pdf)

44. Національне агентство України з питань державної служби. Державна служба в цифрах 2020 рік. URL: [http://www.center.gov.ua/attachments/article/26/CSF\\_2015\\_UKR.pdf](http://www.center.gov.ua/attachments/article/26/CSF_2015_UKR.pdf).

45. Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021 – 2026 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text>.

46. Нова державна служба: європейська модель належного управління для України. URL: <http://www.center.gov.ua/pres-tsentr/materiali/item/1873>.

47. Онупрієнко А.М. Принципи централізації та децентралізації в територіальній організації влади. *Форум права*. 2019. № 4. С. 224–227.

48. Офіційний сайт Хмельницька обласна військова адміністрація. URL: <https://www.adm-km.gov.ua>.

49. Позиція України в рейтингу країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності 2017-2018. *Економічний дискусійний клуб*. URL: <http://edclub.com.ua/analitika/pozyciya-ukrayiny-v-reytyngu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-0>.

50. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження рекомендаційних переліків структурних підрозділів обласної, Київської та Севастопольської міської, районної, районної в містах Києві та Севастополі державних адміністрацій» від 18 квітня 2012 р. №606. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2012-п>.

51. Постанова Кабінету Міністрів України: «Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій» від 15.01.2022 № 179-2005-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2005-п>.

52. Проблеми й перспективи розвитку громадського суспільства в сучасній Україні: стаття в науковій збірці: Розвиток демократії в Україні: матеріали міжнар. конф. К., 2001. С. 513-551.

53. Програма економічного та соціального розвитку Хмельницької області на 2021 рік. URL: <https://www.adm-km.gov.ua/wp-content/uploads/2021/04/Програма-СЕР-2021.pdf>.

54. Програма цифрового розвитку на 2021-2025 роки: Рішення сесії Хмельницької міської ради від 23.12.2020 №22. URL: <https://khm.gov.ua/uk/content/pro-zatverdzhennya-programy-cyfrovo-rozvytku-na-2021-2025-roky-0>.

55. Пухкал О.Г. Проблеми та перспективи адміністративно-територіальної реформи в Україні на сучасному етапі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 15. С. 88–90.

56. Пухтинський М. Місцеве самоврядування: сучасні проблеми та перспективи. Проблеми трансформації територіальної організації влади: зб. матеріалів та док. Наук. ред. М. Пухтинський. К.: Атіка, 2005. С. 299-306.

57. Рада та громада (або як залучити громадян до місцевого самоврядування) / [Н. Ільків, О. Карий, О. Кушнарєнко, О. Ликов, Ю. Оробець, В. Рабцун, С. Ткаченко, Г. Чуйко, П. Фенрих, Е. Берман]: посіб. для працівників органів місцевого самоврядування. К.: Академпрес, 2013. 132 с.

58. Регламент Хмельницької обласної державної адміністрації. URL: [https://www.adm-km.gov.ua/doc/directions/2019/09/657r\\_030919\\_1.pdf](https://www.adm-km.gov.ua/doc/directions/2019/09/657r_030919_1.pdf).

59. Стогова О.В. Адміністративно-територіальний устрій в Україні: основні етапи становлення та їхні характеристики. *Сучасне суспільство*. 2019. Вип. 1. С. 221–232.

60. Сторожук І. П. Поняття та система місцевого управління. *Університетські наукові записки*. 2011. № 4 (40). С. 245–249.

61. Стратегія реформування державного управління України до 2025 року. URL: <https://drive.google.com/file/d/1S4qFq68W7xOA4znj2NgoACXRZiW T8h5a/view>.

62. Сушивський О.І. Місцеві державні адміністрації: статус та організація діяльності: Навчальний посібник. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2004. 112 .

63. Сенишин Н.В. Сутність, зміст і форми територіальної організації влади держави. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Том 31 (70) «№ 2. 2020. С. 190-198.

64. Ткачук А. Місцеве самоврядування та децентралізація. Практичний посібник. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». К. : ТОВ «Софія». 2012. 120 с.

65. Тур О.В. Теоретичні аспекти визначення складових адміністративно-територіального устрою України. *Моделювання регіональної економіки*. 2019. № 1. С. 150–156.

