

Заклад вищої освіти «Український католицький університет»

Факультет суспільних наук

Кафедра державного управління

Кваліфікаційна робота

на тему:

«Ефективна організація роботи та структури виконавчих органів в об'єднаних територіальних громадах чисельністю населення до 30 тисяч осіб»

Виконала: студентка II курсу, групи СПА\_21  
Галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньої програми «Публічне управління та адміністрування»

Освітній ступінь магістр

Рибалко Олеся Сергіївна

Керівник доцент кафедри державного управління, кандидат економічних наук

Матвеев Євгеній Едуардович

Рецензент заступник директора Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка», доцент кафедри публічного управління та регіоналістики, кандидат політичних наук, доцент

Куспляк Ігор Сергійович

Львів – 2023 рік

Рибалко О.С. Ефективна організація роботи та структури виконавчих органів об'єднаних територіальних громад чисельністю населення до 30000 осіб: Кваліфікаційна робота: (281 «Публічне управління та адміністрування») / О.С. Рибалко / Український католицький університет. Кафедра державного управління; Наук. кер: ке.н. Матвеев Є.Е. - Львів: УКУ, 2023. - 129 с.

**Анотація.** У роботі розглянуто систему та порядок функціонування виконавчих органів місцевого самоврядування. Розглянуто загальні та функціональні критерії формування структури виконавчих органів територіальних громад. Проаналізовано показники та інструменти визначення ефективності роботи виконавчих органів місцевих рад та їх окремих працівників. Вивчено досвід побудови виконавчих органів в ефективних громадах. Запропоновано інструменти для підвищення ефективності роботи виконавчих органів місцевих рад.

**Ключові слова:** органи місцевого самоврядування, виконавча влада, децентралізація, виконавчий комітет, місцеві ради, показники визначення ефективності роботи.

**Abstract.** The paper examines the system and procedure of functioning of executive bodies of local self-government. The general and functional criteria for the formation of the structure of executive bodies of territorial communities are considered. The indicators and tools for determining the effectiveness of the work of executive bodies of local councils and their individual employees are analyzed. The experience of building executive bodies in effective communities is studied. Tools for improving the efficiency of the work of executive bodies of local councils are proposed.

**Keywords:** local self-government bodies, executive power, decentralization, executive committee, local councils, performance indicators.

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ .....	5
ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ МІСЦЕВИХ РАД.....	9
1.1. Визначення поняття, функцій та повноважень виконавчих органів місцевого самоврядування .....	9
1.2. Законодавчі вимоги щодо визначення структури виконавчих органів місцевого самоврядування .....	15
1.3. Загальні та функціональні критерії формування виконавчих органів місцевих громад.....	24
Висновки до розділу 1. ....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ МІСЦЕВИХ РАД.....	33
2.1. Значення фінансово-економічних та соціальних показників ефективності роботи виконавчих органів місцевого самоврядування .....	33
2.2. Аналіз спільних та відмінних рис у структурі виконавчих органів серед ефективних громад.....	55
2.3. Аналіз інструментів з підвищення ефективності роботи виконавчих органів місцевого самоврядування .....	61
Висновки до розділу 2. ....	70

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОБУДОВИ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ ТА СТРУКТУРИ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ ОМС .....	72
3.1. Рекомендації щодо побудови ефективної структури виконавчих органів місцевого самоврядування .....	72
3.2. Рекомендації щодо застосування інструментів для збільшення ефективності роботи виконавчих органів територіальних громад .....	76
Висновки до розділу 3. ....	90
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	96
ДОДАТКИ.....	108

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ВО – виконавчий орган

ГІС – геоінформаційні системи

ГО – громадська організація

ДЮСШ – дитячо-юнацька спортивна школа

ЄС – Європейський Союз

ЖКГ – житлово-комунальне господарство

ЗЗСО – загальноосвітній заклад середньої освіти

ЗСП – збалансована система показників

ЗУ – закон України

КУ – Конституція України

МЕР – місцевий економічний розвиток

ОЕСР – Організація економічного співробітництва та розвитку

ОМС – орган місцевого самоврядування

ОТГ – об'єднана територіальна громада

ПДФО – податок на доходи фізичних осіб

США – Сполучені Штати Америки

ФРН – Федеративна Республіка Німеччина

ЦНАП – центр надання адміністративних послуг

КРІ – ключові показники ефективності

## ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність даної роботи обумовлена необхідністю дослідження ефективності роботи виконавчих органів об'єднаних територіальних громад в Україні, що стали ключовим рівнем організації та управління на місцевому рівні. В умовах децентралізації та реформування місцевого самоврядування, ці громади отримали значний обсяг повноважень та функцій, а також забезпечили собі доступ до фінансування. Дослідження ефективності їхньої роботи є необхідним для розуміння їхнього внеску в розвиток територій та задоволення потреб мешканців, з метою покращення організації та забезпечення успішного розвитку територій, що обумовлює актуальність теми даної роботи.

