

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»

До захисту

В.о. завідувача кафедри публічного
управління та державної служби
к.держ.упр., доц. Набока Л.В.

/Підпис/

ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»

281 Публічне управління та адміністрування

28 Публічне управління та адміністрування

Виконавець

здобувач 2 курсу, гр. ЗПУА-3-23 _____ М.П. Сабельніков

/Підпис/

Науковий керівник

к.держ.упр., доц. _____ Ю.В. Боковикова

/Підпис/

Харків – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ЇХ ДІЯЛЬНОСТІ	6
1.1. Стан розробленості проблематики результативності діяльності органів місцевого самоврядування	6
1.2 Визначення основних понять дослідження: «орган місцевого самоврядування», «результативність діяльності»	17
РОЗДІЛ 2	28
АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	28
2.1 Особливості діяльності Департаменту цифрової трансформації Харківської міської ради	28
2.2 Взаємодія органів місцевого самоврядування з міжнародними організаціями, як складова підвищення результативності діяльності	37
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	43
3.1 Оптимізація організаційної структури.....	43
3.2 Напрями розвитку стратегічного партнерства.....	52
ВИСНОВКИ.....	61
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю підвищення результативності діяльності органів місцевого самоврядування в умовах обмеженого фінансування, спричиненого повномасштабним вторгненням Росії в Україну. Через війну місцеві бюджети, зокрема бюджет Харкова, відчують значний дефіцит ресурсів для реалізації важливих соціальних, інфраструктурних та економічних завдань, що обмежує можливості місцевого розвитку та підвищення якості послуг для населення.

У таких умовах виникає потреба в альтернативних джерелах фінансування, здатних забезпечити стійке функціонування і підтримку ініціатив на місцевому рівні. Одним із найбільш перспективних підходів є фандрейзинг, що дозволяє залучати додаткові ресурси з міжнародних грантових програм, фондів, а також від приватного сектора. У світовій практиці фандрейзинг давно визнаний ефективним інструментом для зміцнення фінансової спроможності місцевих органів влади, тоді як в Україні цей метод тільки починає активно впроваджуватися. Суміжною с фандрейзинговою діяльністю є забезпечення органами місцевого самоврядування налагодження зв'язків з іншими установами, міжнародними та громадськими організаціями, що дає можливість розробляти та впроваджувати стратегії розвитку як і сфери у межах діяльності так і міста в цілому.

Дослідження фандрейзингових механізмів для органів місцевого самоврядування є актуальним кроком, який відповідає сучасним викликам, адже сприятиме зміцненню фінансової автономії громад, підвищенню їх результативності та забезпеченню більш якісного виконання самоврядних повноважень.

Мета дослідження: розробка ефективних інструментів для підвищення результативності діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема шляхом використання фандрейзингових практик як механізму залучення додаткових

ресурсів і зміцнення організаційного потенціалу та налагодження стратегічного партнерства.

Досягнення цієї мети потребує виконання таких завдань:

- дослідити стан розробленості проблематики результативності діяльності органів місцевого самоврядування;
- визначити основні поняття дослідження: «орган місцевого самоврядування», «результативність діяльності», «показники ефективності»;
- дослідити діяльність органу місцевого самоврядування на прикладі департаменту цифрової трансформації Харківської міської ради;
- проаналізувати фандрейзингову діяльність органів місцевого самоврядування, як інструменту підвищення результативності;
- розробити рекомендації щодо підвищення результативності діяльності за рахунок впровадження фандрейзингу;
- проаналізувати діяльності органів місцевого самоврядування у розрізі стратегічного партнерства, як інструменту підвищення результативності;
- розробити рекомендації щодо підвищення результативності діяльності за рахунок впровадження стратегічного партнерства;
- сформулювати перспективи розвитку та можливі напрямки подальшого вдосконалення діяльності органів місцевого самоврядування.

Об'єкт дослідження — процес підвищення результативності діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема в умовах залучення додаткових ресурсів для виконання поставлених завдань.

Предмет дослідження — фандрейзинг як інструмент підвищення результативності діяльності органів місцевого самоврядування на прикладі діяльності Департаменту цифрової трансформації Харківської міської ради.

Практичне значення отриманих результатів — Результати дослідження можуть бути корисними для представників органів місцевого самоврядування, які зацікавлені у підвищенні результативності своєї діяльності. Запропоновані рекомендації щодо застосування фандрейзингових стратегій сприятимуть залученню додаткових фінансових ресурсів, що допоможе розширити спектр

послуг, підвищити якість управлінських рішень та сприяти сталому розвитку місцевих громад.

Методи дослідження ґрунтується на використанні загальнонаукових та спеціальних методів, які забезпечують всебічний аналіз та обґрунтування результатів. Системний підхід дозволив розглядати органи місцевого самоврядування як комплексну систему, що функціонує в умовах зовнішніх та внутрішніх факторів впливу. Історико-порівняльний метод використовувався для аналізу розвитку і трансформації моделей органів місцевого самоврядування у різних правових і економічних умовах. Аналітичний метод забезпечив оцінку ефективності роботи департаментів та аналіз міжнародного досвіду. Метод синтезу та узагальнення використовувався для формування рекомендацій щодо оптимізації функціонування органів місцевого самоврядування та їх взаємодії з громадськими організаціями і міжнародними донорами.

РОЗДІЛ 1

ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ЇХ ДІЯЛЬНОСТІ

Органи місцевого самоврядування є важливими інститутами для розвитку територіальних громад та забезпечення добробуту їхніх мешканців. Поняття результативності їх діяльності охоплює комплексний підхід до управлінських процесів, який включає як внутрішню організаційну ефективність, так і досягнення соціально-економічних цілей громади. Це поняття відображає здатність не тільки ефективно виконувати свої функції, а й максимально ефективно розподіляти та використовувати ресурси з метою досягнення бажаних результатів на місцевому рівні.

Основні концепції результативності діяльності органів місцевого самоврядування включають декілька ключових компонентів, таких як ефективність управлінських процесів, виконання стратегічних завдань розвитку громади, прозорість та підзвітність органів влади, а також взаємодію з громадянами для прийняття рішень, які максимально враховують потреби та інтереси громади.

1.1. Стан розробленості проблематики результативності діяльності органів місцевого самоврядування

Після здобуття незалежності України проблема результативності органів місцевого самоврядування почала набувати актуальності. На початковому етапі досліджень акцент робився на правових засадах діяльності місцевих органів. Г. С. Іванова в своїх роботах [8] акцентує на важливості правового статусу органів місцевого самоврядування для забезпечення їх ефективності, особливо в умовах перехідної економіки та політики. Вона порівнює українську систему місцевого

самоврядування з іншими пострадянськими країнами, звертаючи увагу на труднощі, які виникають внаслідок спадщини централізованої радянської системи. Іванова зазначає, що, подібно до інших пострадянських країн, Україна зіткнулася з проблемами у становленні демократичних інститутів і місцевої влади. Однією з основних причин цих труднощів є недостатня правова база, що обмежує можливості місцевих органів влади здійснювати свої функції ефективно.

У цьому контексті Іванова підкреслює необхідність чіткої правової бази, що дозволить забезпечити ефективність місцевого самоврядування в нових політичних і економічних реаліях. Вона вказує, що місцеві органи влади в Україні та інших пострадянських країнах часто не мали належних законодавчих механізмів для управління фінансами, ресурсами та взаємодії з центральними органами влади. Тому впровадження стабільної правової основи стало ключовим фактором для підвищення результативності місцевих органів.

Іванова також звертає увагу на досвід країн, таких як Литва та Естонія, де вдалося швидше адаптувати місцеві органи влади до нових умов завдяки ефективним моделям децентралізації та наявності стабільної правової бази. Вона наголошує, що для України важливо розробити і реалізувати правові механізми, які б забезпечили автономію місцевих органів, прозорість у використанні ресурсів та можливість ефективно взаємодіяти з центральною владою для досягнення високих результатів у місцевому управлінні.

Згодом, в умовах постійної зміни управлінських моделей, проблема результативності органів місцевого самоврядування в Україні почала обговорюватися у контексті децентралізаційних реформ. М. Л. Куценко [12] у книзі "Місьцеве самоврядування в Україні" зосереджується на правових основах діяльності органів місцевого самоврядування та розглядає нові моделі організації влади після незалежності. Куценко відзначає, що зміни у структурі місцевого самоврядування мають прямий вплив на результативність управлінських процесів, але потребують коригування законодавчої бази для забезпечення більшої автономії місцевих органів.

З початком реформи децентралізації в Україні, проблема результативності органів місцевого самоврядування набуває нової актуальності. Реформа децентралізації мала на меті передати значну частину фінансових та управлінських повноважень органам місцевого самоврядування, що мало сприяти більш ефективному управлінню на місцях. Однак разом з новими можливостями виникли і нові виклики, зокрема щодо здатності місцевих органів ефективно адаптуватися до змін і забезпечити стабільний розвиток громад.

О. М. Петухов [22] досліджує вплив децентралізації на ефективність місцевих органів самоврядування, зазначаючи, що передача фінансових і управлінських повноважень на місця сприяє покращенню здатності органів місцевого самоврядування оперативно реагувати на потреби громад, але разом з тим підвищується вимога до професійної підготовленості місцевих владних структур. Петухов підкреслює, що більшість місцевих органів влади не були готові до масштабних змін, оскільки багато з них не мали досвіду в самостійному управлінні великими фінансовими та адміністративними ресурсами. Це створює ризик недостатньої ефективності використання наданих ресурсів, особливо в контексті інфраструктурних проектів і надання соціальних послуг. Зокрема, важливою проблемою є недостатній рівень управлінських та технічних навичок у місцевих адміністраціях, що може впливати на швидкість і якість реалізації реформ.

У відповідь на ці виклики О. В. Ставицький [25] у своїх працях пропонує використовувати стратегічне управління як інструмент для покращення результативності місцевих органів влади. Він наголошує на важливості розробки довгострокових стратегій розвитку громад, які б сприяли плануванню на кілька років уперед, визначенню пріоритетів та оптимальному розподілу ресурсів. Ставицький також пропонує залучати місцевих жителів до процесу прийняття рішень, що дозволяє враховувати реальні потреби та інтереси громади, а також забезпечує прозорість і підзвітність органів місцевого самоврядування. Залучення громадян до процесу стратегічного планування дозволяє не тільки

підвищити довіру до місцевої влади, але й робить ці процеси більш гнучкими і адаптованими до змін.

Таким чином, Петухов та Ставицький підкреслюють, що для забезпечення високої результативності органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації необхідно не тільки надати місцевим органам влади більше повноважень, але й створити сприятливі умови для їх професійного розвитку та стратегічного планування, а також забезпечити активну участь громадян у процесах управління.

Нова хвиля досліджень в Україні акцентує увагу на міжнародному досвіді та можливості його адаптації до національних реалій. Л. М. Мазур [16] у своїй роботі досліджує важливість стратегічного планування для місцевих органів влади, акцентуючи увагу на використанні іноземного досвіду в сфері стратегічного управління. Вона вважає, що адаптація таких підходів може суттєво підвищити ефективність управлінських процесів в Україні. Зокрема, Мазур звертає увагу на приклади європейських країн, де стратегічне планування стало основою для розвитку місцевих громад, забезпечуючи не лише економічну стабільність, а й соціальну згуртованість.

Одним із важливих аспектів є запровадження інтеграції сучасних підходів до управління, що ґрунтуються на принципах відкритості, підзвітності та ефективності. Мазур зазначає, що країни Європейського Союзу, такі як Німеччина та Швеція, мають довгу історію успішного стратегічного планування на місцевому рівні, де активно використовуються інноваційні методи для залучення громадян до процесів управління, а також застосовуються системи моніторингу та оцінки результатів діяльності місцевих органів влади.

Ключовим моментом, на який звертає увагу дослідниця, є потреба у вдосконаленні правових механізмів, які б дозволили ефективно інтегрувати міжнародні практики в українське законодавство та управлінську практику. У цьому контексті важливу роль може відігравати навчання та підвищення кваліфікації місцевих управлінців, що дозволить їм більш ефективно

користуватися новими інструментами і методами управління, адаптуючи їх до специфіки українських реалій.

Зарубіжні дослідження ефективності органів місцевого самоврядування зокрема в умовах децентралізації, стали важливим джерелом для розвитку цієї теми в Україні. Спостерігаючи за різними моделями місцевого управління у європейських країнах та за океаном, дослідники виділяють кілька ключових аспектів, які можуть бути корисними для покращення результативності органів місцевої влади в Україні.

Після аналізу українських досліджень Іванова, Куценко та Ставицького, які в основному акцентують увагу на розвитку правової бази, організаційних змінах та впровадженні стратегічного управління, розглянемо міжнародний досвід, який має значний потенціал для адаптації в українській системі місцевого самоврядування.

Одним з основних джерел для порівняння є досвід країн Європейського Союзу, де різноманітні моделі децентралізації були успішно реалізовані на практиці. Зокрема, Німеччина, Франція та Швеція показали значний успіх в організації місцевої влади, яка отримала велику автономію для прийняття рішень. Ці країни демонструють, що ефективне місцеве самоврядування можливе лише за умови чітко визначених фінансових та управлінських повноважень.

Дослідження М. Леманна [15] підкреслюють, що в Швеції місцеві органи влади мають більші можливості у розподілі ресурсів і наданні соціальних послуг, що дозволяє більш ефективно реагувати на потреби громад. У дослідженні Леманна зазначено, що ключем до успіху є не тільки фінансова автономія, але й високий рівень громадянської участі у процесах управління, що сприяє легітимізації рішень і підвищенню ефективності управлінських процесів.

Франція, зі своєю системою багаторівневої децентралізації, показує інший аспект, де важливу роль відіграє розподіл функцій між місцевими та регіональними органами влади. Це дозволяє досягти більш чіткої спеціалізації та оптимізації ресурсів на місцях. У праці Г. Делавра [3] акцентується увага на тому,

що важливою умовою успіху французької моделі є здатність місцевих органів управляти не лише місцевими, але й міжмуніципальними ресурсами через об'єднання зусиль декількох територіальних одиниць.

Модель місцевого самоврядування в США також є важливим орієнтиром для дослідження, оскільки в американських містах і громадах часто вдається досягати високої результативності завдяки гнучким механізмам управління та професіоналізації органів місцевого самоврядування. За результатами досліджень Г. Шика [32], ефективність місцевої влади в США значною мірою залежить від розподілу функцій між державними та місцевими органами, а також від фінансової самостійності місцевих урядів.

