

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

РЕФЕРАТ
ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на тему:

ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ
(за матеріалами Широківської громади)

Студентки 3 курсу, 6с групи,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

(підпис студента)

Грамотної
Марії
Вікторівни

Науковий керівник
канд. екон. наук,
Доцент

(підпис керівника)

Сонько
Юлія
Анатоліївна

Гарант освітньої програми
канд. екон. наук,
Доцент

(підпис гаранта)

Головня
Юлія
Ігорівна

Київ 2020

ВСТУП

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 2-х розділів, висновків і пропозицій списку використаних джерел. Основний текст роботи становить 30 сторінок, в т.ч. 7 рисунків. Робота містить 1 додаток. Список використаних джерел містить 31 найменування, викладене на 4 сторінках.

Метою ВКР є аналіз та узагальнення теоретичних аспектів, а також розробка практичних рекомендацій оцінки організаційної структури органу місцевого самоврядування.

Визначена мета обумовлює виконання наступних завдань:

- Виокремити принципи побудови організаційної структури органу місцевого самоврядування;
- Надати критеріальну оцінку організаційної структури на прикладі Широківської ОТГ;
- Розробити шляхи оптимізації організаційної структури органу місцевого самоврядування.

Об'єктом дослідження виступають органи місцевого самоврядування та особливості їх організаційної структури.

Предметом дослідження є процес формування та оцінки організаційної структури органу місцевого самоврядування в сучасних умовах.

Методи дослідження.З метою реалізації поставлених завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: теоретичного узагальнення – для узагальнення принципів побудови організаційної структури органу місцевого самоврядування (розділ 1); аналізу та синтезу – для визначення критеріїв оцінки організаційної структури (п.п. 2.1); пошуку шляхів оптимізації організаційної структури органу місцевого самоврядування (п.п. 2.2); інші загальноприйняті методи.

У першому розділі розглянуто принципи побудови організаційної структури органу місцевого самоврядування. Структура місцевої адміністрації являє собою досить динамічну систему. Основоположний принцип побудови структур управління - принцип відповідності суб'єкта управління керованого об'єкту. Відмінність програмно-цільового підходу від програмно-цільового полягає в тому, що в основу побудови структури покладено не функції, а цілі, завдання, їх ранжування за пріоритетами, способи досягнення, форми і механізми реалізації, визначені програмами і проектами розвитку, і враховується динаміка змін в процесі реалізації програм та проектів.

У другому розділі проведено критеріальну оцінку організаційної структури на прикладі Широківської ОТГ. Запропоновано шляхи оптимізації організаційної структури органу місцевого самоврядування. Структурні реформи дозволять досягти стабільного економічного ефекту, забезпечуючи узгодження пріоритетів та етапів цих реформ з реформою місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Трансформація державного сектора в бік ініціативних та інноваційних дій, як наслідок потребує пошуку ефективного організаційного рішення.

Одержані результати можуть бути використані при удосконаленні підходів до оцінки організаційної структури органів місцевого самоврядування.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:
«Оцінка організаційної структури органу місцевого самоврядування»
(за матеріалами Широківської громади)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню організаційної структури органу місцевого самоврядування. В роботі принципи побудови організаційної структури, проведено її критеріальну оцінку. Запропоновано шляхи оптимізації організаційної структури органу місцевого самоврядування.

Оптимізація структури вимагає перерозподілу функцій, обсягів управлінської діяльності керівних кадрів адміністрації і фахівців структурних підрозділів. Пропонована структура не носить універсального характеру, але вона виявляє основні тенденції трансформації й одночасно демонструє приклади прогресивних організаційних рішень.

Ключові слова: організаційна структура, місцеве самоврядування, оцінка, розвиток, комунікації.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:
«Evaluation of the organizational structure of local government »
(according to the materials of the Shirokiv community)

The final qualifying paper is devoted to the research of organizational structure of the local self-government body. The principles of organizational structure construction, its criterion evaluation are carried out. The ways of optimizing the organizational structure of the local self-government body are proposed.

Optimization of the structure requires a redistribution of functions, volumes of management activity of management personnel of administration and specialists of structural divisions. The proposed structure is not universal in nature, but it reveals major transformation trends and at the same time demonstrates examples of progressive organizational decisions.

Keywords: organizational structure, local self-government, evaluation, development, communication.

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

**ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ**
(за матеріалами Широківської громади)

Студентки 3 курсу, бс групи,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

(підпис студента)

Грамотної
Марії
Вікторівни

Науковий керівник
канд. екон. наук,
доцент

(підпис керівника)

Сонько
Юлія
Анатоліївна

Гарант освітньої програми
канд. екон. наук,
доцент

(підпис гаранта)

Головня
Юлія
Ігорівна

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ШИРОКІВСЬКОЇ ГРОМАДИ.....	12
2.1. Критеріальна оцінка організаційної структури на прикладі Широківської ОТГ.....	12
2.2. Шляхи оптимізації організаційної структури органу місцевого самоврядування.....	19
ВИСНОВКИ.....	26
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	30
ДОДАТКИ.....	33

ВСТУП

В умовах євроінтеграції України, особливо актуальним є питання формування ефективної організаційної структури органів місцевого самоврядування. Саме завдяки ретельному плануванню та виконанню, стає можливим розробка та впровадження дієвої організаційної структури. Цей процес вимагає узгодження і встановлення стратегічних пріоритетів. Чітко сформована організаційна структура дозволяє ефективно враховувати та керувати численними змінними, які впливають на плани та програми, і створювати важливі зв'язки всередині та ззовні, дозволяючи територіальним громадам працювати узгоджено. В цьому контексті актуалізується необхідність вивчення оцінки організаційної структури органу місцевого самоврядування, що й обумовило вибір теми дослідження та його мету.

Метою ВКР є аналіз та узагальнення теоретичних аспектів, а також розробка практичних рекомендацій оцінки організаційної структури органу місцевого самоврядування.

Визначена мета обумовлює виконання наступних **завдань**:

- виокремити принципи побудови організаційної структури органу місцевого самоврядування;
- надати критеріальну оцінку організаційної структури на прикладі Широківської ОТГ;
- розробити шляхи оптимізації організаційної структури органу місцевого самоврядування.

Об'єктом дослідження виступають органи місцевого самоврядування та особливості їх організаційної структури.

Предметом дослідження є процес формування та оцінки організаційної структури органу місцевого самоврядування в сучасних умовах.

Проблеми побудови та оцінки організаційної структури органів місцевого самоврядування досліджували такі вчені як: Г. Дробенко , Ю.

Свірський, Я. Варда, П. Сасенко, Н.Сментина, О. Козлюк, В. Вакуленко, І. Валентюк та ін.

Методи дослідження. З метою реалізації поставлених завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: теоретичного узагальнення – для узагальнення принципів побудови організаційної структури органу місцевого самоврядування(розділ 1); аналізу та синтезу – для визначення критеріїв оцінки організаційної структури (п.п. 2.1); пошуку шляхів оптимізації організаційної структури органу місцевого самоврядування (п.п. 2.2); інші загальноприйняті методи.