Реформа децентралізації почалася в Україні з 2014 року і вважається однією з найуспішнішою в новітній історії країни, попри те, що вона ще не завершилася. Місцеві ради отримали можливості та інструменти здійснювати владу на місцях, з урахуванням місцевих можливостей та особливостей. Проте таке управління може бути успішним за умови, коли виконавчі органи місцевого самоврядування є ефективними та кваліфіковано здійснюють свої повноваження з найоптимальнішим використанням ресурсів.

У цьому дослідженні будуть розглядатися саме невеликі громади чисельністю населення до 30000 осіб, оскільки за розрахунками Асоціації міст України, яка спеціалізується на питаннях децентралізації та підвищенню ефективності територіальних громад. За її розрахунками, такі невеликі громади мають приблизно однаковий обсяг повноважень та можливостей, мають багато спільних рис і на них не мають сильного впливу місцеві особливості, які б могли суттєво відхилити їх від норми.

Вивченням теми ефективного здійснення публічних функцій в органах місцевого самоврядування займаються такі науковці як Бортник В.А., Грובה

В.П., Литвиненко І.Л., Новак А.О., Носань Н.С., Серьогіна Т.В., Цюцюра С.В. та інші.

Мета та завдання дослідження. Метою даного дослідження є аналіз і визначення оптимальної організації роботи та структури виконавчих органів об'єднаних територіальних громад з чисельністю населення до 30000 осіб. Основною метою є виявлення та розуміння факторів, які впливають на ефективність роботи таких органів та розробка рекомендацій для покращення їхньої роботи.

Завданнями цього наукового дослідження є:

- Проаналізувати діючі структури та організаційні моделі виконавчих органів об'єднаних територіальних громад до 30000 осіб.

- Визначити функціональні обов'язки і компетенції виконавчих органів та їхньої відповідності потребам мешканців громади.

- Встановити показники ефективності роботи виконавчих органів у досягненні стратегічних цілей та розвитку території громади.

- Виявити вплив внутрішніх та зовнішніх чинників на роботу виконавчих органів та їхню структуру.

- Розробити рекомендації щодо оптимальної структури та організації роботи виконавчих органів, які сприятимуть покращенню ефективності їхньої роботи та задоволенню потреб мешканців громади.

- Обґрунтувати пропозиції щодо розробки інструментів та методів оцінки ефективності роботи виконавчих органів та моніторингу їхньої діяльності.

У результаті дослідження очікується отримання практичних рекомендацій та інформації, яка може бути використана для вдосконалення роботи виконавчих органів об'єднаних територіальних громад з чисельністю населення до 30000 осіб та покращення якості життя їх мешканців.

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом дослідження є організація роботи та структура виконавчих органів об'єднаних територіальних громад з чисельністю населення до 30000 осіб.

Предметом дослідження є аналіз ефективності роботи виконавчих органів, їхні функції, компетенції та організаційні моделі. Також предметом дослідження є вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на роботу виконавчих органів та можливості для їх поліпшення.

Методи дослідження. У процесі написання даної роботи було використано декілька методів дослідження, спрямовані на досягнення поставлених цілей. Основні методи, що були застосовані, включають: аналіз літературних джерел, експертні опитування, проведення глибинних інтерв'ю, кейс-стаді та порівняльний аналіз. Застосування цих методів дослідження дозволило зібрати різноманітні дані, отримати нові ідеї та дослідити питання ефективної організації роботи та структури виконавчих органів об'єднаних територіальних громад чисельністю населення до 30000 осіб.