66. Шаповал В.Д. Конституційно-правовий статус сільського, селищного, міського голови в Україні. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук за спеціальністю 12.00.02 Київський Національний університет внутрішніх справ України. К.: 2019. 220 с., с.14

67. Ярмиш О.Н. Державне будівництво та місцеве самоврядування в Україні: Підручник. Харків: Вид-во Національного ун-ту внутр. справ, 2012. 532 с.

## ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1.1

Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) Хмельницької області

№ п/п	ЦНАП	ПП керівника ЦНАПу	Контактні дані
1	ЦНАП Антонінської селищної ради	Криворучко Ірина Святославівна	(097) 289-21-96 cnap_antoniny@ukr.net
2	ЦНАП Берездівської сільської ради	Мельничук Микола Володимирович	(03842) 7-63-09 <a href="mailto:melnichukk2@ukr.net">melnichukk2@ukr.net</a>
3	ЦНАП Білогірської	Яловчук Валерій Васильович	(03841) 2-12-55 bsr_bil@ukr.net
4	ЦНАП Віньковецької селищної ради	Тарнавська Аліна Петрівна	(03846) 2-13-98 cnap@vinkgr.gov.ua
5	ЦНАП Війтовецької селищної ради	Мартинюк Олена Володимирівна	(03845) 9-52-62 <a href="mailto:viitiv.cnap@gmail.com">viitiv.cnap@gmail.com</a>
6	ЦНАП Волочиської міської ради	Чорняк Віта Вікторівна	(03845) 4-15-43 <a href="mailto:CNAP-Vol.m.rada@ukr.net">CNAP-Vol.m.rada@ukr.net</a>
7	ЦНАП Ганопільської сільської ради	Янкова Ірина Петрівна	(03842) 2-12-33 <a href="mailto:jankovair@gmail.com">jankovair@gmail.com</a>
8	ЦНАП Городоцької міської ради	Хоптинець Олена Вікторівна	(03851) 3-18-62 <a href="mailto:cnap_gor@ukr.net">cnap_gor@ukr.net</a>
9	ЦНАП Грицівської селищної ради	Буцин Ірина Петрівна	(03840) 3-41-44 <a href="mailto:cnap.hrytsi_votg@gmail.com">cnap.hrytsi_votg@gmail.com</a>
10	ЦНАП Гуменецької сільської ради	Свідер Валерій Віталійович	(068)12-52-884 gumentsi_cnap@ukr.net
11	ЦНАП Деражнянської міської ради	Левицька Олена Володимирівна	(3856) 2-15-31 dercnap@ukr.net
12	ЦНАП Дунаєвецької міської ради	Школьнік Євгенія Олегівна	(03858) 2-00-14 cnap_dun@ukr.net
13	ЦНАП Зіньківської сільської ради	Дурдас Юрій Миколайович	0982472310 dum2202@ukr.net
14	ЦНАП Ізяславської міської ради	Скоць Наталія Петрівна	(03852) 4-19-27 <a href="mailto:izcnap@ukr.net">izcnap@ukr.net</a>