Інформаційною базою дослідження є закони України, офіційна статистична звітність Державної служби статистики України, а також інформація, наведена у монографіях і наукових публікаціях вітчизняних та зарубіжних вчених.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 2-х розділів, висновків і пропозицій списку використаних джерел. Основний текст роботи становить 30 сторінок, в т.ч. 7 рисунків. Робота містить 1 додаток. Список використаних джерел містить 31 найменування, викладене на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сьогодні Україна перебуває на стадії впровадження Європейської стратегії. Відбувається інтеграція в європейський політичний і соціально-економічний простір, що супроводжується розвитком ефективних підходів до побудови органів державної влади на національному та регіональному рівнях. Важливим елементом політичної системи суспільства є місцеве самоврядування, яке поряд з інтересами особистості та інтересами держави, забезпечує визнання та гарантію місцевих та регіональних інтересів, задоволення потреб місцевих громад.

Практика впровадження різних організаційних структур управління містом показує, що не можна запропонувати єдину, при цьому оптимальну для всіх міст структуру управління. Більше того, реалізація в українських містах окремих елементів сучасних організаційних структур не завжди дає необхідний результат. Щось не вдається здійснити через недосконалість законодавства, щось – через відсутність висококваліфікованих фахівців і т.д. Практична діяльність у міру розвитку ринкових відносин у господарстві міста активно коректує модель управління, а скоректована модель серйозно впливає на практику [19].

В процесі проведення реформ, держава повинна досягти відповідного балансу, який був би відповідним реальним соціально-економічним та політичним умовам конкретної країни. Характерними рисами розвитку місцевого самоврядування в Європі є консолідація адміністративно-територіальних одиниць, скорочення ряду місцевих органів влади, створення різних регіональних форм господарювання [29]. Ці процеси спрямовані на формування достатнього територіального, демографічного, матеріального та фінансового базису для утримання сучасних громадських об'єднань. Під **організаційною структурою** розуміється склад і підпорядкованість взаємопов'язаних організаційних одиниць (окремих посад), ланок

(управлінських підрозділів) і ступенів (рівнів), наділених певними правами і відповідальністю для виконання відповідних цільових функцій управління. При цьому ланка управління являє собою відокремлену клітинку зі строго орієнтованими функціями управління, а ступінь (рівень) управління - сукупність ланок управління, розташованих на певному ієрархічному рівні.

Структура місцевої адміністрації являє собою досить динамічну систему. Основоположний **принцип побудови структур управління** - принцип відповідності суб'єкта управління керованого об'єкту [28]. Висловлюючись інакше, вибір тієї або іншої структури органів управління прямо залежить від його основних параметрів (склад і величина території, кількість та соціально-демографічні особливості населення, склад об'єктів муніципальної власності, структура комунального господарства, економічна структура і т. д.))[7]..

Розрізняють два основні підходи до побудови структур місцевих адміністрацій - функціональний і програмно-цільовий (рис 1.1).

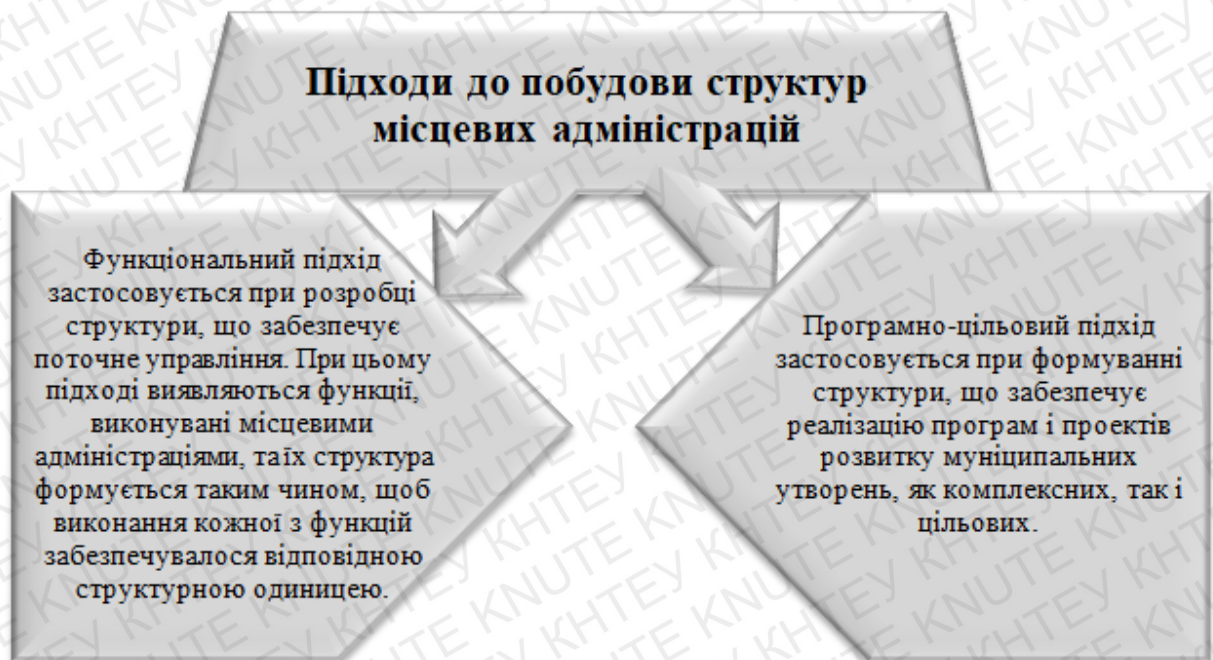


Рис.1.1 Особливості структур місцевих адміністрацій [розроблено автором]

При застосування функціонального підходу, після виявлення всього набору функцій здійснюється їх групування за будь-яким принципом, наприклад за "галузевою ознакою" (благоустрій, житлове господарство, освіта, охорона здоров'я тощо), за принципом приналежності до однієї сфери (соціальна, економічна, соціально-політична) і вже після цього остаточно вибудовується необхідна структура[10]. Ряд структурних одиниць формується для здійснення допоміжних функцій, тобто тих, без яких неможливе вирішення основних завдань, що стоять перед органами місцевого самоврядування (маються на увазі функції фінансового планування, виконання та контролю за виконанням місцевого бюджету, управління кадрами, ведення архівів тощо). Як правило, застосовується одночасно кілька принципів групування функцій, а ступінь "укрупнення" структурних одиниць визначається складом і кількістю керованих об'єктів[19].

Так, у великих муніципальних утвореннях формуються органи управління в сферах охорони здоров'я, освіти, культури, а в невеликих створюються спільні органи управління соціальною сферою. Важливо, щоб всі функції були враховані, не відбувалося дублювання функцій, і не поєднувалися в одній структурній одиниці функції планування та виконання, виконання і контролю [31].

Досить продуктивний принцип "горизонтально-вертикальної" побудови системи органів. При побудові горизонтально-вертикальної структури для управління в різних сферах діяльності та зведенні їх у єдину структуру створюється цілісна структура місцевої адміністрації.

Відмінність програмно-цільового підходу від попереднього полягає в тому, що в основу побудови структури покладено не функції, а цілі, завдання, їх ранжування за пріоритетами, способи досягнення, форми і механізми реалізації, визначені програмами і проектами розвитку, і враховується динаміка змін в процесі реалізації програм та проектів. В іншому В цих підходах застосовуються однакові принципи. При побудові структур місцевих адміністрацій в різній мірі застосовуються обидва названі підходи. Звичайно,

це створює певні складності, але саме врахування всіх функцій, цілей, завдань, пріоритетів, ресурсів та обмежень дозволяє оптимізувати структури місцевих адміністрацій.

В залежності від ролі і місця в організаційній структурі, важливості і обсягу завдань структурні підрозділи володіють різним статусом і, відповідно, мають різні найменування.