Структура кваліфікаційної роботи. Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальна кількість сторінок основного тексту магістерської дипломної роботи складає 128 сторінок. Робота містить 1 таблицю, 8 рисунків, 3 додатки на 21 сторінці. При написанні роботи було використано 77 джерел.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ МІСЦЕВИХ РАД

1.1. Визначення поняття, функцій та повноважень виконавчих органів місцевого самоврядування

Поняття виконавчих органів об'єднаних територіальних громад врегульовано законодавством України, яке встановлює їх статус, склад, повноваження та функції. Передбачено, що територіальні громади здійснюють функцію місцевого самоврядування безпосередньо та через сільські, селищні чи міські ради і їх виконавчі органи. [9, Ст. 140]. Виключні повноваження щодо створення таких органів мають відповідні ради, які визначають їх для здійснення виконавчих функцій і повноважень [7, ч.1 Ст. 1, ч.1 Ст. 54]. За процедурою структура, апарат та витрати на їх утримання виносяться сільським, селищним чи міським головою на розгляд відповідної ради [7, п.5 ч. 1 Ст. 26]. Таким чином реалізується згадане раніше право громад на незалежне самоврядування [3, Ст. 6]. Ради, визначаючи створення виконавчих органів, враховуючи потреби та особливості своїх територіальних громад. Вони визначають структуру, склад та функції цих органів, щоб забезпечити ефективне та раціональне виконання адміністративних та виконавчих завдань. Це дозволяє місцевим громадам бути активними учасниками управління своїми справами та забезпечити належну реалізацію їх потреб. Це також нівелює можливість впливу зі сторони центральних органів виконавчої влади чи ОМС районного чи обласного значення на управління справами громади.

Виконавчі органи ОТГ мають статус юридичних осіб, мають власні повноваження та передбачену законодавством відповідальність [7, Ст. 16]. До виконавчих органів відносять дві ланки: виконавчий комітет відповідної ради та відділи, управління та інші виконавчі органи [7, Ст. 11] (доцільність та

доречність використання тих чи інших структурних назв врегульовано Постановою КМУ) [14].

Виконавчий комітет ради виступає як головний виконавчий орган, відповідальний за реалізацію рішень та завдань, прийнятих радою. Він забезпечує координацію та контроль за виконавчою діяльністю інших виконавчих органів ради, таких як департаменти, управління та відділи [7, ч. 2 Ст. 52, ч. 2 Ст. 54]. Склад виконавчого комітету затверджується відповідною радою, на розгляд якої пропозиції кандидатур виносить голова [7, п. 2 Ст. 51]. Законодавство не встановлює обмежень стосовно кількості або характеристик цих кандидатур, проте голові важливо забезпечити, щоб склад комітету був репрезентативним і здатним забезпечити виконання своїх функцій [42, с. 4].

Органи, що підпорядковуються виконавчому комітету та голові (департаменти, управління, відділи), виконують спеціалізовані функції відповідно до своїх компетенцій. Вони забезпечують надання конкретних послуг та виконання завдань у певних сферах, таких як освіта, здоров'я, житлово-комунальне господарство, культура, соціальний захист та багато інших.

Виконання зобов'язань, покладених на виконавчі органи, забезпечуються їх структурою, яка передбачає призначення керівників, спеціалістів управлінь, відділів та інших структурних підрозділів виконавчих органів ради та їх заступників [7, Ст. 14]. Внутрішня структура виконавчих органів ради відображає організаційну ієрархію та розподіл обов'язків і повноважень між співробітниками. Вона може включати різні підрозділи, такі як управління, відділи, сектори або інші структурні одиниці, кожна з яких відповідає за певну сферу діяльності. Керівники цих підрозділів, разом зі своїми заступниками, забезпечують ефективне функціонування органу місцевого самоврядування та виконання призначених завдань. Важливо зауважити, що внутрішня структура може варіюватися залежно від конкретних особливостей територіальної громади та її потреб. Наприклад, великі міста можуть мати складну систему внутрішньої

структури з різними рівнями управління, тоді як менші населені пункти можуть мати більш просту організацію.

Варто зазначити, що також можуть формуватися виконавчі органи, які мають компетенцію лише для обмеженої частини території територіальної громади. Наприклад, виконавчі органи ради, які керують районами в містах, а не всім населеним пунктом [9, Ст. 133, 7, п. 3 Ст. 41]. Проте в рамках нашого дослідження, коли розглядаються територіальні громади чисельністю населення до 30000 осіб, такі ситуації не виникають.