Особливо варто відзначити використання стратегії "бюджетного балансу" у місцевих органах влади, що дозволяє забезпечити стабільність і відсутність дефіциту бюджету на місцях. У Сполучених Штатах також існує тенденція до збільшення професіоналізації управлінців у місцевих органах, що покращує якість управлінських рішень.

Латинська Америка також є важливим регіоном для вивчення досвіду місцевого самоврядування. Країни, як Чилі та Колумбія, мають великий досвід реформи місцевого управління в умовах постконфліктного відновлення та економічних труднощів. Дослідження Л. Тагле [26] показує, що успіхи в цих країнах були досягнуті завдяки поєднанню реформи управлінської структури з ефективним використанням місцевих фінансових ресурсів та партнерствами з громадськими організаціями.

Завдяки впровадженню принципів децентралізації, ці країни змогли значно підвищити результативність органів місцевого самоврядування, особливо в контексті надання базових послуг і вирішення соціальних питань. Однак, як зазначає Тагле, ефективність цих моделей залежить від постійного моніторингу та адаптації механізмів управління до змінюваних умов.

Міжнародний досвід, безумовно, має великий потенціал для адаптації в Україні, особливо в контексті реформи децентралізації. Успішні практики з Європи та США можуть бути застосовані для покращення якості управління та

зменшення бюрократичних бар'єрів в українських місцевих органах. Однак важливо зазначити, що для успішної адаптації необхідно враховувати специфіку національної економічної, політичної та культурної ситуації, яка вимагає індивідуального підходу до кожної з реформ.

Таким чином, міжнародні дослідження у галузі місцевого самоврядування демонструють важливість системної реформи, що включає в себе правові, фінансові та управлінські зміни, з акцентом на підвищення автономії місцевих органів, активну участь громадян у процесах прийняття рішень, а також використання стратегічного управління як ефективного інструмента для розвитку місцевих громад.

Актуальність дослідження підвищення результативності діяльності органів місцевого самоврядування зумовлена потребою адаптації сучасних управлінських інструментів для вирішення викликів у публічному секторі. У цьому контексті новизна роботи полягає в інтеграції нових методів і моделей, які ще не були достатньо вивчені та систематизовані в існуючих наукових працях.

Фандрейзинг традиційно асоціюється з діяльністю неурядових організацій, проте його використання як інструменту управління органів місцевого самоврядування є новим підходом. У багатьох працях [41] фандрейзинг розглядається переважно як спосіб залучення зовнішніх коштів, проте робота пропонує його інтеграцію у стратегічне планування та структуру управління. Це включає створення спеціалізованих підрозділів, відповідальних за пошук зовнішнього фінансування, грантових можливостей і залучення інвестицій.

Новий підхід спрямований на інституціоналізацію фандрейзингу, що забезпечує його сталий характер і постійну взаємодію з міжнародними організаціями.

Ще одним новим аспектом є поглиблений аналіз ролі громадських організацій як партнерів у реалізації функцій органів місцевого самоврядування. У попередніх дослідженнях Воронова [1], громадські організації здебільшого розглядалися як суб'єкти громадського контролю. У цій роботі акцент зроблено на багатовимірних моделях партнерства, де вони не лише контролюють, але й

активно долучаються до впровадження програм і проектів, орієнтованих на сталий розвиток громад.

Наприклад, запровадження публічно-приватного партнерства з громадськими організаціями дозволяє спільно реалізовувати ініціативи у сфері соціальних послуг, екології, цифрової трансформації. Співпраця з ними також забезпечує прозорість бюджетного процесу завдяки створенню платформ для громадського моніторингу. Такий підхід сприяє зміцненню довіри громадян до місцевої влади та забезпечує підзвітність у використанні ресурсів.

Новаторство дослідження полягає в запропонованій концепції синергії між фандрейзинговими практиками та стратегічними партнерствами. Цей підхід дозволяє поєднати фінансові ресурси, залучені через фандрейзинг, із організаційним потенціалом громадських організацій та інших зацікавлених сторін. Наприклад, створення консорціумів, які об'єднують органи місцевого самоврядування, громадські організації та приватний сектор, може слугувати платформою для впровадження великих інфраструктурних проектів із використанням фінансових ресурсів міжнародних донорів.

Фандрейзинг у системі управління дозволяє підвищити фінансову стійкість громад, а також у розробці моделей партнерства з громадськими організаціями, які забезпечують прозорість і підзвітність діяльності місцевої влади.

Дослідження результативності діяльності органів місцевого самоврядування у контексті сучасних викликів дозволяє окреслити низку перешкод, які гальмують їх розвиток. Незважаючи на зростаючий інтерес науковців до цієї тематики [5, 41], проблематика бар'єрів у процесі реформування залишається актуальною. Зокрема, у дослідженнях наголошується на таких ключових аспектах, як фінансова неспроможність, недостатня цифрова компетентність персоналу та прогалини в правовому забезпеченні електронного врядування.

Фінансова стійкість є фундаментальною умовою результативності діяльності органів місцевого самоврядування. Як зазначають Гнатюк і

Петриченко [2], брак коштів у місцевих бюджетах часто унеможлиблює реалізацію ключових ініціатив, зокрема у сфері цифрової трансформації. В умовах децентралізації громади отримали більше повноважень, однак їх ресурсна база залишилася обмеженою, що ставить під сумнів можливість реалізації навіть базових управлінських функцій. Питання фінансової підтримки стає ще більш критичним в умовах воєнного стану, коли значна частина ресурсів спрямовується на подолання наслідків конфліктів.

Досвід інших країн показує, що активна взаємодія з міжнародними донорами може компенсувати цей дефіцит. Наприклад, програми, підтримувані USAID та GIZ, [37, 42] надають гранти для розвитку локальної інфраструктури. Проте, як зауважують Smith і Brown [41], відсутність навичок фандрейзингу у працівників органів місцевого самоврядування значно обмежує доступ до таких джерел фінансування.

Цифровізація процесів в органах місцевого самоврядування є ще одним напрямом їх модернізації. Однак дослідження [30, 38] вказують на низький рівень цифрової компетентності працівників, що стає суттєвою перешкодою для впровадження новітніх технологій. Невміння користуватися сучасними інструментами електронного документообігу чи брати участь у грантових програмах значно знижує ефективність роботи органів місцевого самоврядування.

Для вирішення цієї проблеми важливим є залучення програм підвищення кваліфікації, як це роблять деякі міжнародні організації. Наприклад, ініціативи SIDA [39] спрямовані на навчання працівників муніципалітетів роботі з інформаційними системами, що вже показало позитивні результати в низці громад.

Відсутність чіткого правового регулювання процесів електронного врядування також стримує їх розвиток. Як зазначає Кузнецова [10], чинне законодавство України недостатньо адаптоване до нових реалій цифрової епохи, що створює перешкоди для впровадження інновацій. Зокрема, закони, які

стосуються електронного документообігу, цифрових підписів і захисту персональних даних, потребують суттєвих доопрацювань.

Відповідно до досліджень [40], країни Європейського Союзу змогли досягти значних успіхів у цьому напрямі завдяки ухваленню спеціалізованих нормативних актів, таких як General Data Protection Regulation. Інтеграція подібних стандартів у правову систему України могла б стати ефективним механізмом для розширення можливостей органів місцевого самоврядування.

Аналіз викликів, пов'язаних із підвищенням результативності, дозволяє зробити висновок, що їх подолання потребує комплексного підходу. Розв'язання проблеми недостатнього фінансування можливе через розвиток фандрейзингових стратегій та активне залучення зовнішніх ресурсів. Низька цифрова грамотність працівників вимагає реалізації освітніх програм, спрямованих на підвищення кваліфікації персоналу. У той же час, удосконалення правового регулювання є критично необхідним для створення сприятливого середовища для цифрової трансформації. Лише синергія цих підходів дозволить забезпечити сталий розвиток місцевого самоврядування в Україні.

Також, одним з ключових елементів підвищення результативності діяльності органів місцевого самоврядування є інтеграція новітніх інноваційних моделей управління, таких як концепція Smart City, цифрове урядування та застосування технологій блокчейн.

Концепція Smart City, яка вже активно застосовується в багатьох розвинутих країнах, є комплексним підходом до інтеграції технологій для покращення функціонування міської інфраструктури та послуг. Це включає в себе використання Інтернету речей для моніторингу енергоспоживання, дорожнього руху, стану навколишнього середовища, а також для оптимізації витрат ресурсів. Завдяки Smart City міські адміністрації отримують змогу своєчасно реагувати на зміни та оперативно втілювати заходи, спрямовані на покращення інфраструктури та соціальних послуг, що є важливою складовою результативності діяльності органів місцевого самоврядування [36].

Цифрове урядування стає важливим інструментом у забезпеченні прозорості, доступності та підзвітності діяльності місцевих органів влади. Це дозволяє не лише підвищити ефективність адміністративних процесів, але й значно спрощує доступ громадян до публічних послуг, знижує рівень бюрократії і підвищує рівень довіри до органів місцевого самоврядування. В Україні, незважаючи на успіхи в області електронного урядування, ще залишаються проблеми, такі як недостатнє фінансування, технічні труднощі та проблема цифрової грамотності серед працівників [33]. Проте розширення електронних послуг і подальша цифровізація адміністративних процедур створюють передумови для значного зростання результативності місцевого управління.

Блокчейн-технології, що до останнього часу використовувалися в основному для криптовалют, поступово набирають популярності у державному управлінні. Їхній потенціал для місцевого самоврядування полягає в тому, що блокчейн може забезпечити безпеку та прозорість процесів, таких як електронне голосування, управління публічними реєстрами, контроль за витратами державних коштів. Наприклад, система блокчейн забезпечує відстежуваність і прозорість у проведенні закупівель і розподілі ресурсів, що є важливим для підвищення ефективності управління та зниження корупційних ризиків [43].

Зважаючи на вищезазначене, перспективи розвитку інноваційних моделей у місцевому самоврядуванні в Україні є значними. Проте для їх ефективної реалізації необхідна гармонізація законодавчої та правової бази, забезпечення фінансування та технічної підтримки, а також підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування у галузі цифрових технологій.

Розвиток таких інноваційних моделей в контексті реформ місцевого самоврядування в Україні дозволить значно покращити результативність органів місцевого самоврядування, що, в свою чергу, сприятиме покращенню якості надання публічних послуг та підвищенню рівня життя громадян.

1.2 Визначення основних понять дослідження: «орган місцевого самоврядування», «результативність діяльності»

Для того, щоб здійснити повне та обґрунтоване вивчення поняття результативності діяльності органів місцевого самоврядування, необхідно насамперед чітко визначити саме це поняття та результативності їх діяльності. Розуміння цих основних термінів є ключовим для подальшого аналізу ефективності місцевих органів влади, оскільки саме через ці категорії можна оцінювати, наскільки успішно виконуються повноваження органів місцевого самоврядування і як вони сприяють розвитку громад.

Органи місцевого самоврядування є ключовими суб'єктами публічної влади на місцевому рівні, що забезпечують управління та представництво інтересів територіальних громад у межах адміністративно-територіальних одиниць. Вони діють як посередники між державою та місцевими спільнотами, надаючи можливість громадянам безпосередньо впливати на управлінські процеси та сприяти розвитку територій, на яких вони проживають.

Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» №280/97-ВР від 21 травня 1997 року [23], органи місцевого самоврядування поділяються на кілька видів:

Представницькі органи — сільські, селищні, міські, обласні та районні ради, а також сільські, селищні та міські голови. Ці органи представляють інтереси відповідних територіальних громад, виконуючи функції й повноваження, передбачені Конституцією та законодавством України. Окремо слід зазначити, що обласні та районні ради очолюють голови обласних і районних рад, які обираються зі складу депутатів відповідної ради. Вони виконують координаційні функції, забезпечують організацію діяльності ради, контроль за дотриманням рішень, а також представляють раду у відносинах із іншими органами влади, підприємствами та установами.

Виконавчі органи рад — до них належать виконавчі комітети, відділи, управління та інші підрозділи, які займаються безпосереднім виконанням функцій управління в межах наданих їм повноважень.

Органи самоорганізації населення — створюються за ініціативою мешканців для вирішення питань на рівні будинку, кварталу або району.

Основними завданнями органів місцевого самоврядування є створення належних умов для забезпечення прав і свобод громадян, соціально-економічний розвиток територій, розвиток інфраструктури, охорона здоров'я, освіта та соціальний захист. Вони функціонують на основі принципів демократичності, прозорості, підзвітності, законності та самостійності в межах закону, що дозволяє їм ефективно представляти інтереси громади та забезпечувати її потреби.

Основними завданнями органів місцевого самоврядування є здійснення управління територіями, що сприяє розвитку громади, покращенню якості життя її мешканців та забезпеченню виконання державних політик на місцевому рівні. Вони мають широкий спектр обов'язків, які вони виконують у межах своїх повноважень, визначених законодавством України.

Згідно з Законодавством України [23], до основних завдань органів місцевого самоврядування належать:

Організація місцевого розвитку та управління. Питанням розвитку соціальної, економічної, інфраструктурної та культурної сфери на місцевому рівні. Вони забезпечують належне функціонування об'єктів життєзабезпечення, освіти, охорони здоров'я, транспорту, енергетики, благоустрою, а також захисту навколишнього середовища. Це включає розробку стратегічних планів розвитку місцевих територій, забезпечення доступу до адміністративних послуг, створення умов для інвестицій та економічного зростання.

Забезпечення прав та свобод громадян. Одним з ключових завдань є забезпечення прав і свобод громадян на місцевому рівні, що охоплює захист інтересів населення в різних сферах: соціальному захисті, освіті, культурі, безпеці. Вони займаються наданням соціальних послуг, створенням умов для

розвитку інклюзивних програм для людей з обмеженими можливостями, організацією громадських заходів, забезпеченням правопорядку через місцеву поліцію та інші установи.

Фінансова та економічна діяльність. Органи місцевого самоврядування здійснюють управління місцевими фінансами, які включають формування та виконання місцевих бюджетів. Вони займаються плануванням і контролем за використанням місцевих коштів, а також адмініструванням місцевих податків і зборів. Місцеві органи влади мають право встановлювати розміри місцевих зборів і податків для забезпечення фінансування місцевих програм і проектів. Вони також управляють комунальним майном та створюють умови для розвитку місцевого бізнесу, що включає роботу з підприємцями, малим і середнім бізнесом.