Рис.1.2Структурні підрозділи ОТГ[розроблено автором]

Ефективного і продуктивного функціонування місцевого самоврядування неможливо досягти, якщо якась ланка державного органу

буде виконувати всі його повноваження або якщо всі ланки будуть здійснюють однакові функції. Тому при побудові виконавчих органів місцевого самоврядування повинен здійснюватися поділ функцій та спеціалізація по рівнях ієрархії[24]. Це, зокрема, дає можливості центральній ланці органу місцевого самоврядування зосередитися на прийнятті стратегічних рішень, а місцевій — на впровадженні обраної стратегії.

Система місцевого самоврядування будується з урахуванням низки принципів(рис.1.3).



Рис.1.3 Принципи формування організаційної структури органів місцевого самоврядування[розроблено автором]

Зростання ефективності діяльності органів місцевого самоврядування часто обмежується їх можливостями приймати самостійні рішення внаслідок відсутності або недостатності окремого організаційно-правового статусу. Механізмом вирішення даної проблеми виступає втілення у життя такого елементу управління, як департаменталізація, тобто відокремлення ланок органів управління у відносно самостійні організації з передачею їм відповідних повноважень [13].

Система виконавчих органів місцевого самоврядування будується з використанням принципу ієрархії, під яким розуміється розташування частин цілого в порядку від вищого до нижчого. Система виконавчих органів місцевого самоврядування диференціюється також відповідно до розподілу

прав та відповідальності. У практиці управління в органах місцевого самоврядування застосовуються дві системи розподілу прав і відповідальності або повноважень за рівнями ієрархії. Перша система будується на основі принципу єдності підпорядкування[26]. Диференціація означає розподіл роботи в системі управління між окремими частинами таким чином, щоб кожна з робіт одержала визначений ступінь завершеності в межах тієї чи іншої ланки. Інтеграція означає рівень співробітництва, який існує між частинами органу місцевого самоврядування і забезпечує досягнення його цілей.

Проблеми, які потрібно вирішити:

В Україні встановлено конституційні засади місцевого самоврядування, ратифіковано Європейську хартію місцевого самоврядування, прийнято низку основних нормативно-правових актів, що створюють правову та фінансову базу для місцевого самоврядування [6].

Однак під час прийняття Конституції України та основних нормативно-правових актів про місцеве самоврядування місцеве самоврядування фактично розроблялося лише на рівні територіальних громад обласних міст / міст, оскільки більшість територіальних громад були надто малими, мали надзвичайно бідну матеріальну та фінансову базу і, таким чином, не змогли виконувати всі обов'язки органів місцевого самоврядування.

Більш широкий перелік принципів включає наступні: цілеспрямованість – чітке формулювання мети та обґрунтування цілей і пріоритетів; результативність – спрямування всіх заходів на досягнення поставлених цілей; ефективність – досягнення запланованих результатів з найменшими витратами ресурсів; єдність – узгодження за цілями розвитку, завданнями та заходами, узгодженість стратегій, планів і програм розвитку на державному, регіональному та місцевому рівнях; законність – відповідність конституції та законам України, міжнародним договорам; гласність – забезпечення вільного доступу громадськості, широке висвітлення у ЗМІ інформації, що визначає державну регіональну політику; а також: верховенство права; відкритість, прозорість та громадянську участь; повсюдність місцевого самоврядування;

субсидіарність; наявність державних послуг; підзвітність органів місцевого самоврядування та посадових осіб територіальній громаді; підзвітність органів місцевого самоврядування органам виконавчої влади у питаннях дотримання Конституції та законів України; правову, організаційну та фінансову спроможність органів місцевого самоврядування; державну підтримку місцевого самоврядування; партнерство між державою та місцевим самоврядуванням; сталий розвиток територій[17].

Сьогодні система місцевого самоврядування не відповідає потребам суспільства. У більшості територіальних громад органи місцевого самоврядування не забезпечують створення та підтримання сприятливого життєвого середовища, необхідного для всебічного розвитку людини, її самореалізації, захисту прав, а також забезпечення населення високоякісними та доступними адміністративними, соціальні та інші послуги на своїх територіях (далі - державні послуги) органами місцевого самоврядування та, створеними ними, установами та організаціями.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ШИРОКІВСЬКОЇ ГРОМАДИ

2.1. Критеріальна оцінка організаційної структури на прикладі Широківської ОТГ

До складу Широківської сільської об'єднаної територіальної громади, далі – громади, входять 28 населених пунктів. Адміністративний центр громади знаходиться в селі Широке, яке розташоване на відстані 8 км від м. Запоріжжя. Територія Широківської громади складає 36,1 тис. га, майже 40 км узбережжя р. Дніпро. Населення громади – 12,5 тис. осіб. Площа сільгоспугідь – 30 тис. га., землі лісового фонду – 752 га (Хортицьке лісництво ДП «Запорізького лісомисливського господарства»), землі водного фонду громади складають 197 га. Територія громади являє собою плоску безстічну рівнину з великою кількістю подів. Ґрунти – чорноземи південні мало гумусні на лесах легкоглинисті, які займають 65% загальної площі району, слабо еродовані різності – 15%, лугово – чорноземні глеюваті і глеюваті ґрунти подів – 20%[21].

Широківська громада володіє значним туристичним потенціалом, основою якого є природне багатство – водні ресурси, мальовничі краєвиди, пам'ятки історії, пам'ятки архітектури та мистецтва. Хорошою передумовою для розвитку туризму є відносна близькість до обласного центру — Запоріжжя. У громаді розвинені традиції мисливства і рибальства. На території громади діють 2 об'єкти зеленого туризму: Фермерське господарство «Широкий простір 2008» та AQUAZOO.

Транспортна мережа загального користування: 320 км, з яких автомобільних доріг місцевого і державного значення – 70 км, обласного значення – 40 км. Через територію громади проходить автодорога Н-08 Бориспіль-Запоріжжя. Наявне транспортне сполучення між населеними пунктами громади та обласним центром м. Запоріжжя [21].

В структурі економіки переважає галузь сільського господарства (80%). В громаді функціонує 5 сільськогосподарських підприємств. Основні галузі рослинництва: вирощування зернових (озима пшениця, ячмінь (ярий + озимий), кукурудза, просо), вирощування олійних культур (соняшник, ріпак озимий, льон, гірчиця), овочівництво (помідори, капуста, буряки столові). Промисловість району представлена сільськогосподарськими підприємствами, підприємствами харчової та переробної промисловості, машинобудування. До основної частини промисловості, а це майже 50 % відносяться фермерські господарства, 20 % машинобудування (виготовлення трансформаторів), 20 % – харчова та переробка зернових, а також діяльність з надання послуг.

Основна товарна структура експорту – сільськогосподарська сировина, імпорту – готові продукти харчування (бджолярство), паливно-енергетичні товари, будівельні металоконструкції, трансформатори. Торговельні послуги надають 62 торгові точки, у тому числі 48 магазинів, 4 АЗС та інші[21].

Аналізуючи діяльність Широківської ОТГ, слід відмітити, що виконавчий комітет може розглядати і вирішувати питання: а) попередній розгляд проектів місцевих програм соціально-економічного і культурного розвитку, цільових програм з інших питань, місцевого бюджету, проекти рішень з інших питань, що вносяться на розгляд відповідної ради; б) координація діяльності відділів, управлінь та інших виконавчих органів ради, підприємств, установ, організацій, що належать до комунальної власності територіальної громади, заслуховування звітів про роботу їх керівників; в) зміна або скасування актів підпорядкованих йому відділів, управлінь, інших виконавчих органів ради, а також їх посадових осіб. Таким чином, виконавчий комітет, займаючи центральне місце в системі виконавчих органів місцевої ради, в той же час є особливим органом колегіального вирішення питань, що віднесені до його компетенції. Виконавчий комітет є організаційною формою роботи місцевої ради, за допомогою якої забезпечується реалізація конкретних завдань, функцій та повноважень ради у виконавчо-розпорядчій сфері.