Протилежна ситуація у питанні формування виконавчих органів у маленьких територіальних громадах. Законом передбачено, що у сільських радах населенням до 500 осіб є можливість не створювати виконавчі органи за рішенням відповідної ради. У такому випадку сільський голова одноособово буде здійснювати такі функції (окрім розпорядження земельними та природними ресурсами) [7, п. 3 Ст. 11]. Проте такі ситуації викликають ряд потенційних загроз для громади. По-перше, навіть у випадку, коли сільська рада вирішує відмовитися від створення виконавчого комітету, повноваження щодо управління земельними та природними ресурсами не передаються сільському голові і фактично залишаються заблокованими. По-друге, може статися ситуація, коли сільська рада не здатна ні сформувати виконавчий комітет, ні прийняти рішення щодо передачі його повноважень сільському голові, що призводить до блокування всього переліку повноважень виконавчих органів [19, с. 54]. Дана практика може вирішитися автоматично, якщо маленькі громади будуть стимулювати до укрупнення та об'єднання з іншими громадами. У протилежному випадку, потенційні загрози, зазначені раніше, мають бути врегульовані законодавчо.

Серед наукової спільноти окремо розглядається питання щодо належності сільського, селищного чи міського голови до виконавчих органів ОТГ [46; 32]. Законодавством чітко не визначено, до якої гілки серед органів місцевого

самоврядування відноситься голова, а лише визначено, що вона чи він є головною посадовою особою територіальної громади [7, п. 1 Ст. 12]. І, як нами було зазначено раніше, ЗУ Про місцеве самоврядування в Україні до виконавчих органів відносить лише виконавчий комітет та відділи, управління й інші створювані радами виконавчі органи [7, п. 1 Ст. 11]. Проте при цьому голова, окрім своїх інших повноважень, очолює виконавчий комітет [7, п. 5 Ст. 51], а виконавчі органи територіальної громади підпорядковані одночасно і виконавчому комітету, і голові [7, п. 2 Ст. 54]. На нашу думку, таким чином виникає правова невизначеність, яка створює поле для довільних інтерпретацій законодавства. Серед них найочевиднішими, на наш погляд, є наступні питання: хто здійснює безпосереднє керівництво виконавчими органами територіальної громади? чи може апарат саботувати щоденне управління голови, посиляючись на свою підзвітність та підконтрольність раді і підпорядкування у тому числі виконавчому комітету, який приймає рішення більшістю? З практики саме голова сільських, селищних та міських рад здійснює управління виконавчими органами, проте ці виключні повноваження прямо не визначені законодавством. Однозначної відповіді нами також не було знайдено і в працях науковців, які лише підкреслюють багатofункціональність повноважень голови та закріплюють його статус як головної посадової особи ОМС [46, с. 148]. Проте дана проблематика не є частиною нашого наукового дослідження у цій роботі, тому ми залишаємо його на подальше вивчення науковцями та до вдосконалення законодавства, які зможуть надати остаточну відповідь, чи можна вважати сільського, селищного чи міського голову частиною виконавчих органів у сільських, селищних чи міських радах.

Повноваження виконавчих органів ОМС визначаються наявністю конкретних прав та обов'язків, які законодавство надає цим органам та їх посадовим особам. Ці повноваження мають на меті забезпечення виконання функцій, які покладені на ці виконавчі органи [41, с. 265]. Повноваження органів

місцевого самоврядування поділяються на два види – власні та делеговані [7, ч. 2 Ст. 11]. Власні повноваження визначаються як ті, що належать суб'єктам місцевого самоврядування і стосуються вирішення питань місцевого значення, тобто тих справ, що безпосередньо впливають на життя громади. Це означає, що вони мають повноваження і ресурси, щоб ефективно управляти справами, які входять у їх зону відповідальності без необхідності звернення до державних органів [44, с. 53]. Делеговані повноваження виконавчих органів – це такі повноваження, які були передані виконавчим органам місцевого самоврядування центральними органами виконавчої влади [7, Ст. 1]. Делеговані повноваження спрямовані на виконання завдань загальнодержавного значення, проте місцеві органи самоврядування мають також враховувати місцеві інтереси та особливості під час їх реалізації. Таким чином, правовий характер делегованих повноважень має складний характер, оскільки вони ґрунтуються на зближенні державних та місцевих інтересів на засадах децентралізації влади [44, с. 53]. Як власні, так і делеговані повноваження здійснюються в межах єдиної організаційної системи виконавчих органів місцевого самоврядування та мають однаково обов'язковий характер [47, с. 824].