Одним із фундаментальних складових діяльності органів місцевого самоврядування є формування місцевого бюджету — основного фінансового інструменту, який забезпечує виконання повноважень органів місцевого самоврядування. Місцевий бюджет формується за рахунок податкових і неподаткових надходжень, а також трансфертів з державного бюджету. Серед основних джерел доходу:

- *Податкові надходження*, такі як податок на доходи фізичних осіб, земельний податок, податок на нерухомість, що дозволяють підтримувати фінансову самодостатність громад;
- *Неподаткові доходи* — адміністративні збори, платежі за надання послуг та доходи від управління комунальним майном;
- *Трансферти з державного бюджету* — дотації й субвенції, що сприяють вирівнюванню фінансової спроможності різних громад.

До місцевих бюджетів також входять *спеціальні фонди*, які створюються для акумуляції коштів, що мають цільове призначення. Ці фонди формуються за рахунок:

- Екологічного фонду;
- Фонду соціального захисту;

- Інноваційного фонду;
- Дорожнього фонду,;
- Фонду розвитку інфраструктури.

Завдяки місцевим бюджетам забезпечується фінансування таких сфер, як охорона здоров'я, освіта, соціальний захист, підтримка місцевої економіки, благоустрій та екологічні ініціативи. Вони використовують ці кошти для розвитку інфраструктури, підтримки громадських закладів та реалізації програм соціальної підтримки, які покликані покращувати рівень життя мешканців громади.

Органи місцевого самоврядування є важливим механізмом розвитку та демократизації суспільства, який надає громадам можливість реалізовувати свої права та інтереси. Завдяки чітко визначеним повноваженням і функціям, місцеве самоврядування стає платформою для ефективного управління, зосередженого на потребах населення і спрямованого на забезпечення добробуту на місцях.

Результативність діяльності органів місцевого самоврядування є важливим індикатором ефективності функціонування місцевих органів влади і їх здатності забезпечувати розвиток громади. Згідно з визначенням, результативність діяльності органів місцевого самоврядування можна охарактеризувати як здатність цих органів досягати конкретних результатів та цілей, виконувати покладені на них функції в умовах обмежених ресурсів і при максимальному задоволенні потреб громадян. Вимірювання результативності є ключовим аспектом сучасного управління, оскільки дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів та виявити напрями для вдосконалення діяльності органів місцевого самоврядування.

Ключовими критеріями результативності діяльності органів місцевого самоврядування є кілька взаємопов'язаних показників, серед яких найбільш важливими є задоволеність громадян, ефективність використання фінансових ресурсів, інноваційність та адаптивність управлінських процесів, соціально-економічні показники, підзвітність і прозорість, а також забезпечення демократичних процесів.

Задоволеність громадян є одним із основних критеріїв оцінки результативності діяльності органів місцевого самоврядування, оскільки безпосередньо відображає ефективність управлінських процесів та якість наданих послуг. Як зазначає Петренко [20], для визначення рівня результативності важливо враховувати, наскільки органи місцевого самоврядування здатні задовольняти основні потреби населення в таких сферах, як соціальні послуги, інфраструктура, освіта та охорона здоров'я. Ці сфери є фундаментальними для забезпечення життєдіяльності громади та відображають рівень розвитку місцевого управління.

Рівень задоволеності можна виміряти за допомогою соціологічних досліджень, які включають опитування громадян, інтерв'ю, фокус-групи та інші методи збору даних. Кількість скарг і позитивних відгуків щодо якості місцевих послуг, а також рівень участі громадян у місцевих виборах чи громадських слуханнях, є важливими індикаторами ефективності місцевого управління.

Враховуючи важливість цього аспекта, О. І. Петров [21] підкреслює, що результативність діяльності органів місцевого самоврядування не зводиться лише до кількості наданих послуг. Вона також включає в себе аспекти доступності та якості цих послуг. Чим більше громадяни відчувають позитивний вплив від їх діяльності на своєму повсякденному житті, тим вищий рівень довіри до органів місцевого самоврядування та їх здатності ефективно вирішувати проблеми громади.

Цей підхід дозволяє оцінити не тільки технічну сторону управлінської діяльності, але й важливі соціально-психологічні фактори, які визначають сприйняття громадянами результативності місцевої влади. Таким чином, як зазначає Левченко [13], оцінка задоволеності є важливою не лише для вимірювання успіху діяльності органів місцевого самоврядування, але й для виявлення проблем та недоліків, що потребують вдосконалення з боку місцевої влади.

Ефективність використання фінансових ресурсів є важливим показником результативності діяльності органів місцевого самоврядування. О. М. Черкашин

[29] зазначає, що успішне місцеве управління значною мірою залежить від здатності місцевої влади ефективно планувати та використовувати бюджетні кошти. Це включає не тільки належне розподілення фінансів на різноманітні сфери (інфраструктура, соціальні послуги, освіта, охорона здоров'я), а й ефективне управління витратами, забезпечення прозорості у використанні фінансів, а також залучення додаткових ресурсів, зокрема через інвестиції та партнерства.

Як показує дослідження Левченка [14], критерієм результативності також є реалізація конкретних проектів, що були профінансовані з місцевого бюджету. Кількість і якість реалізованих проектів — важливий індикатор того, наскільки ефективно витрачаються кошти на потреби місцевої громади. Для того щоб оцінити ефективність використання бюджетних ресурсів, необхідно проводити аналіз реалізованих проектів, порівнюючи їх результативність із запланованими цілями, а також розглядати наявність фінансових зловживань або неефективних витрат [19]. Таким чином, ефективність використання фінансових ресурсів не лише визначає фінансову стійкість місцевих органів влади, але й безпосередньо впливає на рівень довіри населення до місцевого самоврядування.

Наступним критерієм є *інноваційність та адаптивність управлінських процесів*, який є важливим фактором результативності діяльності органів місцевого самоврядування. І. В. Кудрявцев [9] підкреслює, що здатність органів місцевої влади впроваджувати новітні технології та адаптувати свої процеси до змінюваних умов є ключовою для забезпечення високої ефективності. Впровадження інновацій, таких як автоматизація управлінських процесів, цифровізація надання публічних послуг і розвиток електронного урядування, дозволяє значно підвищити ефективність місцевого самоврядування. Цифрові технології здатні не лише спростити процедури, але й зменшити витрати, одночасно підвищуючи якість обслуговування громадян. Зокрема, завдяки використанню онлайн-платформ для подачі заяв, оплати послуг або отримання консультацій, місцеві органи влади можуть значно підвищити зручність і доступність своїх послуг для населення.

Адаптивність органів місцевого самоврядування до нових економічних та соціальних реалій також є важливим аспектом результативності. Ефективність управлінських процесів залежить від здатності місцевих органів швидко реагувати на зміни в законодавстві, економічній ситуації та потребах громадян, що дозволяє їм залишатися актуальними і відповідати на нові виклики.

Отже, інноваційність та адаптивність управлінських процесів безпосередньо впливають на результативність діяльності органів місцевого самоврядування, дозволяючи знижувати витрати, покращувати якість послуг і відповідати на потреби громади в умовах постійних змін.

З огляду на значення інноваційності та адаптивності в управлінських процесах, наступним важливим критерієм для оцінки результативності органів місцевого самоврядування є *соціально-економічні показники*, які визначають рівень розвитку території в цілому. Як зазначає Шевченко [31], ефективність місцевого управління можна оцінювати через призму соціально-економічного прогресу, який має безпосередній вплив на якість життя громадян.

Органи місцевого самоврядування покликані забезпечувати сталий соціальний і економічний розвиток своєї громади, зокрема, через стимулювання зайнятості, покращення умов життя та розвитку інфраструктури. Задоволення потреб місцевих жителів в основних сферах—від доступу до освіти та охорони здоров'я до комунальних послуг—визначає загальний рівень соціального благополуччя. Одночасно, поліпшення економічної ситуації, підтримка місцевого бізнесу, створення нових робочих місць і розвиток інфраструктури безпосередньо сприяють зростанню добробуту громади.

Аналіз змін у цих соціально-економічних показниках є важливим для оцінки ефективності діяльності місцевої влади. За словами Олійника [18], соціально-економічні показники, такі як рівень безробіття, інвестиційна активність, стан місцевої інфраструктури і доступність соціальних послуг, є базовими індикаторами, які дозволяють об'єктивно оцінити досягнення органів місцевого самоврядування в забезпеченні розвитку своєї території.

Перехід від соціально-економічних показників до підзвітності та прозорості діяльності органів місцевого самоврядування є важливим, оскільки ефективне управління неможливе без належного контролю та відкритості.

Підзвітність і прозорість є критичними для забезпечення довіри громадян до місцевої влади та для досягнення результативності в управлінні територією. Як зазначає Кузнєцова [11], прозорість діяльності органів місцевого самоврядування та доступність інформації про витрати й рішення влади становлять основу взаємодії між владою та населенням.

Для забезпечення цієї прозорості необхідно створювати ефективні механізми громадського контролю, надаючи громадянам доступ до інформації та можливість впливати на процеси управління. Як підкреслює Олійник [17], відкритість органів місцевого самоврядування дозволяє не лише підвищити ефективність їх роботи, а й зміцнити легітимність влади, забезпечивши підзвітність перед населенням. Важливим аспектом є також впровадження інструментів електронного врядування, які забезпечують максимальну прозорість у процесах прийняття рішень та витрачання бюджетних коштів.

Підзвітність також має на меті забезпечити контроль громадян за витратами місцевих бюджетів, за реалізацією інфраструктурних проектів та соціальних програм. Як зазначає Ткаченко [27], публічна звітність органів місцевого самоврядування дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовуються ресурси для задоволення потреб громади, а також сприяє підвищенню довіри до місцевої влади.

Таким чином, підзвітність і прозорість є важливими складовими для оцінки результативності діяльності органів місцевого самоврядування, оскільки дозволяють забезпечити належний контроль за діяльністю влади, сприяти покращенню її ефективності та зміцнювати демократичні процеси на місцях.

Наступним критерієм оцінки є *проектна діяльність*, яка є важливим показником результативності органів місцевого самоврядування, оскільки дозволяє оцінювати ефективність їх роботи через конкретно реалізовані проекти, що надають вимірювані результати. Проектний підхід дозволяє органам

місцевого самоврядування ефективно зосереджувати ресурси на вирішенні конкретних задач, а також здійснювати контроль за їх виконанням, що дозволяє досягти максимального ефекту при обмежених фінансових і людських ресурсах. Цей підхід дозволяє більш раціонально використовувати наявні можливості, сприяючи досягненню конкретних результатів у коротший термін.

Окрім ефективного управління ресурсами, важливим аспектом є також здатність залучати додаткові фінансові ресурси для реалізації проектів. Міжнародна підтримка, зокрема фінансування від міжнародних організацій та фондів, є важливим фактором для здійснення масштабних проектів без значного навантаження на місцевий бюджет. Залучення таких ресурсів дозволяє не лише реалізувати важливі інфраструктурні та соціальні ініціативи, але й підвищити ефективність управлінських процесів.

Таким чином, проектна діяльність є ключовим інструментом для оцінки результативності діяльності органів місцевого самоврядування, оскільки вона дозволяє оцінити, наскільки ефективно органи місцевого самоврядування здатні реалізувати конкретні ініціативи, зосереджуючи ресурси на важливих пріоритетах розвитку громади, а також як вони можуть залучати додаткові фінанси для реалізації цих проектів.

Органи місцевого самоврядування є важливими суб'єктами управління, що здійснюють управлінські функції на місцевому рівні, гарантуючи демократичні принципи та реалізуючи потреби громад. Згідно з законодавством України, вони виконують низку функцій, серед яких найважливішими є забезпечення прав та свобод громадян, управління місцевими ресурсами, а також вирішення соціально-економічних проблем на рівні територіальних громад. Для ефективного виконання своїх обов'язків вони повинні не тільки дотримуватись принципів законності та прозорості, але й постійно адаптувати свою діяльність до змінюваних умов через інноваційні підходи та проектну діяльність.

Оцінка результативності здійснюється за кількома критеріями, серед яких задоволеність громадян, ефективність використання фінансових ресурсів, інноваційність управлінських процесів, соціально-економічні показники,

підзвітність та прозорість, а також забезпечення демократичних процесів. Задоволеність громадян є одним з основних індикаторів ефективності роботи органів місцевого самоврядування, адже вона відображає рівень задоволення населення якістю наданих послуг та доступом до управлінських процесів [20]. Ефективність використання фінансових ресурсів та залучення міжнародного фінансування дозволяє органам місцевого самоврядування реалізовувати важливі проекти, що сприяють розвитку інфраструктури та підвищенню якості життя в громадах.

Роблячи висновки першого розділу можна сказати, що було розглянуто основні проблеми та теоретичні засади підвищення результативності діяльності органів місцевого самоврядування в Україні. Цей розділ є базою для подальших досліджень, оскільки він надає чітке уявлення про існуючі бар'єри та можливості для покращення ефективності місцевого управління.

У підрозділі 1.1 було детально вивчено стан розробки проблеми результативності діяльності органів місцевого самоврядування. Визначено, що на сьогодні існує низка факторів, які негативно впливають на ефективність роботи місцевих органів влади. Серед них можна виділити такі проблеми, як недостатнє фінансування, низька цифрова грамотність персоналу та відсутність чіткої правової бази для реалізації електронного урядування. Однак, окрім цих викликів, виявлено й певні прогресивні напрямки, зокрема інтеграція сучасних інформаційних технологій, що сприяють підвищенню прозорості та ефективності роботи. Зокрема, багато досліджень наголошують на важливості впровадження цифрових рішень, таких як електронне урядування і впровадження концепції "Smart City", як основних інструментів підвищення результативності місцевих органів влади.

У підрозділі 1.2 було розглянуто основні поняття дослідження, зокрема визначення органу місцевого самоврядування та результативності його діяльності. Поняття результативності є ключовим для аналізу діяльності органів місцевого самоврядування, оскільки воно дозволяє оцінити не лише фінансові та адміністративні аспекти роботи органів місцевого управління, а й рівень

задоволення потреб громадян. Дослідження показало, що для досягнення високої результативності важливо забезпечити ефективне управління ресурсами, розвивати інфраструктуру та запроваджувати інноваційні підходи в управлінні.

Таким чином, перший розділ дипломної роботи охоплює ключові аспекти підвищення результативності діяльності органів місцевого самоврядування в Україні. Він дозволяє чітко окреслити основні проблеми, з якими стикаються органи місцевого управління, та визначити шляхи їх подолання через інтеграцію новітніх технологій і розвиток цифрових послуг для громадян. Завдяки цьому, подальші розділи роботи зможуть поглиблено розглянути можливості оптимізації організаційних структур і стратегічного партнерства, що сприятимуть ефективному розвитку органів місцевого самоврядування та підвищенню якості життя в громадах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1 Особливості діяльності Департаменту цифрової трансформації Харківської міської ради

Цей розділ присвячений аналізу механізмів забезпечення результативної діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема через впровадження інноваційних підходів та партнерських відносин. Ця тема має актуальне значення у сучасних умовах, коли місцеві громади стикаються з викликами обмежених ресурсів, потребою модернізації управлінських процесів та необхідністю підвищення якості публічних послуг.