Основною метою створення такого органу є необхідність колегіального та професійного вирішення питань усіх галузей виконавчої діяльності.

При цьому його складають як посадовці, що перш за все є посадовими особами галузевих чи функціональних органів, так і представники громадськості. Наділення цієї колегії владою з вирішення питань управління за всіма сферами робить його виконавчим органом загальної компетенції. Неврахування цих функцій та особливостей приводить до неправильного сприйняття сутності виконавчого комітету, надання йому властивостей органу з дорадчими повноваженнями, що створюється при сільському, селищному, міському голові [26]. Основною формою роботи виконавчого комітету є його засідання, які скликаються сільським, селищним, міським головою, а у разі його відсутності чи неможливості здійснення ним цієї функції – заступником сільського, селищного, міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради в міру необхідності, але не рідше одного разу на місяць, і є правомочними, якщо в них бере участь більше половини від загального складу виконавчого комітету. Отже, виконавчий комітет є колегіальним виконавчим органом місцевої ради загальної компетенції. Необхідність його створення зумовлена важливістю вирішення завдання демократизації управління. Причому демократизація повинна супроводжуватися одночасним збільшенням рівня професійності.

Трансформація державного сектора в бік ініціативних та інноваційних дій, як наслідок потребує пошуку ефективного організаційного рішення [16]. Критерії, що диференціюють типологію організаційних структур: централізація, спеціалізація, конфігурація та формалізація. На основі цього нами визначено загальні критерії органу місцевого самоврядування, які наведено нижче.

Загальні критерії формування організаційної структури

1. Критерій відповідальності

Широківська ОТГ після укрупнення набула значно більше повноважень і отримала відповідно більший ресурс. Організаційна структура виконавчих органів органу місцевого самоврядування повинна віддзеркалювати повноваження, забезпечуючи інституційно їх ефективне виконання. В Широківській ОТГ кожне повноваження органу місцевого самоврядування закріплено за певним структурним підрозділом/ посадовою особою задля забезпечення його ефективної реалізації.

2. Критерій логічної побудови структури

В Широківській ОТГ існує низка структурних підрозділів, які є обов'язковими для функціонування органу. Наприклад, відділ організаційної роботи або відділ організаційного забезпечення за своєю сутністю відповідає за підготовку, організацію та проведення засідань місцевої ради, її постійних комісій, та виконавчого комітету, забезпечує роботу з депутатами місцевої ради тощо. Положення про відділи, управління та інші виконавчі органи ради затверджуються відповідною радою. Керівники цих виконавчих органів призначаються одноособово сільським, селищним, міським головою, головою районної у місті ради, а у випадках, передбачених законом, – за погодженням з відповідними органами виконавчої влади.

На нашу думку, таке встановлення повністю відповідає вимогам організаційної самостійності органів місцевого самоврядування. Залежно від обсягу та характеру компетенції, всі управління, відділи й інші виконавчі органи можна поділити на галузеві і функціональні. При цьому серед останніх можна виділити допоміжні виконавчі органи. Галузовими є органи, які створюються місцевою радою для безпосереднього керівництва відповідною галуззю місцевого управління (житлове господарство, соціальна сфера, земельні відносини, культура, освіта, охорона здоров'я та довкілля тощо). Функціональними є відділи й управління, які здійснюють координаційно-регулюючу або контрольну діяльність і можуть впливати на органи та осіб, які

прямо їм не підпорядковані (фінансове управління, контрольна інспекція тощо).

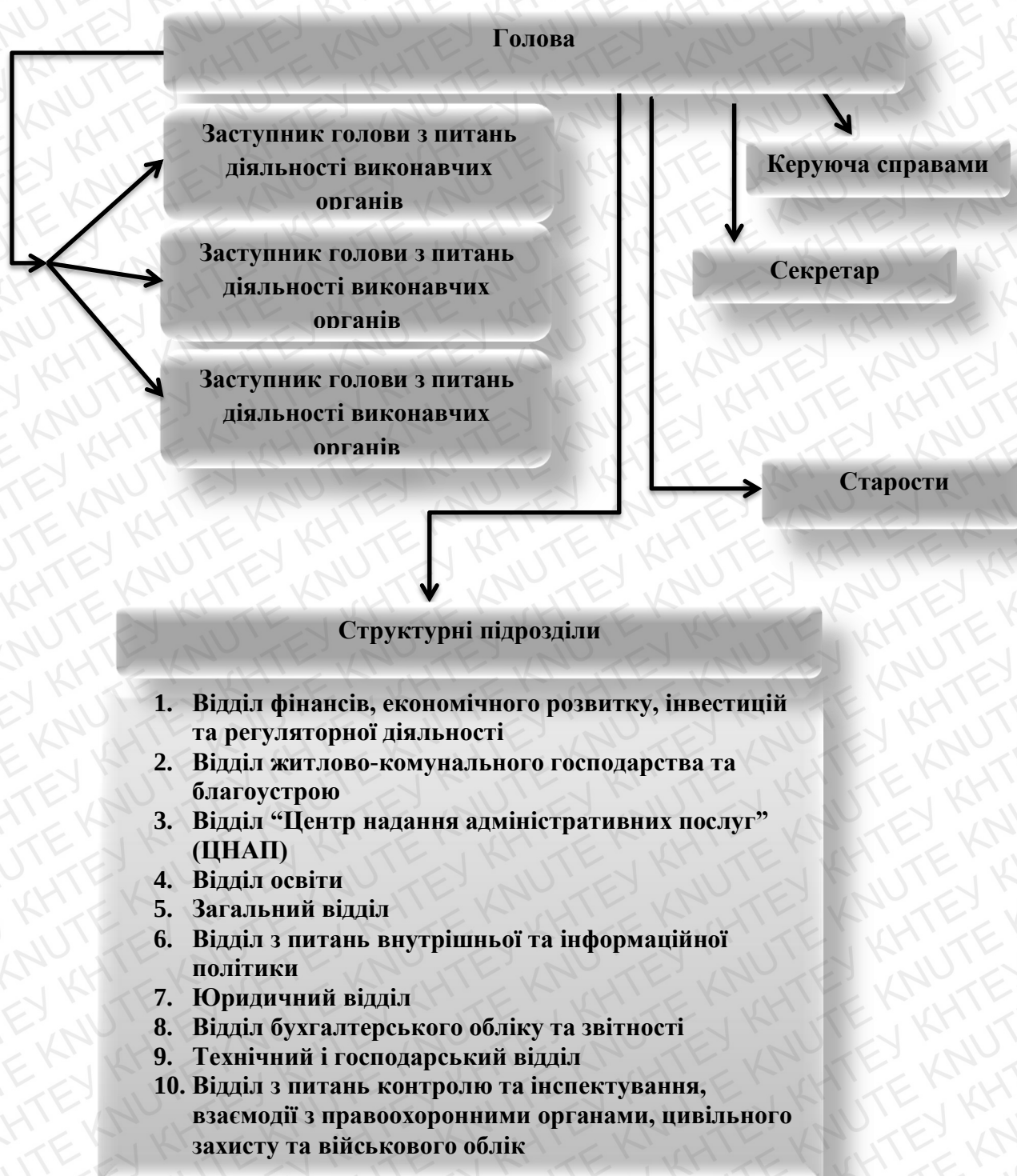


Рис.2.1 Організаційна структура Широківської ОТГ [розроблено автором]

Допоміжні відділи й управління створюються для виконання діяльності, пов'язаної з інструктуванням, інспектуванням, підготовкою питань на сесію ради та засідання виконавчого комітету, інформаційним забезпеченням, технічним контролем, матеріально-технічним забезпеченням. На ці органи покладені “апаратні” функції – здійснення організаційного, правового, інформаційного, аналітичного, матеріально-технічного забезпечення. Аналізуючи наведену на рис.2.1. організаційну структуру, слід зазначити, що всі підрозділи підпорядковані голові, тоді як доцільним було прописати більш чітке делегування повноваження та розподілу обов'язків. При цьому доцільним є залучення заступників голови. По факту, вони виконують встановлені функції та мають ділянку відповідальності. Але, на наш погляд, цей розподіл є досить умовним, а тому нечітким та динамічним.