У системі управління ради виконавчі органи можуть мати різноманітні повноваження, як у межах окремої сфери управління, так і у кількох різних сферах. Це означає, що вони можуть мати компетенцію, яка обмежується лише однією конкретною галуззю, або ж можуть мати широкий спектр повноважень, що охоплює декілька сфер діяльності. Проте, існує ситуація, коли деякі повноваження не розподілені між різними виконавчими органами ради. У такому випадку ці нерозподілені компетенції здійснюються виконавчим комітетом ради [71, с. 4].

Повноваження виконавчих органів територіальних громад встановлює рада шляхом затвердження положень з визначенням їх самостійної компетенції [7, п. 4 Ст. 54]. Також перелік таких повноважень міститься у Главі 2 Розділу II

ЗУ Про місцеве самоврядування в Україні, де визначено повноваження виконавчих органів у таких сферах як соціально-економічний і культурний розвиток, планування та облік, бюджет, фінанси і ціни, управління комунальною власністю, житлово-комунальне господарство, побутове, торгівельне обслуговування, громадське харчування, транспорт і зв'язок, будівництво, освіта, охорона здоров'я, культура, молодіжна політика, фізкультура та спорт, утвердження української національності та громадянської ідентичності, регулювання земельних відносин та охорона навколишнього середовища, соціальний захист населення, зовнішньоекономічна діяльність, організація та забезпечення цивільного захисту, вирішення питань адміністративно-територіального устрою, реєстрація місця проживання фізичних осіб, забезпечення законності, правопорядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян, надання безоплатної первинної правової допомоги, відзначення державними нагородами України та інші [7, Ст. 27-41].

Відділи, управління та інші виконавчі органи ради функціонують у рамках двох рівнів підконтрольності. З одного боку, вони підконтрольні та звітують перед відповідними радами, що визначають загальну політику та стратегічні орієнтири [7, ч. 2 Ст. 11]. З іншого боку, вони також підпорядковуються виконавчому комітету ради та сільському, селищному або міському голові [7, п. 2 Ст. 54]. Так, положення, порядок функціонування та фінансування встановлюється радами, проте саме одноособовим розпорядженням сільського, селищного чи міського голови призначаються на посаду керівники відділів, управлінь та інших виконавчих органів ради, крім окремих передбачених законом випадків, коли таке призначення відбувається за погодженням з відповідними органами виконавчої влади [7, п. 3 Ст. 54]. Ця подвійна структура підконтрольності та підзвітності має на меті забезпечити ефективне функціонування та координацію між різними рівнями влади. Ради визначають загальну стратегію та контролюють діяльність виконавчих органів,

забезпечуючи їх залучення до прийняття рішень та забезпечення громадського інтересу. У той же час, виконавчий комітет та голови здійснюють керівництво та контроль за роботою виконавчих органів ради. Вони виконують роль посередників між радами та виконавчими органами, сприяючи впровадженню рішень та забезпеченню виконання завдань, покладених на органи місцевого самоврядування.

Проте деякі дослідники [42, с. 3] підкреслюють, що виконавчі органи місцевих рад є підзвітними та підконтрольними саме територіальним громадам (тобто жителям громади у розумінні Статті 1 ЗУ Про місцеве самоврядування в Україні [7, Ст. 1]). Позиція деяких науковців полягає в тому, що щоч і відсутні прямі законодавчі механізми для цього, члени територіальної громади мають можливість безпосередньо впливати на органи місцевого самоврядування через процеси виборів до ради та голови, а також використовуючи інститут звернення громадян та шляхом звернення до судової системи [42, с. 3]. На нашу думку, це все ж свідчить про опосередковану звітність виконавчих органів ОМС перед громадами. Саме ради та голова напряду підзвітні територіальним громадам, а виконавчі органи, у свою чергу, вже підпорядковані їм.

Що стосується делегованих повноважень, то виконавчі органи місцевих рад підконтрольні саме тим органам виконавчої влади, які їм такі повноваження передали [9, п. 4 Ст. 143] щодо правомірності та доцільності їх виконання [47, с. 832]. Постановою КМУ визначено порядок здійснення контролю за виконанням делегованих повноважень виконавчими органами місцевого самоврядування [13, № 339].

1.2. Законодавчі вимоги щодо визначення структури виконавчих органів місцевого самоврядування

Кожна місцева громада, як і більшість підприємств та установ державної, комунальної чи приватної форм власності, мають самостійно скласти та

оформити свою організаційну структуру в штатний розпис [2, п. 3 Ст. 64]. Штатний розпис – це документ, що включає перелік посад в організаційній структурі, в якому вказано кількість посад, їх найменування та розміри посадових окладів [10]. При створенні структури та складанні штатного розпису виконавчих органів місцевих рад необхідно ураховувати вимоги ряду нормативно-правових актів.