Основна увага у цьому розділі зосереджена на особливостях функціонування Департаменту цифрової трансформації Харківської міської ради як прикладі ефективного управління в умовах динамічних змін. Вивчення діяльності цього департаменту дозволяє зрозуміти, як органи місцевого самоврядування можуть впроваджувати цифрові технології, розширювати доступ до електронних послуг та вдосконалювати інфраструктуру.

Другий аспект розділу стосується взаємодії органів місцевого самоврядування з міжнародними організаціями. У цьому контексті аналізуються інструменти та механізми співпраці, які сприяють залученню додаткових фінансових та технічних ресурсів. Показано, як міжнародні програми та гранти стають каталізаторами розвитку локальних громад, впроваджуючи сучасні стандарти управління, підвищуючи прозорість та результативність місцевої влади.

Департамент цифрової трансформації Харківської міської ради є самостійним виконавчим органом міського управління. Його діяльність

спрямована на впровадження інновацій та цифрових технологій у роботу міської ради, забезпечення жителів доступом до електронних сервісів, розвиток інфраструктури міста через цифрові інструменти та телекомунікаційні послуги.

Підпорядкованість: Департамент підзвітний Харківській міській раді [28] та виконавчому комітету(Рисунок 1), а також перебуває під контролем заступника міського голови з питань цифрової трансформації. У цьому випадку Департамент виконує ролі, пов'язані з реалізацією політики міста у сфері цифровізації.

Додаток № 2
до рішення № 1 сесії Харківської міської ради
8 скликання «Про затвердження структури виконавчих органів
Харківської міської ради 8 скликання» від 09.12.2020 № 6/20
у редакції рішення 29 сесії Харківської міської ради 8 скликання
від _____ № _____/24

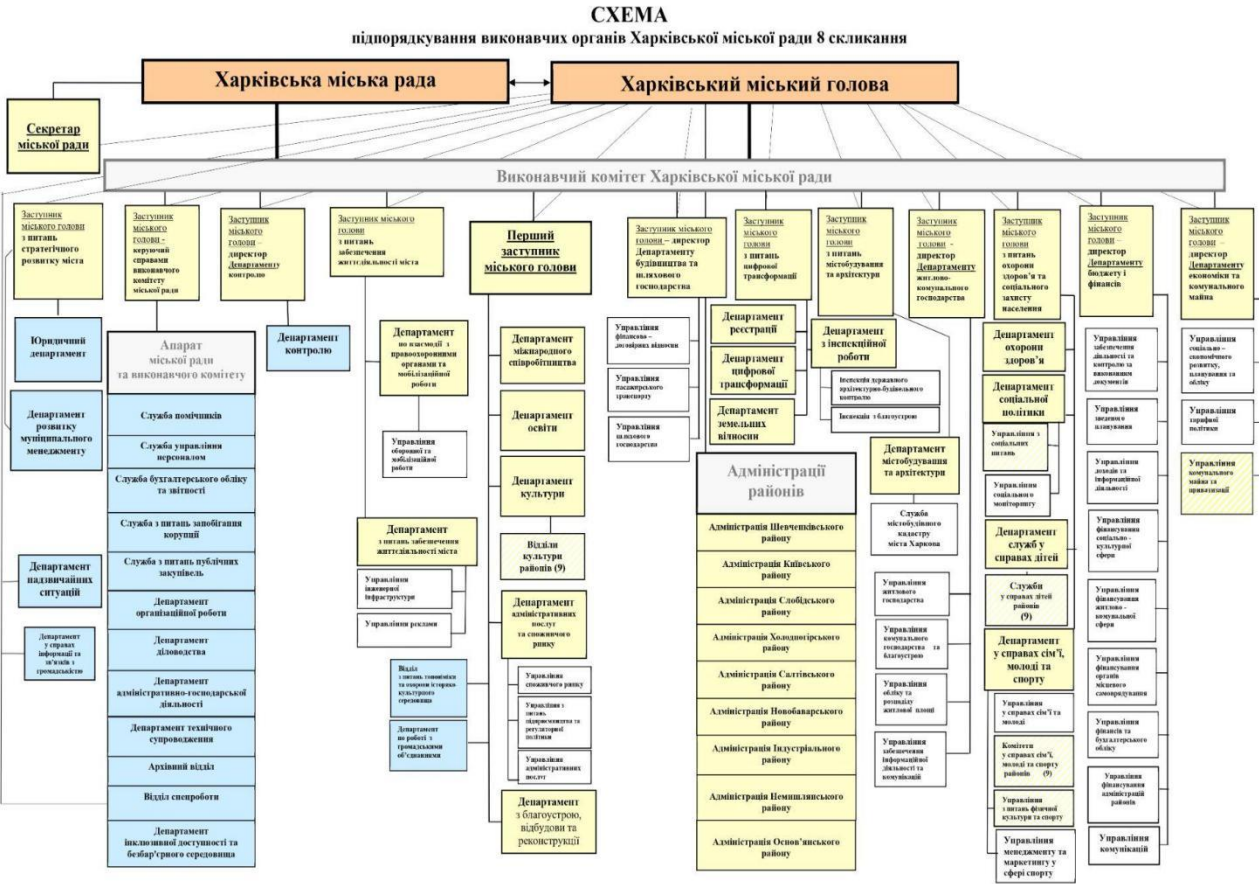


Рисунок 2.1 – Структура Харківської міської ради

Організаційно-правовий статус: Департамент є юридичною особою, що має право укладати угоди, відкривати рахунки в органах Державної

казначейської служби, користуватися власною печаткою та символікою. Він відповідає за своє майно та фінансується з міського бюджету, що відображено у кошторисі, затвердженому міською радою.

Мета та завдання: Основною метою діяльності Департаменту є реалізація політики цифровізації, впровадження інноваційних технологій, забезпечення цифрового розвитку, що включає:

- *Створення умов для ефективного використання електронних сервісів;*
- *Розвиток інфраструктури Smart City;*
- *Забезпечення доступу громадян до мереж телекомунікацій та зв'язку;*
- *Інформатизація місцевих електронних ресурсів, розвиток відкритих даних, електронної комерції та цифрових прав громадян.*

Департамент цифрової трансформації Харківської міської ради виконує декілька ключових функцій, спрямованих на покращення цифрової інфраструктури та надання електронних послуг для громадян.

Розробка нормативно-правових актів – створення законодавчих та нормативних актів, що регулюють процеси цифровізації в місті. Це включає розробку політик, стандартів та регламентів для впровадження новітніх технологій в управлінні.

Координація електронного урядування та демократії – забезпечення інтеграції та впровадження електронних послуг, що дозволяють мешканцям здійснювати взаємодію з міськими органами влади через онлайн-платформи. Це також включає розвиток інструментів для участі громадян у прийнятті рішень на рівні міста через цифрові засоби.

Створення та адміністрування інформаційних ресурсів – Відповідальність за розробку та підтримку баз даних, платформ і інших цифрових ресурсів, що дозволяють ефективно зберігати та обробляти інформацію.

Розвиток телекомунікаційних технологій – впровадження та модернізація телекомунікаційних технологій, таких як міська система відеоспостереження, що сприяють підвищенню рівня безпеки і моніторингу в місті.

Управління проектами електронного документообігу та послугами – координація проектів, які забезпечують ефективний електронний документообіг в межах міста, а також розвиток електронних послуг, доступних для громадян через Інтернет.

Законодавче регулювання діє у відповідності з Конституцією України, законами України, нормативними актами Кабінету Міністрів України, указами Президента України, а також з іншими державними законодавчими актами, що регулюють діяльність у сфері цифровізації. Основні правові акти, які регламентують діяльність включають: Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», закон України «Про електронні документи та електронний документообіг», закон України «Про захист персональних даних», постанови Верховної Ради та Кабінету Міністрів України щодо регулювання цифровізації і відкритих даних.

Його діяльність регулюється рішеннями Харківської міської ради, розпорядженням міського голови та рішеннями виконавчого комітету. Це включає ухвалення місцевих нормативних актів, таких як стандарти електронного урядування, правила функціонування інформаційних ресурсів та політика відкритих даних.

Департамент активно співпрацює з різними структурними підрозділами міської ради, а також з комунальними підприємствами, установами та громадськими організаціями. Головна мета цієї співпраці — забезпечити успішний розвиток міської інфраструктури цифровізації. Взаємодія з підприємствами, установами та організаціями, що знаходяться в комунальній власності, відбувається на основі принципу функціональної підпорядкованості. Цей підхід дозволяє організувати ефективне управління та контроль у межах цифрових проектів, забезпечуючи їх злагоджену реалізацію. Важливою складовою цієї роботи є належне організаційне забезпечення, що сприяє досягненню цілей щодо покращення цифрових послуг і розвитку інфраструктури в місті.

Організаційна структура (Рисунок 2) спрямована на забезпечення ефективного функціонування через диференціацію його підрозділів, що відповідають за окремі аспекти цифрової політики міста.

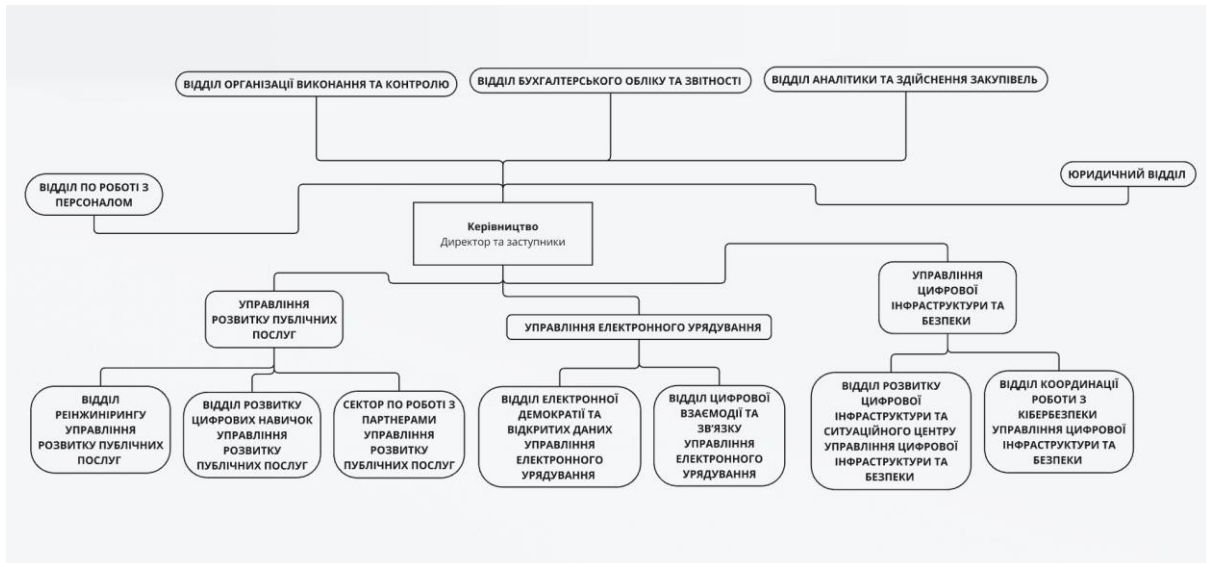


Рисунок 2.2 – Організаційна структура Департаменту цифрової трансформації Харківської міської ради

На вершині ієрархії Департаменту розташоване керівництво, представлене директором та заступниками, серед яких виділяється заступник з цифрового розвитку. Такий розподіл посад дозволяє гнучко управляти цифровими проектами та забезпечувати стійкий контроль за їх реалізацією. Директор здійснює стратегічне керівництво та координує роботу структурних підрозділів, а заступники відповідають за реалізацію специфічних напрямків, зокрема цифрових інновацій і функціонування адміністративних процесів.

Важливим елементом структури є адміністративно-організаційні підрозділи, до яких належать:

- *Відділ по роботі з персоналом* забезпечує управління кадровими ресурсами, дотримання трудового законодавства та розвиток професійних навичок персоналу;

- *Відділ організації виконання та контролю* відповідає за координацію проектів і моніторинг їх виконання, що дозволяє ефективно контролювати дотримання термінів та якість виконання завдань;
- *Юридичний відділ* забезпечує правове підґрунтя для діяльності Департаменту, включаючи юридичний супровід угод, що гарантує відповідність його роботи вимогам чинного законодавства.

Таке розділення дозволяє чітко визначити сфери відповідальності та забезпечує злагодженість у діяльності підрозділів.

Також, Департамент має *Відділ бухгалтерського обліку та звітності* і *Відділ аналітики та здійснення закупівель*, які відповідають за фінансовий контроль, облік і планування. Їхня діяльність спрямована на забезпечення прозорості фінансових операцій та раціональне використання ресурсів. Аналітична підтримка, яку надає відділ закупівель, сприяє підвищенню ефективності витрат у сфері цифрової трансформації міста.

Функціональні управління побудовані відповідно до основних напрямків цифрової політики:

- *Управління цифрової інфраструктури та безпеки* забезпечує підтримку інформаційної інфраструктури та кібербезпеки. В його складі функціонує *Відділ розвитку цифрової інфраструктури та ситуаційного центру*, відповідальний за моніторинг безпеки міста, та *Відділ координації роботи з кібербезпеки*, що займається захистом від кіберзагроз;
- *Управління розвитку публічних послуг* є важливим елементом структури, який фокусується на електронних послугах для громадян, реінжинірингу адміністративних процесів та розвитку цифрових навичок громадян. Цей підрозділ дозволяє забезпечити взаємодію між Департаментом і мешканцями міста, створюючи зручний доступ до послуг через цифрові платформи;
- *Управління електронного урядування* реалізує функції, пов'язані з відкритими даними, електронною демократією та розвитком телекомунікацій. У складі цього управління функціонують *Відділ електронної демократії та відкритих даних* і

Відділ цифрової взаємодії та зв'язку, які забезпечують доступність інформації для громадян та сприяють громадській участі.

Наявність окремих секторів, таких як *Сектор по роботі з партнерами* (входить до Управління розвитку публічних послуг), відображає прагнення до співпраці з громадськими та приватними структурами, що сприяє залученню додаткових ресурсів та підвищує ефективність проектів.