3. Критерій актуальності організаційної структури.

Організаційна структура повинна переглядатися на періодичній основі і стати індикатором для визначення ефективності діяльності органу місцевого самоврядування. Оскільки громаду було створено 13 жовтня 2016 року, організаційну структуру можна вважати актуальною.

4. Критерій пропорційності структури

В кожному органі місцевого самоврядування, беручи до уваги автономність останніх, повинні бути збережені певні пропорції щодо формування структурних підрозділів – сектору – відділу – управління в структурі апарату та виконавчих органів (тобто, якщо приймається рішення про створення відділів в організаційній структурі виконавчих органів ради, то у штатному розписі чисельність посад в них повинна бути або однаковою, або не менше певної з визначеної кількості працівників для забезпечення якісного та ефективного виконання законодавством повноважень). Йдеться не про обмеження кількості працівників в одному структурному підрозділі, йдеться про однаковий принцип формування структури, який гарантуватиме

«керованість» структури або співвідношення керівник – спеціалісти та належний розподіл між ними завдань та сфер відповідальності.

5. Критерій ефективності

За прогнозами у 2020 році доходи бюджету Широківської сільської об'єднаної територіальної громади (далі – місцевий бюджет) мають скласти 95 369 934 гривень, у тому числі доходи загального фонду місцевого бюджету – 94 527 934 гривень та доходи спеціального фонду місцевого бюджету – 842 000 гривень. Видатки місцевого бюджету - 95 369 934 гривень, у тому числі видатки загального фонду місцевого бюджету – 91 466 864 гривень та видатки спеціального фонду місцевого бюджету – 3 903 070 гривень. На 2020 рік відповідно до статті 55 Бюджетного кодексу України захищеними видатками місцевого бюджету встановлено видатки загального фонду на:оплату праці працівників бюджетних установ; нарахування на заробітну плату; придбання медикаментів та перев'язувальних матеріалів; забезпечення продуктами харчування; оплату комунальних послуг та енергоносіїв; поточні трансферти населенню;поточні трансферти місцевим бюджетам; оплата енергосервісу. Витрати на утримання працівників апарату та виконавчих органів (посадових осіб місцевого самоврядування та інших працівників, передбачених в штатному розписі) не повинні перевищувати 35% від загального обсягу власних надходжень (це критичний показник) відповідного місцевого бюджету, що дозволить забезпечити місцевий розвиток об'єднаної територіальної громади та реалізовувати місцеві програми та ініціативи.

У випадку з Широківською ОТГ, витрати на державне управління не перевищують 10%. Участь громадськості в процесі прийняття рішень є важливим елементом прозорості влади і розвитку демократії. Україна, намагаючись побудувати демократичне суспільство, йдучи в напрямку зміцнення та розвитку демократії, реалізує це прагнення безпосередньо через органи державного управління та місцевого самоврядування.

2.2. Шляхи оптимізації організаційної структури органів місцевого самоврядування

Структурні реформи дозволять досягти стабільного економічного ефекту, забезпечуючи узгодження пріоритетів та етапів цих реформ з реформою місцевого самоврядування та територіальної організації влади.

Непропорційна система інформаційно-аналітичного забезпечення як основа нераціональної організаційної структури призводить до конфлікту компетенції як між органами місцевого самоврядування[4].



Рис. 2.2 Систематизація сучасних проблем інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності місцевих органів влади [розроблено автором на основі [5]

Наразі такі актуальні для Широківської ОТГ проблеми потребують ефективного та швидкого вирішення: погіршення якості та доступності державних послуг через недостатність ресурсів більшості органів місцевого самоврядування виконувати свої власні та делеговані обов'язки; зношені мережі опалення, каналізації та водопостачання, житло та ризик техногенних катастроф в умовах обмежених фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування; складна демографічна ситуація в більшості територіальних громад (старіння населення, порожні села та міста); невідповідність місцевої політики щодо соціального та економічного розвитку реальним інтересам територіальних громад; нерозвинені форми прямої демократії, нездатність членів громади до спільних дій, спрямованих на захист їх прав та інтересів, та спільних цілей / завдань громади у співпраці з органами місцевого самоврядування та місцевими органами виконавчої влади; зниження професіоналізму посадових осіб місцевого самоврядування через низьку конкурентоспроможність органів місцевого самоврядування на ринку праці, зниження рівня престижу посадових позицій, що призводить до низької ефективності управлінських рішень; корпоратизація місцевого самоврядування, секретність та непрозорість їх діяльності, високий рівень корупції, що знижує ефективність використання ресурсів, погіршення інвестиційної привабливості територій та посилює соціальну напругу; занадто централізовані обов'язки органів виконавчої влади та фінансові та матеріальні ресурси; усунення органів місцевого самоврядування вирішення земельних питань, посилення соціальної напруги серед сільського населення через відсутність повсюдності місцевого самоврядування;

Вищезазначені проблеми стають ще більш гострими через юридичні та інституційні виклики, а також невідповідність реформам, що стосуються різних сфер місцевого самоврядування та адміністративно-територіального реформування.

На основі наведених проблем, нами запропоновано перелік напрямів удосконалення діяльності Широківської ОТГ, які визначаються існуючою організаційною структурою.



Рис.2.3 Сфери впливу ефективної побудови організаційної структури Широківської ОТГ [розроблено автором]

У багатьох країнах проблема формування належної фінансової бази місцевого самоврядування визначається в інтерпретації співпраці між окремими муніципалітетами. Така співпраця виконується шляхом укладення конкретних договорів про надання послуги та спільну діяльність у певних сферах між різними агенціями на рівні уряду. Все це сприяє збільшенню дохідної частини місцевих бюджетів, розвитку економіки, стимулюванню підприємництва на рівні громади.

Зберігаючи провідний вплив представницьких органів місцевого самоврядування для вирішення місцевих справ поступово має підвищувати

цінність виконавчого апарату, оптимізувати підхід «чиновники-координатори», в основі якого зростаючі вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад.

Зміцнення органів виконавчої влади може відбутися при визначенні структури та статусу органів місцевого самоврядування. Органи добровільно передають частину їх функцій до органів виконавчої влади (тимчасово або постійно). Серед важливих завдань реформи місцевого самоврядування є фундамент реальної та ефективної системи прямої муніципальної демократії [9].