15	ЦНАП Кам'янець-Подільської міської ради	Остафійчук Ірина Володимирівна	(03849) 5-17-73 <a href="mailto:сnаp@kam-pod.gov.ua">сnаp@kam-pod.gov.ua</a>
16	ЦНАП Красилівської міської ради	Ярмоленко Ігор Валентинович	(03855) 4-22-66 <a href="mailto:kрасyliv_сnаp@ukr.net">kрасyliv_сnаp@ukr.net</a>
17	ЦНАП Крупецької сільської ради	Панцюк Тетяна Олександрівна	(096) 91-63-033 <a href="mailto:сnаp_krupets@ukr.net">сnаp_krupets@ukr.net</a>
18	ЦНАП Летичівської селищної ради	Малініна Ольга Сергіївна	(03857) 9-12-64 <a href="mailto:let-сnаp@ukr.net">let-сnаp@ukr.net</a>
19	ЦНАП Меджибізької селищної ради	Горбач Микола Михайлович	(03857) 9-71-66 <a href="mailto:vnаp_2017@ukr.net">vnаp_2017@ukr.net</a>
20	ЦНАП Наркевицької селищної ради	Чукань Тетяна Миколаївна	(03845) 6-11-96 <a href="mailto:nsr_tсnаp@ukr.net">nsr_tсnаp@ukr.net</a>
21	ЦНАП Нетішинської міської ради	Кушта Галина Володимирівна	(03842) 9-00-76 <a href="mailto:сnаp_netishyn@ukr.net">сnаp_netishyn@ukr.net</a>
22	ЦНАП Новодунаєвської селищної ради	Косточко Наталія Анатоліївна	(03858) 71-2-37
23	ЦНАП Новоушицької селищної ради	Дворська Інна Василівна	(03848) 3-00-51 <a href="mailto:сnаp_nu_otg@ukr.net">сnаp_nu_otg@ukr.net</a>
24	ЦНАП Полонської міської ради	Карнафель Тетяна Вікторівна	(03843) 2-01-06 <a href="mailto:сnаp_polonne@ukr.net">сnаp_polonne@ukr.net</a>
25	ЦНАП Сатанівської селищної ради	Кошалко Валентина Олексіївна	(03851) 4-22-95 <a href="mailto:kосhа2017@ukr.net">kосhа2017@ukr.net</a>
26	ЦНАП Славутської міської ради	Гавюк Анна Аркадіївна	(03842) 7-65-61 <a href="mailto:сnаp_slavuta@ukr.net">сnаp_slavuta@ukr.net</a>
27	ЦНАП Смотрицької селищної ради	Гидзира Наталія Леонідівна	(03858) 2-10-34 <a href="mailto:04406584@mail.gov.ua">04406584@mail.gov.ua</a>
28	ЦНАП Старокостянтинівської міської ради	Коржук Юрій Іванович	(03854) 4-98-12 <a href="mailto:star_сnаp@i.ua">star_сnаp@i.ua</a>
29	ЦНАП Старосинявської	Куцоконь Наталія Іванівна	(03850) 2-07-70 <a href="mailto:tsnаp.gromada">tsnаp.gromada</a>

	селищної ради		goodfuture@ukr.net
30	ЦНАП Староушицької селищної ради	Прудивус Альона Олександрівна	03849-99482 staraushtsnap@ ukr.net
31	ЦНАП Теофіпольської селищної ради	Сторожук Галина Іванівна	(03844) 2-00- 41 <a href="mailto:admteof@ukr.net">admteof@ukr.net</a>
32	ЦНАП Хмельницької міської ради	Хохлов Олексій Вячеславович	(0382) 76-44- 42 <a href="mailto:snap@rada.khmelnytskyi.gov.ua">snap@rada.khme lnytsky.com</a>
33	ЦНАП Чемеровецької селищної ради	Коробчук Олег Анатолійович	(03859) 9-10-61 <a href="mailto:rada_chemotg@ukr.net">rada_chemotg@ukr.net</a>
34	ЦНАП Шепетівської міської ради	Хорольська Ольга Олександрівна	(03840) 4-05-10 <a href="mailto:snapshep@ukr.net">snapshep@ukr.net</a>
35	ЦНАП Ямпільської селищної ради	Кравець Олександр Борисович	(03841) 2-21- 40 <a href="mailto:hide.tark@gmail.com">hide.tark@gmail.com</a>
36	ЦНАП Ярмолинецької селищної ради	Загранюк Юрій Володимирович	(03853) 2-31-31 <a href="mailto:yarmadm_dc@ukr.net">yarmadm_dc@ukr.net</a>

**Виконав:** студент 4 курсу  
за спеціальністю «Публічне  
управління та адміністрування»  
«\_\_\_»\_\_\_\_\_2022р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

**Піщик С.В.**  
Ініціали, прізвище

**Науковий керівник:**  
Доктор наук з державного  
управління  
«\_\_\_»\_\_\_\_\_2022р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

**Л.О. Матвейчук**  
Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**

Завідувач кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
доктор наук з державного  
управління, доцент  
«\_\_\_»\_\_\_\_\_2022 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

**Е.В. Щепанський**  
Ініціали, прізвище