Проектна діяльність Департаменту цифрової трансформації Харківської міської ради набуває особливого значення в умовах війни, коли необхідно підтримувати безперервний доступ громадян до життєво важливих послуг та актуальної інформації. Проекти Департаменту [4] зосереджені на підвищенні прозорості, відновленні інфраструктури та розширенні можливостей громадян через цифрові сервіси. Завдяки реалізації низки ключових проектів вдалося досягти суттєвих покращень, які позитивно вплинули на життєдіяльність міста.

Електронне урядування та відкриті дані. Розробка та впровадження оновленого Порталу відкритих даних стали важливими кроками у забезпеченні прозорості роботи міської ради. Громадяни Харкова тепер мають доступ до широкого масиву даних, що дозволяє мешканцям контролювати діяльність органів місцевого самоврядування та брати активну участь у прийнятті рішень. Така відкритість зміцнила довіру громадян до влади та підвищила ефективність комунікації між громадою та міськими службами. Реалізація цього проекту також сприяла інноваційності та адаптації міста до міжнародних стандартів відкритих даних.

Електронні послуги та реінжиніринг адміністративних процесів. Впровадження електронних послуг через «Портал харків'янина» значно оптимізувало доступ громадян до адміністративних послуг. Оцифровка адміністративних процедур і можливість подання заявок онлайн забезпечили значне зниження часу обробки звернень та підвищили зручність для мешканців. Доступність послуг без необхідності відвідувати установи фізично стала особливо важливою у складних умовах воєнного стану. Позитивні відгуки

громадян свідчать про те, що реінжиніринг процесів дозволив підвищити якість обслуговування та забезпечити високий рівень задоволеності послугами.

Інформаційна підтримка мешканців в умовах війни. Розробка чат-боту «Харків - твій дім» забезпечила громадян актуальною інформацією про стан житлових будинків, інфраструктури та можливості доступу до укриттів і пунктів незламності. Завдяки оперативному доступу до інформації мешканці отримали можливість оцінювати ситуацію в реальному часі, що стало критичним фактором для ухвалення рішень про повернення або безпеку. Високий рівень користування чат-ботом (понад 525 000 запитів) підтвердив актуальність сервісу, а також необхідність подібних інформаційних проєктів, що забезпечують життєдіяльність міста в умовах кризи.

Програма лояльності та соціальної підтримки через «Картку харків'янина». «Картка харків'янина» стала інструментом для підвищення соціальної підтримки та розвитку місцевої економіки. Програма лояльності, впроваджена за допомогою картки, дозволяє громадянам отримувати знижки на товари та послуги, що не тільки підтримує бюджет мешканців, але й стимулює розвиток локального бізнесу. Завдяки активному використанню картки вдалося підвищити рівень взаємодії громадян з місцевими підприємствами, що є важливим фактором економічної стійкості в умовах воєнного конфлікту.

Цифрова грамотність населення. Реалізація проєкту з підвищення цифрової грамотності серед мешканців Харкова, особливо літніх людей та школярів, забезпечила підвищення рівня цифрової включеності. Громадяни, що пройшли навчання, тепер мають змогу самостійно користуватися електронними сервісами, оплачувати комунальні послуги онлайн, а також взаємодіяти з державними установами без фізичної присутності. Підвищення цифрових навичок допомогло зміцнити інтеграцію громадян у цифрову інфраструктуру, що підвищило ефективність комунікації та зручність у повсякденному житті.

Окрім реалізованих проєктів, Департамент також працює над новими ініціативами, що мають перспективне значення для міста.

Міський інформаційний дашборд відновлення та розвитку міста Харків допоможе організувати та контролювати процеси залучення міжнародних інвестицій та відновлення міської інфраструктури. Очікується, що ця платформа забезпечить прозорість фінансових операцій, збільшить інвестиційну привабливість та підвищить ефективність управління проєктами відновлення.

Ініціатива «Прозорий Харків» створена як засіб для підвищення етичних стандартів та боротьби з корупцією. Цифровий інструмент дозволить громадянам повідомляти про порушення у роботі міської влади, що сприятиме підвищенню рівня відповідальності серед службовців та зміцнить контроль за доброчесністю в органах управління.

Проєкт «ЄВетеран» забезпечить ветеранів війни доступом до інформації про пільги, соціальну підтримку та медичні послуги. Можливість отримати електронне посвідчення ветерана та доступ до психологічної підтримки значно покращать умови адаптації та інтеграції ветеранів у суспільство.

Проєкт «ЄДоступність» покликаний підтримувати мобільність та інклюзивність у Харкові. Сервіс для мешканців з обмеженими можливостями забезпечить навігацію до доступних об'єктів інфраструктури, таких як лікарні, аптеки та центри надання соціальних послуг. Цей проєкт спрямований на підвищення рівня доступності міського середовища для всіх категорій населення, що відповідає сучасним стандартам інклюзивності.

Проєктна діяльність Департаменту цифрової трансформації Харківської міської ради суттєво підвищила рівень доступності міських послуг, прозорості управління та підтримки населення. Проєкти, такі як «Портал харків'янина», чат-бот «Харків - твій дім», «Картка харків'янина» та програми цифрової грамотності, вже принесли відчутні результати, зміцнюючи соціальну,

економічну та інформаційну стабільність міста. Розробка нових проектів, що перебувають на стадії запуску, підвищить ефективність управління відновленням міста, забезпечить інклюзивність та покращить соціальну підтримку окремих груп населення.

Департамент цифрової трансформації є ключовою структурною одиницею, яка відповідає за впровадження цифрових технологій у Харкові, забезпечуючи правове, організаційне та фінансове регулювання для ефективної реалізації цифрової політики. Завдяки розробці та впровадженню різноманітних цифрових проектів, департамент забезпечує високий рівень надання адміністративних та соціальних послуг для населення, зберігаючи прозорість, доступність та інноваційний підхід у міському управлінні.

2.2 Взаємодія органів місцевого самоврядування з міжнародними організаціями, як складова підвищення результативності діяльності

Міжнародні організації відіграють ключову роль у розвитку органів місцевого самоврядування в Україні, впроваджуючи сучасні інструменти управління та сприяючи сталому розвитку громад. Одним із визначальних аспектів їх діяльності є різноманітність форм та моделей підтримки, які забезпечують як фінансову, так і нефінансову допомогу.

Фінансова допомога є основним механізмом, що реалізується у вигляді грантів, позик та інвестиційних програм. Наприклад, гранти програми USAID спрямовані на підтримку проектів електронного врядування, які підвищують прозорість та ефективність роботи органів влади. Інша ініціатива, EU4Cities [35], сприяє сталому розвитку міської інфраструктури, фінансуючи енергоефективні та транспортні проекти. Пільгові кредити, такі як від Європейського банку реконструкції та розвитку [6], дозволяють модернізувати ключові інфраструктурні об'єкти в містах України, наприклад, системи теплопостачання.

Технічна підтримка зосереджена на підвищенні професійного рівня працівників органів самоврядування, а також надання консультацій для розробки стратегій розвитку. Програми, що реалізуються GIZ [37], забезпечують впровадження енергоефективних рішень у будівництві та комунальних послугах. Водночас, міжнародні партнери сприяють передачі передового досвіду через стажування українських посадовців у країнах Європейського Союзу.

Підвищення інституційної спроможності місцевого самоврядування є одним із ключових завдань. Наприклад, SIDA реалізує програми навчання, зокрема з питань гендерного бюджетування, що дозволяє муніципалітетам покращувати свої управлінські процеси. Створення стандартів прозорості управління сприяє формуванню довіри серед громадян та інвесторів.

Міжнародні організації надають *матеріальні ресурси* для модернізації інфраструктури. Так, завдяки підтримці USAID міста отримують програмне забезпечення для електронного документообігу, а фінансування EU4Cities дозволяє оновлювати транспортний парк екологічними транспортними засобами.

Співпраця місцевих бюджетів із міжнародними організаціями дозволяє значно підвищити ефективність реалізації проєктів. Наприклад, GIZ впроваджує проєкти модернізації тепломереж на умовах співфінансування, що дозволяє об'єднувати ресурси громад та іноземних партнерів.

Інформаційні кампанії також є важливим аспектом діяльності міжнародних організацій, спрямованим на підвищення обізнаності населення щодо реформ та залучення громадськості до процесів ухвалення рішень. Прикладом є програми CIDA [34], що забезпечують розробку інформаційних матеріалів для громад.

У відповідь на виклики, пов'язані з воєнними діями, міжнародні організації надають екстрену підтримку у відновленні пошкодженої інфраструктури. Зокрема, Європейський інвестиційний банк [7] фінансує реконструкцію житлових будинків та громадських об'єктів, постраждалих унаслідок конфлікту.

Особливе значення мають проекти, спрямовані на підтримку інноваційних рішень, які сприяють підвищенню ефективності роботи місцевої влади. SIDA [39] активно інвестує у розвиток стартапів, які спеціалізуються на впровадженні екологічно сталих технологій.

Міжнародні організації використовують широкий спектр форм підтримки, адаптуючи свої моделі до потреб конкретних регіонів чи громад. Такий підхід забезпечує стійкий розвиток та підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, створюючи умови для якісних змін у суспільстві.

Стратегічне партнерство між органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями, бізнесом та іншими ключовими гравцями стає основою для підвищення ефективності місцевого управління. Такі партнерства дозволяють об'єднати ресурси та експертизу різних учасників, що призводить до кращих результатів у реалізації публічних ініціатив. Стратегічне партнерство включає різні форми співпраці, що дають можливість забезпечити сталий розвиток, залучати фінансування для реалізації інфраструктурних проектів, а також сприяють підвищенню прозорості та підзвітності місцевої влади.

Стратегічне партнерство може бути представлене у вигляді ініціативних груп, кластерів, консорціумів або інших форм кооперації. Кожна з цих моделей передбачає активну участь різних груп у розробці і реалізації проектів, що орієнтовані на покращення життєвого рівня в громадах, поліпшення інфраструктури, розвитку соціальних послуг і підтримки сталого розвитку. Одним із найбільш важливих аспектів таких партнерств є залучення міжнародного фінансування, яке часто є вирішальним фактором для реалізації великих і масштабних проектів. Міжнародні організації, такі як USAID, EU4Cities, GIZ та інші, активно співпрацюють з місцевими органами влади для фінансування проектів, орієнтованих на місцевий розвиток.

Міжнародні організації, такі як EU4Cities та USAID, забезпечують не тільки фінансування, але й надають технічну підтримку, консалтинг і допомогу в організації навчання для місцевих органів влади. Наприклад, програма EU4Cities сприяє підтримці міст в Україні в рамках енергетичної ефективності,

сталого розвитку та покращення міської інфраструктури. У рамках цієї ініціативи значні суми фінансування були спрямовані на модернізацію енергетичних систем, розбудову інфраструктури для сталого розвитку та покращення якості надання послуг.

USAID також активно працює в Україні, залучаючи фінансування для реформ у сфері місцевого самоврядування. Програми, спрямовані на розвиток прозорості, ефективного бюджетного управління та підвищення рівня залучення громадян до управлінських процесів, стали основою для підвищення ефективності органів місцевого самоврядування. За допомогою таких партнерств було реалізовано багато інфраструктурних проектів, зокрема у сфері водопостачання, дорожнього будівництва та розвитку муніципальних послуг.

Одним із головних переваг стратегічних партнерств є можливість залучення фінансування як з внутрішніх, так і з зовнішніх джерел. Місцеві органи влади можуть звертатися до міжнародних донорів для отримання грантів, кредитів та інших форм підтримки. Наприклад, проект GIZ з підтримки місцевих ініціатив в Україні допомагає громадам отримати доступ до новітніх технологій, інноваційних рішень у сфері енергозбереження, водопостачання та утилізації відходів.

Важливою формою співпраці є участь органів місцевого самоврядування у кластерних проектах, які сприяють залученню фінансування на рівні кількох міст або громад. Такі проекти можуть стосуватися розвитку транспортної інфраструктури, екологічно чистих технологій, туризму, місцевих підприємств та цифровізації. Взаємодія з міжнародними організаціями дозволяє громадським організаціям та місцевій владі отримувати підтримку для здійснення таких ініціатив.

Прикладам реалізованих проектів через стратегічні партнерства може бути проект *"Міста для людей"* (EU4Cities). Він став знаковим для багатьох міст України, де було реалізовано цілу низку інфраструктурних та екологічних ініціатив. Зокрема, в рамках проекту було оновлено системи вуличного

освітлення, створено нові парки, реалізовані заходи з енергозбереження, що дозволили зменшити витрати на енергію та покращити екологічну ситуацію.

Іншим прикладом є *проект "Розвиток місцевого самоврядування"* від USAID [42], який дозволив покращити фінансову грамотність та управлінську здатність місцевих органів влади, забезпечити більше прозорості в бюджетних процесах і сприяти більш ефективному використанню державних коштів. Проект став основою для реалізації низки малих і середніх інфраструктурних [24] проектів, спрямованих на покращення комунальних послуг і умов життя мешканців.

Взаємодія з громадськими організаціями дає можливість органам влади долати обмеження у ресурсах та сприяє більш ефективному виконанню їхніх функцій на місцевому рівні. Громадські організації виступають не лише як суб'єкти громадського контролю, але й як активні учасники в реалізації проектів, орієнтованих на сталий розвиток територіальних громад.

Однією з основних переваг партнерства з громадськими організаціями є їх здатність проводити дослідження потреб місцевих громад, що дозволяє органам місцевого самоврядування точніше визначати пріоритети розвитку та ефективніше використовувати наявні ресурси. Вони активно співпрацюють з місцевими органами влади в питаннях, що стосуються вдосконалення інфраструктури, створення нових можливостей для розвитку економіки на місцях та покращення якості публічних послуг.

Проекти, реалізовані за участі громадських організацій, зазвичай мають конкретні вимірювані результати, що дозволяє оцінити не лише ефективність витрат місцевих коштів, а й якість наданих послуг для громадян. Наприклад, у рамках спільних ініціатив можуть бути здійснені заходи з модернізації інфраструктури, упровадження нових освітніх програм або розвитку медичних послуг для вразливих груп населення.

Важливим аспектом є також здатність громадських організацій надавати консультаційні послуги, організовувати навчання для представників місцевої влади і громадян, що підвищує рівень компетентності учасників місцевого

управління. Завдяки співпраці з громадськими організаціями місцеві органи влади можуть отримати не лише додаткові ресурси, але й нові ідеї для реалізації інноваційних проектів, що сприятимуть покращенню соціально-економічного розвитку територіальних громад.