Якщо держава бере на себе зобов'язання забезпечити доступ до освіти (дошкільної або загальної середньої освіти) та рівні можливості для всіх громадян, держава, а в її особі органи влади, повинні забезпечити однаковий стандарт обслуговування (і доступності) освітніх послуг на всій території. Ще одне питання полягає у дотриманні принципу адекватності, тобто здійснити розподіл ресурсів у відповідності з потребами, - розподіл як фінансових, так і трудових ресурсів, з тим, щоб надати очікувані послуги на належному рівні та у спосіб, який найкраще відображає потреби. Найбільш часто використовуваною моделлю, яка розроблена для визначення стандартів виконання завдань в органах влади (в тому числі і в органах місцевого самоврядування), є так звана концепція «медіани часу», яка необхідна для виконання еталонної процедури в органі (надання однієї типової послуги, підготовка одного типового адміністративного рішення тощо). Дані для визначення такої «медіани часу» зазвичай отримуються шляхом: - визначення кількості завдань, що виконуються на окремому робочому місці (або на певній посаді службовця) в органі влади за певний період часу, - проведення додаткової експертної оцінки (зазвичай незалежної, шляхом спостереження за виконанням роботи на певному робочому місці).

Такий підхід виконує дві важливі функції. Перш за все, надає інформацію, необхідну для розподілу належного фінансування для виконання певних завдань. По-друге, це дозволяє керівництву органу місцевого

самоврядування оцінювати робоче навантаження конкретних посад службовців та «робоче» навантаження на даний орган в цілому. Робоче навантаження визначають за допомогою порівняльного аналізу (бенмаркінгу), який дозволяє позиціонувати посаду / орган влади по відношенню до інших аналогічних посад/ органів влади [1].

Організаційна структура управління господарством Широківської ОТГ, побудована на традиційних принципах організаційного проектування, не повною мірою відповідає цілям переходу господарства до ринкових відносин, не забезпечує ефективної взаємодії структурних підрозділів. Оптимізація структури вимагає перерозподілу функцій, обсягів управлінської діяльності керівних кадрів адміністрації і фахівців структурних підрозділів. У запропонованій структурі додано низку департаментів (рис.2.4).

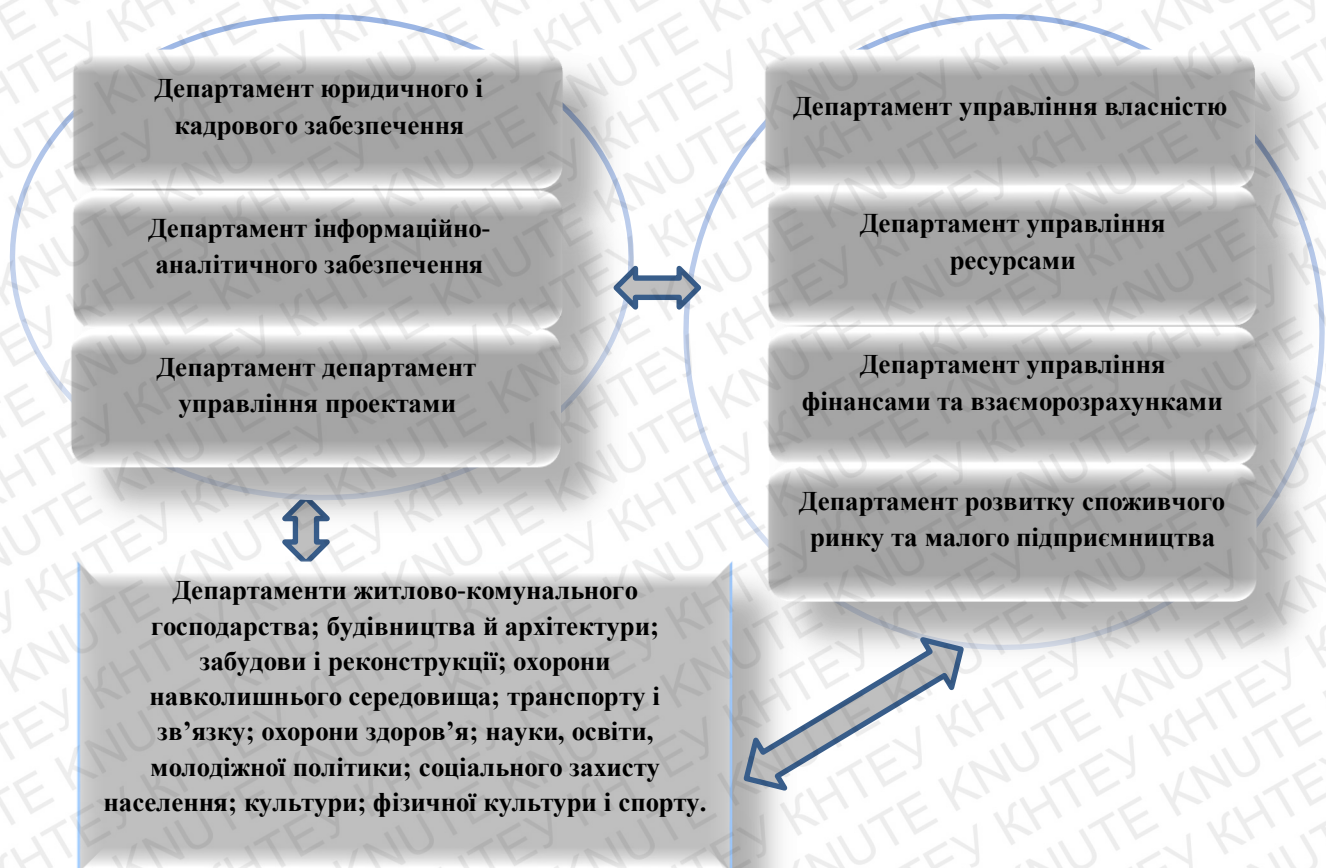


Рис.2.4Пропозиції щодо оптимізації організаційної структури Широківської ОТГ [розроблено автором]

Для ефективної діяльності в умовах ринку необхідна висока правова чистота, науково-правова база, достовірні і своєчасні інформація і глибокий факторний аналіз соціально-економічних процесів. З цією метою необхідно створити два департаменти: 1) департамент юридичного і кадрового забезпечення; 2) департамент інформаційно-аналітичного забезпечення. Необхідність створення цих департаментів продиктована тим, що в пошуках нових джерел фінансових коштів адміністрація змушена ефективно працювати в усіх сферах ринку. Вона повинна вступати в правові відносини, укладати договори, відстоювати свої інтереси тощо.

Важливим елементом організаційної структури, на наш погляд є система стратегічного забезпечення господарської діяльності. Складові частини цієї системи: 1) департамент управління власністю; 2) департамент управління ресурсами; 3) департамент управління фінансами та взаєморозрахунками; 4) департамент розвитку споживчого ринку та малого підприємництва.

Запропонована структура повинна забезпечити ефективну роботу його адміністрації на ринку нерухомості шляхом надання платних послуг. Ці послуги можуть носити юридичний, рекламний, інформаційний та інший характер. На такі послуги завжди буде підвищений попит, тому що вони будуть доступні кожному громадянину. Департамент управління фінансами має на меті пошук і становлення нових (ринкових) джерел фінансування, тобто кожна гривня, що надійшла у скарбницю, повинна використовуватися з максимальною ефективністю, приносити прибуток. Сьогодні усім відома стійка тенденція скорочення бюджетного фінансування. У цих умовах найважливіша задача – кваліфіковано обслужити дохідну частину міського бюджету та організувати моніторинг його видаткової частини, тобто постійно відслідковувати раціональність витрати засобів і розміщення замовлень[19]. Нова структура сприятиме підвищенню ефективності використання коштів для вирішення муніципальних проблем.

Важливим елементом є також система інвестиційного програмування діяльності, у рамках якої доцільно виділити департамент управління

проектами, що будує свою діяльність виходячи з реалізації акумульованих та інвестиційних ресурсів, що перерозподіляються між пріоритетними напрямками.

Необхідними також є департаменти житлово-комунального господарства; будівництва й архітектури; забудови і реконструкції; охорони навколишнього середовища; транспорту і зв'язку; охорони здоров'я; науки, освіти, молодіжної політики; соціального захисту населення; культури; фізичної культури і спорту; захисту прав споживачів, а також центр зайнятості населення тощо. У цих блоках зосереджені міські об'єкти управління, на які в основному витрачаються бюджетні і позабюджетні кошти. Пропонована структура, безумовно, не носить універсального характеру, але вона виявляє основні тенденції трансформації й одночасно демонструє приклади прогресивних організаційних рішень [19].

Незважаючи певні проблеми, очевидно, що Широківська громада є одним з позитивних прикладів сучасної практики організації місцевої влади. Діяльність органів місцевого самоврядування останнім часом є більш прозорою, громада має приклади ефективного співробітництва з громадськістю. Однак ефективна діяльність органів місцевого самоврядування стане можливою лише при чіткому поділі повноважень та відповідальності. В даний час існує необхідність внесення відповідних змін до організаційної структури громади. На сучасному етапі розвитку України органи місцевого самоврядування все ще мають недостатньо повноважень для ефективної діяльності на відповідних територіях.

Одночасно з вирішенням проблеми делегування повноважень необхідно додатково визначитись щодо механізмів контролю фінансових ресурсів, виконання боргових зобов'язань.

У зв'язку з цим, потрібно буде надавати місцевим органам самоврядування все більш широкі повноваження для вирішення питань місцевого розвитку.

ВИСНОВКИ

1. Розглянуто принципи побудови організаційної структури органу місцевого самоврядування. Структура місцевої адміністрації являє собою досить динамічну систему. Основоположний принцип побудови структур управління - принцип відповідності суб'єкта управління керованого об'єкту. Висловлюючись інакше, вибір тієї або іншої структури органів управління прямо залежить від його основних параметрів (склад і величина території, кількість та соціально-демографічні особливості населення, склад об'єктів муніципальної власності, структура комунального господарства, економічна структура і т. д.). Розрізняють два основні підходи до побудови структур місцевих адміністрацій - функціональний і програмно-цільовий.

Відмінність програмно-цільового підходу від програмно-цільового полягає в тому, що в основу побудови структури покладено не функції, а цілі, завдання, їх ранжування за пріоритетами, способи досягнення, форми і механізми реалізації, визначені програмами і проектами розвитку, і враховується динаміка змін в процесі реалізації програм та проектів.

Сьогодні система місцевого самоврядування не відповідає потребам суспільства. У більшості територіальних громад органи місцевого самоврядування не забезпечують створення та підтримання сприятливого життєвого середовища, необхідного для всебічного розвитку людини, її самореалізації, захисту прав, а також забезпечення населення високоякісними та доступними адміністративними, соціальні та інші послуги на своїх територіях (далі - державні послуги) органами місцевого самоврядування та, створеними ними, установами та організаціями.

2. В роботі проведено критеріальну оцінку організаційної структури на прикладі Широківської ОТГ. Трансформація державного сектора в бік ініціативних та інноваційних дій, як наслідок потребує пошуку ефективного організаційного рішення. Критерії, що диференціюють типологію організаційних структур: централізація, спеціалізація, конфігурація та

формалізація. На основі цього нами визначено загальні критерії органу місцевого самоврядування, які наведено нижче. Запропоновано проводити оцінку за наступними критеріями: критерій відповідальності, критерій логічної побудови структури, критерій актуальності організаційної структури, критерій пропорційності структури, критерій ефективності.

3. Запропоновано шляхи оптимізації організаційної структури органу місцевого самоврядування. Структурні реформи дозволять досягти стабільного економічного ефекту, забезпечуючи узгодження пріоритетів та етапів цих реформ з реформою місцевого самоврядування та територіальної організації влади.

Наразі такі актуальні для Широківської ОТГ проблеми потребують ефективного та швидкого вирішення: погіршення якості та доступності державних послуг через недостатність ресурсів більшості органів місцевого самоврядування виконувати свої власні та делеговані обов'язки; зношені мережі опалення, каналізації та водопостачання, житло та ризик техногенних катастроф в умовах обмежених фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування; складна демографічна ситуація в більшості територіальних громад (старіння населення, порожні села та міста); невідповідність місцевої політики щодо соціального та економічного розвитку реальним інтересам територіальних громад; нерозвинені форми прямої демократії, нездатність членів громади до спільних дій, спрямованих на захист їх прав та інтересів, та спільних цілей / завдань громади у співпраці з органами місцевого самоврядування та місцевими органами виконавчої влади; зниження професіоналізму посадових осіб місцевого самоврядування через низьку конкурентоспроможність органів місцевого самоврядування на ринку праці, зниження рівня престижу посадових позицій, що призводить до низької ефективності управлінських рішень; корпоратизація місцевого самоврядування, секретність та непрозорість їх діяльності, високий рівень корупції, що знижує ефективність використання ресурсів, погіршення інвестиційної привабливості територій та посилює соціальну напругу; занадто

централізовані обов'язки органів виконавчої влади та фінансові та матеріальні ресурси; усунення органів місцевого самоврядування вирішення земельних питань, посилення соціальної напруги серед сільського населення через відсутність повсюдності місцевого самоврядування.

Організаційна структура управління господарством Широківської ОТГ, побудована на традиційних принципах організаційного проектування, не повною мірою відповідає цілям переходу господарства до ринкових відносин, не забезпечує ефективної взаємодії структурних підрозділів. Оптимізація структури вимагає перерозподілу функцій, обсягів управлінської діяльності керівних кадрів адміністрації і фахівців структурних підрозділів.

Пропонована структура, безумовно, не носить універсального характеру, але вона виявляє основні тенденції трансформації й одночасно демонструє приклади прогресивних організаційних рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Тертичка В. В. Стратегічне планування. Навчальний посібник/ О.Берданова, В.Вакуленко, В.Тертичка. – Л.: ЗУКЦ, 2008. – 138 с.
2. Васейчук Л. Нормативно-правова база стратегічного планування в Україні (регіональний аспект) / Л. Васейчук // Ефективність державного управління:збірник наукових праць. – 2012. – № 30. – С. 262–268.
3. Возняк Г. В. Бюджетні механізми підтримки розвитку регіонів в умовах модернізації економіки України [Текст] / Г. В. Возняк // Регіональна економіка. –2014. – № 3. – С. 205-216.
4. Гажієнко Г. Деякі аспекти інформаційного забезпечення органів державної влади (на обласному рівні) / Г. Гажієнко //Збірник наукових праць УАДУ при Президентові України. – 2014. – Вип. 1. – С. 406-412.
5. Горовий В., Нечай М. СІАЗ: обслуговування владних структур / В. Горовий, М. Нечай [Електронний ресурс]. – Режим доступу :www.niss.gov.ua/Table/Ostrog/003.htm
6. Даробенко Г.О., Брусак Р.Л., Свірський Ю.І. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. – Львів: В-во «СПОЛОМ», 2001. – 118 с.
7. Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети: монографія / за заг. ред. З. С. Варналія / З. С. Варналій, В. Є. Воротін, В. С. Куйбіда та ін. – К.: НІСД, 2007. – 768 с.
8. Дзюбко М.Ю. Методи аналізу фінансових ризиків суб'єктів господарювання [Електронний ресурс] /М.Ю. Дзюбко, В.В. Зянько// Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – Електронні дані. – [Запоріжжя: Запор. держ. інж. ак., 2017]. – №1. – с. 99-102 – Режим доступу: http://e-visnyk.zdia.zp.ua/journals/1-07-2017_1/21.pdf
9. Дрешпак В. М., Липовська Н. А. Забезпечення діалогу органів публічної влади з територіальною громадою : теоретичні та прикладні аспекти

/ В. М. Дрешпак, Н. А. Липовська // Аспекти публ. упр. — 2015. — № 5–6 (19–20). — С. 57–65

10. Збарський В. К. Соціальна інфраструктура села як фактор відтворення робочої сили // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2010. Вип. 154, Ч. 1. С. 152–160.