Стратегічне партнерство є потужним інструментом для підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Воно сприяє інтеграції ресурсів та експертизи різних учасників, що дозволяє реалізувати важливі проекти, спрямовані на розвиток інфраструктури, поліпшення якості життя та сталий розвиток громад. Залучення міжнародного фінансування через такі партнерства допомагає реалізувати ініціативи, що мають значний вплив на розвиток українських міст та громад. Партнерство з міжнародними організаціями відкриває нові можливості для залучення ресурсів та забезпечення сталого розвитку місцевих громад.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Цей розділ роботи присвячений розробці практичних рекомендацій і пропозицій щодо підвищення результативності діяльності органів місцевого самоврядування на прикладі Департаменту цифрової трансформації Харківської міської ради. Враховуючи виклики сучасного управління, підвищення результативності діяльності стає основою для забезпечення сталого розвитку громад і підвищення якості публічних послуг.

Основна увага в цьому розділі приділяється двом ключовим напрямкам. Перший стосується оптимізації організаційної структури Департаменту шляхом впровадження нових функціональних підрозділів, таких як відділ фандрейзингу та стратегічного партнерства, які мають посилити можливості залучення зовнішніх ресурсів та управління партнерськими ініціативами. Другий напрям передбачає розвиток стратегічного партнерства, що дозволяє об'єднати зусилля місцевих і міжнародних зацікавлених сторін для вирішення ключових проблем громади. Запропоновані рекомендації спрямовані на розширення можливостей департаменту, забезпечення його інституційної спроможності та реалізацію стратегічних цілей міста Харкова у сфері цифровізації та інноваційного розвитку. Вони також враховують сучасні підходи до публічного управління, що ґрунтуються на принципах прозорості, ефективності та орієнтації на потреби громадян.

3.1 Оптимізація організаційної структури

Організаційна структура є основою для ефективного функціонування будь-якої установи, зокрема департаменту, який займається важливими завданнями, такими як цифрова трансформація в межах місцевого

самоврядування. Вона визначає, як розподіляються функції, повноваження та відповідальність між підрозділами та співробітниками, що, в свою чергу, впливає на загальну продуктивність організації.

Правильне побудування організаційної структури має низку ключових переваг, серед яких — забезпечення чіткої координації діяльності між відділами, підвищення ефективності комунікацій, оптимізація використання ресурсів та забезпечення швидкої адаптації до змін. Важливою функцією організаційної структури є також сприяння розвитку співробітників та підвищення їхньої мотивації через чітке визначення кар'єрних перспектив і можливостей для зростання. Крім того, структуру можна адаптувати до нових умов або змін у зовнішньому середовищі, що є важливим для організації, яка займається інноваціями, такими як цифровізація.

З огляду на ці аспекти, організаційна структура департаменту цифрової трансформації Харківської міської ради має вирішальне значення для ефективності реалізації проектів та ініціатив в галузі цифрових технологій. Однак існує можливість вдосконалення цієї структури, зокрема шляхом введення нових підрозділів, що сприятимуть ще більш ефективному залученню ресурсів та партнерів, що дасть можливість підвищити його результативність.

Аналіз діяльності Департаменту цифрової трансформації Харківської міської ради показує важливість подальшого розвитку кількох стратегічних напрямків, серед яких особливо виділяється фандрейзинг і створення нових партнерств з громадськими та міжнародними організаціями, а також різними формами об'єднань. З огляду на важливість фінансування для реалізації цифрових трансформацій у місті, рекомендовано розвивати фандрейзингову діяльність і створити окремий відділ (Рисунок 3), що буде спеціалізуватись на залученні ресурсів і розвитку партнерських відносин.

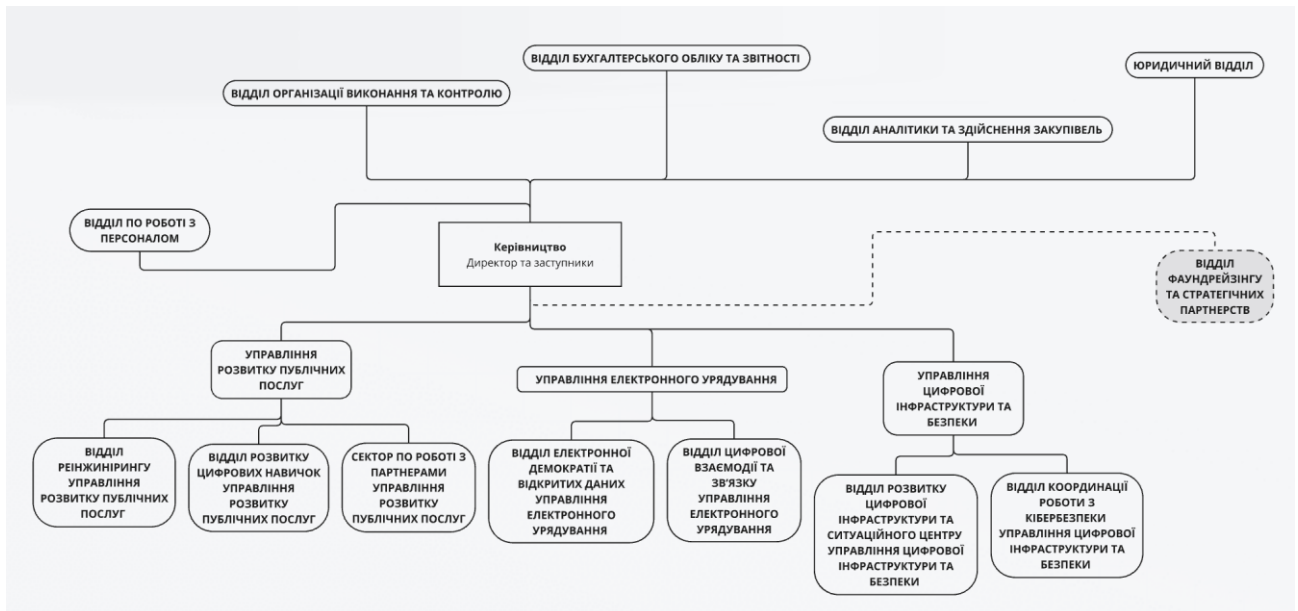


Рисунок 3.1 – Рекомендації щодо оновлення організаційної структури Департаменту цифрової трансформації Харківської міської ради

Розвиток функцій фандрайзингу є важливим компонентом підвищення ефективності діяльності департаменту цифрової трансформації. У сучасних умовах фандрайзинг стає ключовим інструментом для залучення зовнішніх ресурсів, які можуть бути спрямовані на реалізацію проєктів цифровізації, оптимізацію міських процесів і впровадження інноваційних рішень. Представлені в таблиці функції демонструють широкий спектр можливостей цього напрямку, від аналізу потенційних джерел фінансування до налагодження партнерств із міжнародними донорами. Кожна функція спрямована на систематизацію та впорядкування процесу залучення ресурсів, що вимагає стратегічного підходу, структурованого менеджменту й активної взаємодії з різними зацікавленими сторонами.

Ключовою перевагою фандрайзингової діяльності є її здатність диверсифікувати джерела фінансування, знижуючи залежність департаменту від бюджетного фінансування. Водночас фандрайзинг дозволяє відкривати нові можливості для співпраці з міжнародними організаціями, залучати гранти та інвестиції, які сприятимуть реалізації довгострокових програм. Функції, представлені в таблиці (Таблиця 3.1), також дозволяють департаменту

підвищувати прозорість і звітність у використанні залучених коштів, що є критично важливим у контексті сучасних викликів і запитів громадськості.

Таблиця 3.1 – Рекомендації фандрейзингової діяльності

Назва функції	Опис
Фандрейзинг	Пошук і залучення фінансових ресурсів через грантові програми, спонсорство, технічну та експертну допомогу.
Моніторинг грантових можливостей	Регулярний аналіз ринків грантових пропозицій, конкурсів та інвестиційних програм, відповідних до потреб департаменту.
Розробка заявок	Написання та подання аплікаційних документів відповідно до вимог донорів, узгодження цілей і завдань заявок.
Координація проектів	Забезпечення виконання проектів відповідно до умов грантодавців, управління строками та результатами.
Фінансова звітність	Підготовка звітів про використання отриманих коштів у рамках грантів та партнерських проектів.
Розвиток партнерств	Встановлення довгострокових контактів з донорами, міжнародними організаціями та приватним сектором.

Продовження таблиці 3.1

Назва функції	Опис
Навчання та підтримка	Організація тренінгів для співробітників департаменту щодо написання заявок і управління проектами.
Комунікація з донорами	Участь у конференціях, форумах та інших заходах для просування проектів департаменту.
Створення баз даних	Формування інформаційних ресурсів щодо доступних програм підтримки, потенційних партнерів і проектів.
Інформаційний супровід	Підготовка матеріалів для популяризації проектів департаменту серед партнерів та громадськості.

Представлений перелік функцій фандрайзингу відображає комплексний підхід до управління фінансовими потоками та партнерськими ініціативами, що дозволяє максимально ефективно використовувати доступні ресурси. Запровадження цих функцій у діяльність департаменту цифрової трансформації сприятиме розбудові стійкої системи фінансової підтримки цифрових проектів. Водночас це створює базу для довгострокового стратегічного розвитку, підвищуючи конкурентоспроможність міста у залученні міжнародної допомоги. Таким чином, фандрайзинг у поєднанні з партнерствами стає важливим елементом модернізації міської інфраструктури, розширюючи можливості департаменту та зміцнюючи його репутацію як ефективного виконавчого органу місцевого самоврядування

Розгляд функцій фандрайзингу у структурі департаменту цифрової трансформації дозволяє зрозуміти, як залучення зовнішніх ресурсів може слугувати основою для реалізації амбітних ініціатив. Проте залучення коштів є лише частиною складного процесу розвитку міських проєктів. Ефективність фандрайзингу значною мірою залежить від здатності департаменту вибудовувати довгострокові відносини із донорами, фондами та іншими зацікавленими сторонами. Саме в цьому контексті стратегічне партнерство відіграє ключову роль, доповнюючи та посилюючи функції фандрайзингу. Воно забезпечує не лише фінансову підтримку, але й створює можливості для залучення знань, досвіду та інноваційних технологій, які є критично важливими для сталого розвитку.

Важливість функцій стратегічного партнерства для департаменту цифрової трансформації неможливо переоцінити. Після обговорення функцій фандрайзингу, що зосереджуються на залученні фінансових ресурсів для реалізації проєктів, наступним важливим елементом є розвиток стратегічних партнерств. Це забезпечує довгострокову підтримку, відкриває нові можливості для впровадження інновацій та технологічних рішень. Таким чином, стратегічне партнерство є ключовим елементом, що дозволяє департаменту інтегрувати різноманітні джерела ресурсів і знань для досягнення високих результатів у цифровій трансформації місцевого самоврядування.

Стратегічне партнерство сприяє укріпленню співпраці з міжнародними організаціями, бізнес-середовищем та іншими державними установами, що, в свою чергу, дозволяє залучати нові технології, інноваційні підходи та партнерські можливості. Це включає створення спільних проєктів, обмін досвідом і ресурсами, а також участь у міжнародних ініціативах. Для департаменту важливо активно працювати над стратегічними відносинами, які забезпечують не лише фінансування, але й підтримку на рівні технологій, експертизи та інновацій. Рекомендації функцій зображені у Таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Рекомендації діяльності з стратегічного партнерства

Назва функції	Опис
Ідентифікація партнерів	Пошук потенційних партнерів, таких як міжнародні донори, інвестиційні фонди, благодійні організації та асоціації, здатних підтримати цифрові ініціативи.
Побудова довгострокових відносин	Укладання меморандумів про співпрацю, створення угод про партнерство, які визначають спільні цілі, ресурси та зобов'язання сторін для забезпечення стабільності.
Координація спільних ініціатив	Розробка та управління проектами, які реалізуються разом із партнерами, з акцентом на узгодження дій і розподіл відповідальності.
Просування спільних інтересів	Лобіювання інтересів департаменту на міжнародних та місцевих рівнях, участь у форумах і зустрічах для представлення цифрових ініціатив.
Обмін досвідом і знаннями	Організація тренінгів, семінарів, навчальних програм для підвищення кваліфікації співробітників і партнерів.

Продовження таблиці 3.2

Назва функції	Опис
Інтеграція ресурсів партнерів	Акумуляування фінансових, технічних та людських ресурсів для підтримки проєктів департаменту, залучення коштів та інфраструктурної допомоги.
Звітування перед партнерами	Підготовка детальних звітів про результати спільних проєктів, досягнення цілей і використання ресурсів.
Мережування і створення кластерів	Ініціювання створення регіональних та міжнародних мереж і консорціумів, що сприяють розвитку цифрових платформ і спільного управління міськими даними.

Спільний вплив функцій фандрайзингу та стратегічного партнерства визначає загальну ефективність роботи департаменту. Завдяки фандрайзингу департамент отримує фінансові ресурси, необхідні для впровадження інноваційних рішень у сфері цифровізації, тоді як стратегічне партнерство створює платформу для довгострокової взаємодії з міжнародними та національними організаціями.

Цей симбіоз дозволяє забезпечити комплексний підхід до реалізації міських проєктів: від залучення коштів до інтеграції найкращих практик і технологій. Разом ці функції формують стійку основу для підвищення результативності діяльності департаменту, сприяють укріпленню його репутації

як прогресивного адміністративного органу та закладають передумови для сталого розвитку громади в умовах сучасних викликів.

Для створення відділу фандрайзингу та стратегічних партнерств у департаменті цифрової трансформації Харківської міської ради необхідно здійснити кілька важливих операційних кроків, які дозволять ефективно налагодити його діяльність і інтегрувати в існуючу структуру.

Формування завдань та обов'язків відділу допоможе визначити функції нового підрозділу, його завдання, цілі та основні напрямки роботи. Визначення стратегічних завдань допоможе зосередити ресурси на основних пріоритетах, таких як пошук фінансування для проєктів, розвиток партнерських відносин з міжнародними організаціями та створення юридичних основ для взаємодії.

Паралельно з формулюванням завдань, необхідно підготувати основні внутрішні документи, які регламентують діяльність відділу, зокрема, Положення про відділ фандрайзингу та партнерств. Крім того, слід розробити документи для регулювання співпраці з міжнародними фондами та іншими партнерами, що дозволить здійснювати юридичну підготовку угод та меморандумів про співпрацю.

Визначення необхідної чисельності та кваліфікаційних вимог до співробітників відділу є важливим кроком. Потрібно провести набір фахівців, які мають досвід у сфері фандрайзингу, управлінні міжнародними проєктами та розвитку партнерств. Розробка посадових інструкцій і організація внутрішнього навчання дозволить забезпечити високий рівень кваліфікації працівників.