11. Ковальчук В. Г. Державне управління в європейських моделях регіонального розвитку: досвід для України / В. Г. Ковальчук // Актуальні проблеми державного управління. — 2015. — № 1. — С. 205-212.

12. Ліба Н. С. Закордонний досвід реалізації регіональної політики / Н. С. Ліба // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. — 2016. — Вип. 6(2). — С. 56-59.

13. Луцишин Н.П. Формування інституційної структури регіональної політики в країнах Європи / Н.П. Луцишин // Регіональна економіка. — 2004. — № 3. — С. 199-208.

14. Ніколенко Г.О. Організація стратегічного планування розвитку регіонів / Г.О. Ніколенко // [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.sworld.com.ua/konfer27/827.pdf>.

15. Никитюк Т. Л. Структурні фонди Євросоюзу: механізм фінансування регіонального розвитку [Електронний ресурс] / Т. Л. Никитюк. — Режим доступу: <https://goo.gl/PiYUsD>

16. Опарін В. М. Домінанти та пріоритети фінансового вирівнювання в Україні [Текст] / В. М. Опарін // Фінанси України. — 2015. — № 6. — С. 29-43.

17. Сментіна Н. Концептуальні основи формування стратегічного планування як елемент системи державного управління економікою / Н. Сментіна // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. — 2014. — № 4 (212). — С. 103-115

18. Філіпова Н. В., Косач І. А., Хавайло І. П. Ринок праці Чернігівської області // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 13 (14). URL: <http://www.easterneurop-ebm.in.ua/14-2018-ukr>

19. Черняков О.В. Формування організаційних структур органів місцевого самоврядування / О.В. Черняков, О.В. Суміна// Вісник української академії банківської справи.-2003.-№1.-С.91-94
20. Чуріканова О. Ю. Регіональна політика України, проблеми та перспективи в контексті регіональної політики ЄС / О. Ю. Чуріканова // Економіка та держава. – 2015. – № 2. – С. 51-54.
21. Широківська громада. Офіційни сайт.[Електронний ресурс]— Режим доступу до ресурсу:<https://shyroke.org.ua/>
22. Battaglia D., Landoni P., Rizzitelli F. Organizational structures for external growth of University Technology Transfer Offices: An explorative analysis // Technological Forecasting and Social Change. 2017. Vol. 123. P. 45–56. doi: <http://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.06.017>
23. Charm M., Pacquin M. Strategic Planning in Government Administration: A Comparison Between Ottawa and Quebec. – Ottawa: Canadian Center for Management Development, 1993. – 40 p.
24. Dunock M. E. Public administration / Dunock Marshall E., Gladys Dimock. – New York: Harper and Row, 1964. – P.131.
25. Gurianova E., Mechtcheriakova S. Design of Organizational Structures of Management According to Strategy of Development of the Enterprises // Procedia Economics and Finance. 2015. Vol. 24. P. 395–401. doi: [http://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00695-4](http://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00695-4)
26. Holagh S. R., Noubar H. B. K., Bahador B. V. The Effect of Organizational Structure on Organizational Creativity and Commitment within the Iranian Municipalities // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2014. Vol. 156. P. 213–215. doi: <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.175>
27. Human Development Report 2013. The Rise of the South: Human progress in a Diverse World [Електроннийресурс]. – Режимдоступу : http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/14/hdr_2013_en_complete.pdf.
28. Kanten P., Kanten S., Gurlek M. The Effects of Organizational Structures and Learning Organization on Job Embeddedness and Individual Adaptive

Performance // ProcediaEconomics and Finance. 2015. Vol. 23. P. 1358–1366. doi:
[http://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00523-7](http://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00523-7)

29. Poghosyan L., Norful A. A., Martsof G. R. Organizational structures and outcomes of newly hired and experienced nurse practitioners in New York State // Nursing Outlook. 2017. Vol. 65, Issue 5. P. 607–614. doi:
<http://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.03.001>

30. Stritesky M. New HR Organizational Structures in Czech and Slovak Organizations // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2014. Vol. 110. P. 130–139. doi: <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.855>

31. Van der Voet J. The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure // European Management Journal. 2014. Vol. 32, Issue 3. P. 373–382. doi:
<http://doi.org/10.1016/j.emj.2013.10.001>

1. Додаток А

2. Таблиця А. 1

Обов'язкові структурні підрозділи/ посадові особи органу місцевого самоврядування

# п/п	Місто	Селище	Село	Коментар
1	Міський голова	Селищний голова	Сільський голова	
2	Заступник (-и) з питань діяльності виконавчих органів	Заступник (-и) з питань діяльності виконавчих органів	Заступник (-и) з питань діяльності виконавчих органів	Кількість заступників голови визначається окремо кожною конкретною місцевою радою. Кількість заступників повинна бути такою, щоб при розподілі обов'язків між ними ефективно забезпечувалася реалізація визначених законодавством повноважень та діяльність відповідних виконавчих органів
3	Секретар ради	Секретар ради	Секретар ради (секретар виконавчого комітету)	Якщо посада секретаря виконкому в сільській раді не вводится, повинна бути додаткова посадова особа для організації проведення засідань виконкому, ці функції за рішенням ради може виконувати секретар ради Після набрання чинності новим Законом про службу в органах місцевого самоврядування така посада повинна бути введена як посада керівника служби (окрім випадку, якщо штатна чисельність працівників виконавчих органів не перевищує 20 осіб)
4	Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету	Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету	-	
5	Староста ²	Староста	Староста	Кількість посад старост визначається кількістю старостинських округів, рішення про утворення яких приймається відповідною радою. Сьогодні кількість старост = не менше кількості рад, які об'єдналися за мінусом адміністративного центру. Однак, кількість старост (а відтак і старостинських округів) потрібно розглядати комплексно разом із питанням організації надання адміністративних послуг на території відповідної громади
6	Відділ персоналу	Відділ персоналу	Відділ персоналу	На 1 посадову особу відділу персоналу повинно припадати не менше 25-35 працівників апарату та виконавчих органів ради
7	Відділ організаційної роботи ³	Відділ організаційної роботи	Відділ організаційної роботи	
8	Відділ бухгалтерського обліку та звітності ⁴	Відділ бухгалтерського обліку та звітності	Відділ бухгалтерського обліку та звітності	Кількість посадових осіб залежить від: - наявності централізованої бухгалтерії, наприклад, для закладів освіти або закладів культури