Також, важливою складовою є розробка бюджету на створення відділу, що включає витрати на оснащення робочих місць, закупівлю необхідного обладнання, програмного забезпечення та оплати праці співробітників. Складання та затвердження бюджету дозволить вчасно реалізувати всі заплановані етапи розвитку відділу.

Налагодження взаємодії відділу з іншими підрозділами, департаментами міської ради та комунальними підприємствами дозволить ефективно залучати фінансові ресурси на різноманітні проекти які лежать у площині цифрової трансформації міста. Налагодження координації між підрозділами сприятиме максимальному використанню можливостей для розвитку та реалізації спільних ініціатив.

Після завершення етапів підготовки, відділ може розпочати свою діяльність. Це включатиме стратегічну сесію векторів розвитку департаменту, організацію першочергових проектів, активну роботу з партнерами та міжнародними організаціями для залучення необхідного фінансування. Для цього необхідно підготувати відповідні презентації проектів і розпочати активну комунікацію з потенційними донорами.

Останнім етапом є створення системи моніторингу та оцінки ефективності роботи відділу. Регулярна оцінка дозволить виявляти проблеми та коригувати стратегії залучення фінансування, що сприятиме підвищенню результативності діяльності департаменту в цілому.

Таким чином, реалізація цих операційних кроків дозволить створити ефективний відділ фандрейзингу та партнерств, який значно покращить можливості для залучення додаткових фінансових ресурсів для проектів цифрової трансформації Харькова.

3.2 Напрями розвитку стратегічного партнерства

Завдяки співпраці з різними секторами — приватними компаніями, громадськими організаціями, міжнародними фондами — можна досягти масштабної реалізації цифрових проектів, залучення додаткового фінансування та підвищення результативності впровадження ініціатив. Цей розділ охоплює

ключові напрями розвитку стратегічного партнерства, а також їх роль у посиленні потенціалу місцевого самоврядування.

Розглядаючи взаємодію в межах міжсекторального партнерства, буде акцентовано увагу на таких аспектах: формування співпраці з приватним сектором, використання цифрових платформ для залучення партнерів, механізмів фінансової підтримки, а також приклади успішних кейсів у цій сфері.

Міжсекторальне партнерство є базовим компонентом стратегічного партнерства на місцевому рівні. Його основна мета — об'єднати ресурси, досвід і інноваційні рішення різних секторів для створення спільних продуктів і сервісів, спрямованих на покращення якості життя громадян.

Форми взаємодії визначають характер і глибину співпраці.

Меморандуми про співпрацю – забезпечує узгодження намірів та визначення загальних цілей співпраці між партнерами. Вони часто використовуються для створення рамкових умов, які закладають основу для подальших проєктів.

Грантові угоди – це форма фінансової підтримки, яка передбачає отримання цільового фінансування на конкретні ініціативи або проєкти. Гранти дозволяють вирішувати конкретні завдання, такі як створення електронних послуг чи інфраструктурних проєктів.

Більш складною, але не менш ефективною формою співпраці є створення *консорціумів і коаліцій*. Вони об'єднують кілька зацікавлених сторін для спільного вирішення масштабних завдань. Ця форма взаємодії дозволяє знизити ризики, оптимізувати ресурси та досягти синергетичного ефекту. Наприклад, консорціуми, організовані в рамках програм Європейського банку реконструкції та розвитку, сприяли модернізації міської інфраструктури та розвитку транспортних мереж.

Освітня співпраця є основою для сталого розвитку місцевих громад. Інформаційно-освітні платформи, створені в партнерстві з міжнародними організаціями, дозволяють передавати найкращі практики та технології. Завдяки програмам SIDA місцеві громади отримали доступ до навчання з управління проектами, що значно підвищило їхню інституційну спроможність.

Створення спільних комісій і робочих груп є ефективним механізмом для координації дій у вузькоспеціалізованих сферах. Ці об'єднання експертів дозволяють швидко реагувати на виклики та розробляти рішення, що базуються на глибокому аналізі. Прикладом є комісії, створені для модернізації міської цифрової інфраструктури, які активно залучають фахівців із приватного сектору.

Партнерство у формі *інвестиційних угод* сприяє залученню приватного капіталу для вирішення завдань розвитку. Угоди такого типу забезпечують довгострокове фінансування стратегічних ініціатив, спрямованих на розвиток інфраструктури та комунальних послуг.

Форма *соціального партнерства* дозволяє вирішувати проблеми соціальної значущості через співпрацю з громадськими організаціями. Цей формат є важливим для розв'язання питань, які безпосередньо впливають на якість життя громадян. Програми SIDA [34], спрямовані на розвиток місцевого самоврядування, є яскравим прикладом такого підходу.

Усі форми взаємодії мають свої унікальні переваги, що дозволяє органам місцевого самоврядування будувати партнерства на основі потреб конкретної громади та специфіки проєкту. Впровадження багаторівневих моделей співпраці є важливим кроком до підвищення результативності діяльності органів місцевого самоврядування, їхньої адаптивності до змін і стійкості у сучасному динамічному середовищі.

Міжнародна інтеграція також є стратегічно важливим аспектом розвитку сучасних органів місцевого самоврядування, що сприяє впровадженню

інновацій, підвищенню інституційної спроможності та залученню фінансування для реалізації цифрових ініціатив. У цьому контексті Департамент цифрової трансформації Харківської міської ради має значний потенціал інтеграції в міжнародні мережі й платформи через участь у програмах, таких як *Horizon Europe* та *EDIH*, а також шляхом створення двосторонніх партнерств із містами інших країн.

Програми, спрямовані на підтримку інновацій та цифрової трансформації, створюють широкі можливості для місцевих органів влади. Участь у програмі *Horizon Europe* дозволяє фінансувати проекти, пов'язані зі "зеленими" інноваціями, цифровими технологіями, розвитком штучного інтелекту, кібербезпеки та міської інфраструктури. Водночас *EDIH* зосереджуються на підтримці цифровізації малого та середнього бізнесу, автоматизації процесів та посиленні використання цифрових рішень у міському управлінні.

Ключові переваги участі в цих програмах:

- *Доступ до фінансування.* *Horizon Europe* передбачає гранти на розробку і впровадження інноваційних рішень, а *EDIH* пропонує підтримку в розвитку цифрових технологій;
- *Розширення експертної підтримки:* *EDIH* забезпечує консультації та технічну допомогу для адаптації цифрових інновацій;
- *Зміцнення міжнародних зв'язків:* *Horizon Europe* стимулює співпрацю через створення консорціумів, об'єднань різних міст і компаній для досягнення спільних цілей.

Департаменту важливо розвивати експертизу в підготовці грантових заявок і формуванні партнерств із приватними, державними й академічними установами. Це дозволить не лише підвищити результативність у міжнародних програмах, але й ефективно використовувати ресурси для реалізації довгострокових проєктів.

Двосторонні партнерства залишаються важливим інструментом обміну досвідом і розвитку інноваційних проєктів. Встановлення контактів із зарубіжними містами дає можливість:

- *Отримувати найкращі практики.* Успішні приклади цифрової трансформації з інших міст можуть стати основою для адаптації інновацій у Харкові;
- *Ініціювати спільні проєкти.* Реалізація спільних ініціатив у рамках таких партнерств може забезпечити доступ до нових технологій і ресурсів;
- *Розвивати стійкі відносини.* Довготривала співпраця сприяє формуванню міжнародного іміджу міста як надійного партнера.

Особливу увагу слід приділити співпраці в рамках ініціатив, що підтримуються програмами, як-от GIZ та Європейського банку реконструкції та розвитку, які часто фінансують проєкти за умов двосторонньої взаємодії.

Міжнародна інтеграція через участь у програмах, таких як Horizon Europe і EDIH, а також завдяки налагодженню двосторонніх партнерств із зарубіжними містами відкриває широкі можливості для Департаменту цифрової трансформації. Ці кроки сприятимуть підвищенню фінансової стабільності, інституційної спроможності та інноваційного розвитку, закріплюючи статус Харкова як прогресивного та конкурентоспроможного міста на міжнародній арені.

В умовах глобалізації та цифрової трансформації міського управління створення спеціалізованих платформ для комунікації з партнерами стає невід'ємною частиною стратегії розвитку місцевого самоврядування. Такі платформи сприяють налагодженню ефективної взаємодії з потенційними партнерами, а також відкривають нові можливості для залучення фінансування та інноваційних ідей.

Одним із напрямів є розробка та впровадження онлайн-платформ, які полегшують доступ до інформації про наявні гранти та програми фінансування. Такі платформи можуть включати бази даних актуальних грантів від міжнародних організацій, державних установ чи приватних фондів. Департамент цифрової трансформації може забезпечити не лише доступ до цих ресурсів, але й автоматизувати процес подачі заявок на участь у грантових конкурсах, надаючи рекомендації щодо відповідності критеріям фінансування. Це дозволить максимально ефективно використовувати можливості зовнішньої фінансової підтримки для впровадження цифрових технологій.

Іншим важливим інструментом є створення маркетплейсів інновацій. Такі платформи можуть стати простором для співпраці між місцевими стартапами, дослідниками та органами місцевого самоврядування. Наприклад, муніципалітет може публікувати запити на інноваційні рішення, які необхідні для реалізації міських проєктів, таких як "розумне освітлення", системи моніторингу довкілля або вдосконалення електронного документообігу. У відповідь на ці запити стартапи та компанії пропонують свої розробки, що дозволяє об'єднати інноваційний потенціал бізнесу з практичними потребами міста.

Інтеграція подібних платформ у роботу департаменту дозволяє не лише залучати нових партнерів, але й підвищувати прозорість та ефективність роботи місцевої влади. Завдяки автоматизації процесів, платформи спрощують комунікацію, мінімізують адміністративні витрати та сприяють залученню більшої кількості учасників до співпраці. Також вони створюють умови для розвитку локальних інноваційних екосистем, які стають важливим драйвером сталого розвитку міст.

Розробка цифрових платформ для залучення партнерів є стратегічно важливим кроком у діяльності Департаменту цифрової трансформації. Вони відкривають нові можливості для міжнародної співпраці, залучення

фінансування та підтримки інноваційних проєктів, забезпечуючи водночас прозорість і ефективність у взаємодії з партнерами. Це дозволяє містам більш ефективно реагувати на сучасні виклики та сприяти їхньому сталому розвитку.

Продовжуючи тему цифрових платформ, які виступають інструментом для залучення партнерів і зміцнення співпраці, важливо звернути увагу на публічно-приватне партнерство як наступний крок у стратегії розвитку цифрової трансформації. Ця модель взаємодії дозволяє гнучко об'єднати ресурси, знання та досвід як органів місцевого самоврядування, так і приватного сектору, що особливо важливо в умовах обмеженого фінансування та необхідності швидкої адаптації до нових технологій.

Одним із ключових напрямків використання публічно-приватного партнерства є створення "розумних" міських інфраструктур. Завдяки приватним інвестиціям можливо впроваджувати такі рішення, як автоматизоване управління освітленням, системи моніторингу екологічних показників, інтелектуальні транспортні платформи та інші технології, що сприяють покращенню міських сервісів. Наприклад, проєкти "розумного" відеоспостереження вже демонструють свою ефективність у покращенні громадської безпеки та оптимізації ресурсів правоохоронних органів.

Іншою перспективною сферою для публічно-приватного партнерства є кібербезпека. З огляду на збільшення обсягів даних, які обробляються міськими системами, питання їх захисту стає критично важливим. Приватні компанії можуть розробляти спеціалізовані рішення для запобігання кіберзагрозам, забезпечувати проведення регулярного моніторингу безпеки та навчати працівників органів місцевого самоврядування основам кібергігієни. Наприклад, впровадження таких проєктів дозволяє створити захищену ІТ-екосистему міста.

Партнерство з приватним сектором також актуальне у сфері розробки цифрових сервісів для громадян. Це можуть бути мобільні додатки для

інтерактивного спілкування з владою, платформи для подачі запитів або моніторингу виконання заявок. Такі ініціативи можуть реалізовуватись шляхом спільного фінансування або на основі розподілу прибутків, що мотивує приватний сектор до створення якісних продуктів.

Публічно-приватне партнерство забезпечує можливість залучення значних фінансових ресурсів, доступ до інноваційних технологій і експертного досвіду. Це дозволяє знижувати ризики та прискорювати реалізацію проєктів, які в іншому випадку потребували б тривалих бюджетних процедур. Приватні інвестори, у свою чергу, отримують можливість виходу на нові ринки та вдосконалення своїх рішень у практичних умовах.

Публічно-приватне партнерство є важливим елементом стратегії цифрової трансформації міських сервісів. Воно сприяє залученню інвестицій, розширенню спектра послуг і забезпеченню сталого розвитку міської інфраструктури. Органи місцевого самоврядування мають активно підтримувати розвиток таких партнерств, створюючи сприятливі умови для їх реалізації через чітке правове регулювання та прозорі механізми взаємодії.

У результаті проведеного аналізу у рамках цього розділу були сформульовані конкретні пропозиції щодо оптимізації організаційної структури, посилення стратегічного партнерства та залучення додаткових ресурсів.

Оптимізація організаційної структури передбачає створення нового функціонального підрозділу — відділу фандрейзингу та стратегічного партнерства, який забезпечить ефективну комунікацію з потенційними донорами, міжнародними організаціями та місцевими бізнес-партнерами. Функціональність такого відділу включає розробку фандрейзингових стратегій, управління партнерськими ініціативами та координацію проєктів з залучення фінансування. Це сприятиме посиленню інституційної спроможності департаменту.

Рекомендації щодо розвитку стратегічного партнерства враховують можливість інтеграції у міжнародні програми та мережі, таких як Horizon Europe та EDIH. Акцент зроблено на встановленні довгострокових партнерських відносин із міжнародними донорами та інвесторами, що дозволить створити стійкі механізми співпраці для реалізації масштабних проєктів у сферах цифровізації, інфраструктури та публічних послуг.

Залучення додаткового фінансування через міжнародні партнерства визначено ключовим напрямом для забезпечення сталого розвитку. Це включає як інвестиції у великі інфраструктурні ініціативи, так і підтримку локальних стартапів та інноваційних рішень, спрямованих на підвищення якості життя громади. Розробка цифрових платформ для залучення партнерів дозволить підвищити прозорість, доступність та ефективність комунікацій із зацікавленими сторонами.

Результати роботи свідчать, що впровадження запропонованих заходів сприятиме не лише посиленню інституційної спроможності департаменту, а й інтеграції сучасних інструментів управління для реалізації міської стратегії цифрової трансформації. Це створить передумови для розвитку ефективного, прозорого та інноваційного місцевого самоврядування, орієнтованого на потреби громади, що забезпечує результативність діяльності.

ВИСНОВКИ

Під час дослідження розглянуто різні аспекти результативності діяльності органів місцевого самоврядування, окреслено методи покращення їх результативності та визначено перспективи розвитку. Висновки виконано відповідно до поставлених завдань, зокрема аналізу проблематики, визначення основних понять, вивчення конкретного кейсу, а також формування практичних рекомендацій.

Досліджено, що питання результативності діяльності органів місцевого самоврядування є актуальним у наукових колах. Аналіз літератури свідчить про те, що сучасні підходи зосереджуються на демократизації управління, прозорості рішень і максимальному задоволенні потреб громад. Разом з тим, виявлено певні прогалини, зокрема недостатнє застосування цифрових технологій, брак фандрейзингових навичок серед працівників і слабка інтеграція стратегічних партнерств. Ці проблеми актуалізують необхідність оновлення підходів до забезпечення ефективності місцевого управління.

Було робіті було визначено основні поняття дослідження, такі як :«орган місцевого самоврядування», «результативність діяльності», «показники ефективності».

Органи місцевого самоврядування — це суб'єкти публічної влади, які реалізують право територіальних громад на самостійне вирішення питань місцевого значення у межах, встановлених законом. Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», вони включають представницькі органи, виконавчі органи та органи самоорганізації населення. Їхня діяльність базується на принципах демократичності, прозорості та підзвітності.

Результативність діяльності органів місцевого самоврядування характеризується їх здатністю ефективно досягати поставлених цілей із забезпеченням високої якості наданих послуг при оптимальному використанні наявних ресурсів. Вона охоплює як внутрішні аспекти, такі як організаційна

ефективність, так і зовнішні, зокрема рівень задоволеності громадян потребами в життєвих послугах, соціальними гарантіями та інфраструктурою.

Основними інструментами оцінки ефективності діяльності органів місцевого самоврядування є соціально-економічні, інституційні, фінансові та якісні показники.

Усі три поняття утворюють основу для аналізу та вдосконалення діяльності, визначаючи напрями для підвищення їх результативності та ефективності в умовах сучасних викликів.

Було досліджено діяльність органу місцевого самоврядування на прикладі Департаменту цифрової трансформації Харківської міської ради та з'ясувано, що він є ключовою структурною одиницею Харківської міської ради, яка відповідає за впровадження цифрових технологій у Харкові, забезпечуючи правове, організаційне та фінансове регулювання для ефективної реалізації цифрової політики. Завдяки розробці та впровадженню різноманітних цифрових проєктів, департамент забезпечує високий рівень надання адміністративних та соціальних послуг для населення, зберігаючи прозорість, доступність та інноваційний підхід у міському управлінні.

Результатом аналізу фандрейзингової діяльності органів місцевого самоврядування, як інструменту підвищення результативності є висвітлення ключових аспектів, таких як залучення зовнішніх ресурсів, співпраця з міжнародними організаціями, інтеграція фандрейзингу в управлінські процеси, результативність їх проєктів та основні виклики фандрейзингової діяльності.

Фандрейзинг сприяє диверсифікації джерел фінансування, дозволяючи органам місцевого самоврядування отримувати кошти з міжнародних грантів, спонсорських внесків та інвестицій. Завдяки таким ініціативам фінансуються проєкти, спрямовані на модернізацію інфраструктури, впровадження інновацій та розширення соціальних послуг.

Органи місцевого самоврядування в Україні активно працюють з міжнародними партнерами, такими як USAID, GIZ та Європейський інвестиційний банк. Ці організації надають грантові ресурси для фінансування

проектів, що сприяють енергоефективності, відновленню інфраструктури, цифровізації управління та підвищенню прозорості.

Впровадження фандрейзингу в практику місцевого управління вимагає створення відповідних підрозділів або груп фахівців, які займаються пошуком грантових можливостей, підготовкою заявок, управлінням проектами та звітністю перед донорами. Цей підхід забезпечує системність у використанні зовнішніх ресурсів.

Дослідження підтверджує, що реалізація проектів, профінансованих завдяки фандрейзингу, сприяє соціально-економічному розвитку громад, підвищує рівень довіри населення до місцевої влади та стимулює активну участь громадян у процесах прийняття рішень.

Основними бар'єрами залишаються недостатній рівень цифрової компетенції персоналу органів місцевого самоврядування, брак досвіду у написанні грантових заявок та недосконалість правового регулювання. Для подолання цих викликів потрібні додаткові навчальні програми та нормативна адаптація.

Для аналізу діяльності органів місцевого самоврядування у контексті стратегічного партнерства, як інструменту підвищення результативності, були досліджені ключові аспекти співпраці місцевих органів влади з іншими стейкхолдерами, такими як громадські організації, бізнес, міжнародні донори та інші соціально-економічні гравці.

Зокрема, аналіз показав, що стратегічне партнерство дозволяє мобілізувати ресурси і залучати нові можливості для розвитку територій. Такі партнерства сприяють реалізації інфраструктурних та соціальних проектів, полегшують доступ до фінансування, покращують взаємодію з громадськістю та підвищують рівень довіри до органів місцевого самоврядування.

З'ясовано, як органи місцевого самоврядування успішно співпрацюють з міжнародними організаціями, такими як USAID, GIZ та EU4Cities для фінансування проектів, орієнтованих на сталий розвиток і покращення якості життя в громадах. Співпраця з міжнародними донорами дозволяє не тільки

залучати фінансові ресурси, але й застосовувати передові технології, а також адаптувати місцеві органи влади до міжнародних стандартів управління.

Показано також, що для ефективної реалізації стратегічних партнерств важливе значення мають спільні ініціативи, які включають інфраструктурні проекти, розвиток освіти, охорони здоров'я та екології. Така взаємодія дозволяє органам місцевого самоврядування не тільки отримувати необхідне фінансування, а й підвищувати свою адміністративну спроможність, покращувати організацію роботи і досягати більшої ефективності у виконанні поставлених завдань.

Аналіз діяльності Департаменту цифрової трансформації Харківської міської ради показує важливість подальшого розвитку кількох стратегічних напрямків, серед яких особливо виділяється фандрейзинг і створення нових партнерств з громадськими та міжнародними організаціями, а також різними формами об'єднань. З огляду на важливість фінансування для реалізації цифрових трансформацій у місті, рекомендовано розвивати фандрейзингову діяльність і створити окремий відділ фандрейзингу та стратегічних партнерств, що буде спеціалізуватись на залученні ресурсів і розвитку партнерських відносин та підвищить результативність діяльності департаменту, як представнику органів місцевого самоврядування.

Сформульовано перспективи розвитку та можливі напрямки подальшого вдосконалення діяльності органів місцевого самоврядування у вигляді конкретних пропозиції щодо оптимізації організаційної структури, посилення стратегічного партнерства та залучення додаткових ресурсів.

Оптимізація організаційної структури передбачає створення нового функціонального підрозділу — відділу фандрейзингу та стратегічного партнерства, який забезпечить ефективну комунікацію з потенційними донорами, міжнародними організаціями та місцевими бізнес-партнерами. Це сприятиме посиленню інституційної спроможності департаменту.

Рекомендації щодо розвитку стратегічного партнерства враховують можливість інтеграції у міжнародні програми та мережі, таких як Horizon Europe та EDIH.

Залучення додаткового фінансування через міжнародні партнерства визначено ключовим напрямом для забезпечення сталого розвитку. Це включає як інвестиції у великі інфраструктурні ініціативи, так і підтримку локальних стартапів та інноваційних рішень, спрямованих на підвищення якості життя громади. Розробка цифрових платформ для залучення партнерів дозволить підвищити прозорість, доступність та ефективність комунікацій із зацікавленими сторонами.

Результати роботи свідчать, що впровадження запропонованих заходів сприятиме не лише посиленню інституційної спроможності департаменту, а й інтеграції сучасних інструментів управління для реалізації міської стратегії цифрової трансформації. Це створить передумови для розвитку ефективного, прозорого та інноваційного місцевого самоврядування, орієнтованого на потреби громади, що забезпечує результативність діяльності органів місцевого самоврядування.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Воронова, О. В. Роль громадських організацій у реалізації функцій органів місцевого самоврядування. *Вісник сучасного врядування*, 2021. С. 45–58.
2. Гнатюк О.В, Петриченко А. Фінансовий менеджмент у місцевому самоврядуванні. *Журнал муніципальних досліджень*, 2020.С. 83–86.
3. Делавр, Г. *Моделі багаторівневої децентралізації в Європі: досвід Франції* Париж: Видавництво "Політика". 2011. С. 92-107.
4. Департамент цифрової трансформації Харківської міської ради. Офіційний сайт. – <http://digital.kharkiv.ua/>.
5. Довгань, П. С. Виклики реформування місцевого самоврядування в Україні: проблеми та перспективи. *Науковий вісник адміністративного права*, 2020. С. 25–38.
6. Європейський банк реконструкції та розвитку. Офіційний сайт. – EBRD.com
7. Європейський інвестиційний банк. Офіційний сайт. – EIB.org.
8. Іванова Г. С. Проблеми правового статусу органів місцевого самоврядування в Україні в умовах перехідної економіки. Київ: НУ "Київський Міжнародний Університет", 2002. С. 45–67.
9. Кудрявцев, І. В., Інноваційність та адаптивність управлінських процесів в органах місцевого самоврядування. *Науковий вісник публічного управління*, 2021. С 75–89.
10. Кузнєцова Л. Правове регулювання електронного врядування: перспективи для України. *Юридичний вісник*, 2022. С. 43-49.
11. Кузнєцова, Л. Прозорість діяльності органів місцевого самоврядування: виклики та перспективи. *Юридичний вісник*, 2018. С. 15–24.

12. Куценко М. Л. Місцеве самоврядування в Україні: правові основи та розвиток. Київ: Видавничий дім "Київ", 2004. С. 22–34.
13. Левченко А. С. Аналіз задоволеності громадян як інструмент оцінки ефективності місцевого самоврядування. *Журнал муніципальних досліджень*, 2022.
14. Левченко А. С. Ефективність реалізації проектів у місцевому самоврядуванні: фінансові аспекти. *Фінансовий огляд*, 2020.
15. Леманн М. Місцеве самоврядування в країнах Європи: порівняння та досвід. Берлін: Видавництво "Гармонія", 2010. С. 57–71.
16. Мазур Л. М. Іноземний досвід стратегічного планування для місцевих органів влади. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2018. С. 33–45.
17. Олійник, І. Відкритість і підзвітність місцевих органів влади: шляхи підвищення довіри. *Вісник публічного управління*, 2020. С. 123–135.
18. Олійник, І. Соціально-економічні показники як критерії оцінки результативності місцевого управління. *Економіка та управління*, 2021. С. 89–104.
19. Петренко О. М. Ефективність використання бюджетних ресурсів: критерії оцінки та результати. *Журнал фінансового управління*, 2021. С. 64–70.
20. Петренко О. М. Оцінка задоволеності громадян як критерій ефективності місцевого управління. *Вісник муніципальних досліджень*, 2020. С. 34–38
21. Петров О. І. Результативність діяльності органів місцевого самоврядування: доступність та якість послуг. *Журнал публічного управління*, 2021. С. 92-96.
22. Петухов О. М. Вплив децентралізації на ефективність органів місцевого самоврядування. Київ: Видавничий дім "Наука", 2017. С. 110–125.

23. Про місцеве самоврядування: Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. Дата оновлення: 18.05.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80/#Text> (дата звернення: 26.02.2024)
24. Світовий банк. Фінансування інфраструктурних проектів в Україні. Доступно на: <https://www.worldbank.org>, 2022.
25. Ставицький О. В. Стратегічне управління та його роль у підвищенні результативності місцевого самоврядування. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2017. С. 75–89.
26. Тагле Л. Місцеве самоврядування в країнах Латинської Америки: досвід Чилі та Колумбії. Сантьяго: Видавництво "Латинська Америка", 2012. С. 101–112.
27. Ткаченко, М. Публічна звітність місцевих бюджетів: контроль та прозорість. *Фінансовий огляд місцевого управління*, 2021. С. 45–59.
28. Харківська міська рада. Структура міської влади. Доступно на: <https://www.city.kharkiv.ua/uk/gorodskaya-vlast/struktura.html> (дата звернення: 16.11.2024).
29. Черкашин О. М. Ефективність використання фінансових ресурсів в органах місцевого самоврядування: стратегічні підходи до управління бюджетними коштами. *Журнал фінансового управління*, 2019. С. 35–39.
30. Шевченко І. Цифрова трансформація місцевих громад: виклики та перспективи. *Вісник цифрових технологій*, 2021. С. 73–77.
31. Шевченко, О. Соціально-економічний прогрес і ефективність місцевого самоврядування. *Журнал соціальних досліджень*, 2022. С. 35–48.
32. Шик Г. Управління на місцевому рівні в США: аналіз моделей та результативність. Нью-Йорк: Видавництво "Американський погляд", 2010. С. 118–134.

33. Bertot J. C., et al. Digital Government and Transparency: The Role of Technology in Making Government Services More Transparent and Efficient. *Government Information Quarterly*, 2016. С. 22–27.
34. CIDA: Canadian International Development Agency. – Canada.ca/CIDA.
35. EU4Cities. Розвиток міських інфраструктурних проєктів. Доступно на: <https://eu4cities.eu>, 2022.
36. Giffinger R., et al. Smart Cities: Ranking of European Medium-Sized Cities. Vienna University of Technology, 2007.
37. GIZ. Енергозбереження та екологічно чисті технології для міст України. Доступно на: <https://www.giz.de>, 2021.
38. Pawłowski K. Building Digital Competence in Municipalities: Lessons from Poland. *Journal of Public Administration*, 2020.
39. SIDA: Swedish International Development Cooperation Agency. – [SIDA.se](https://www.sida.se).
40. Smith J. Виклики у місцевому самоврядуванні: порівняльне дослідження ЄС та Східної Європи. *Огляд державної політики*, 2020.
41. Smith J., Brown P. Бар'єри фандрейзингу в органах місцевого самоврядування: порівняльний аналіз ЄС та країн, що розвиваються. *Журнал публічного управління*, 2021. С. 210–225.
42. USAID. Програма розвитку місцевого самоврядування в Україні. Доступно на: <https://www.usaid.gov>, 2023.
43. Zohar E., et al. Blockchain for Public Governance: Opportunities and Challenges. *Public Administration Review*, 2020.