Перш за все, в Україні існує класифікація посад в органах місцевого самоврядування, де передбачено, до якої категорії посад (з першої по сьому) має відноситися той чи інший працівник ОМС (голови, їх заступники, керівники управлінь та відділів, керуючі справами (секретарі) виконавчих комітетів, радники, спеціалісти тощо) [8, Ст. 14]. Також при зарахуванні на посаду службовцям місцевих рад присвоюються ранги відповідно до категорії посади (з 1 по 15 ранг) [8, Ст. 15].

Окрім цього, Кабінет Міністрів України встановив схему посадових окладів для керівників, спеціалістів апаратів місцевих рад та їх виконавчих органів, а також для службовців та спеціалістів [15, Додатки 50-55]. Таке рішення має на меті стандартизувати оплату праці в ОМС та забезпечити справедливість та прозорість у визначенні окладів. Схеми посадових окладів надають систематизовану структуру з розмірами окладів для різних категорій посад в апараті місцевих рад та їх виконавчих органах. Це створює основу для об'єктивного визначення заробітної плати працівників, залежно від їх функціональних обов'язків та відповідальності, а також прив'язані до чисельності населення громад (що має відображати обсяг обов'язків та відповідальності). Постанова КМУ щодо схеми посадових окладів працівників ОМС піддавалася критиці [52, с. 82; 70] і наразі Верховною Радою України було ухвалено (на момент написання цієї роботи – документ знаходиться на підписі Президента) проєкт закону № 6504 Про службу в органах місцевого самоврядування [16]. Цей законопроєкт покликаний врегулювати статус



службовців органів місцевого самоврядування та порядок встановлення їх посадових окладів. Проте детальніше занурення у дане питання вимагає окремого наукового дослідження.

Варто також зазначити, що відповідно до Національного класифікатора професій, посадові особи в органах місцевого самоврядування віднесені до конкретних професійних угруповань. Цей класифікатор надає систематизований підхід до класифікації професій і розподілу посадових осіб відповідно до їх професійного напрямку. До прикладу, сільський селищний чи міський голова, секретар ОМС відносяться до професійного угруповання 1143.5 (вищі посадові особи органів місцевого самоврядування), керуючий справами виконавчого комітету, староста, начальник управління – до 1229.3 (керівні працівники апарату місцевих органів державної влади та місцевого самоврядування), спеціалісти – до 2419.3 (професіонали державної служби) [12]. Використання Національного класифікатора професій у місцевому самоврядуванні дозволяє забезпечити уніфікацію та стандартизацію професійних позицій в органах місцевої влади. Це сприяє чіткому визначенню компетенцій, кваліфікаційних вимог та розвитку кар'єрних шляхів для посадових осіб. Класифікатор допомагає встановити систему розрядування та категоризації посад відповідно до професійної спеціалізації та рівня відповідальності [45, с. 29].

Також зазначимо, що хоча структуру апарату та виконавчих органів місцевої влади схвалює відповідна рада [7, ч. 5 п.1 Ст. 26], безпосередньо штатний розпис затверджується головою у встановленому форматі, що був затверджений Міністерством фінансів [11]. Такий штатний розпис є одним з основних документів при здійсненні кадрової політики органу місцевого самоврядування.

Визначення структури та порядку роботи виконавчих органів місцевого самоврядування є важливим аспектом організації діяльності місцевих органів влади. Це дає можливість забезпечити ефективне функціонування та виконання

завдань, покладених на них законодавством. Незалежність місцевих органів самоврядування встановлювати власну структуру та порядок роботи виконавчих органів є важливим принципом децентралізації та демократії. Це дозволяє органам місцевого самоврядування враховувати конкретні потреби та особливості своєї території, а також забезпечує більшу відповідність владних структур очікуванням та інтересам місцевого населення.

Проте, законодавство також передбачає наявність деяких обов'язкових посадових осіб та структурних одиниць, які повинні бути присутні у кожній місцевій раді [71]. Здебільшого, такий перелік встановлюється у Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» при визначенні обов'язкових членів виконавчого комітету, які мають входити до його складу згідно своєї посади, окрім тих осіб, які будуть затверджені радою за подання голови [7, пп. 3-4 Ст. 51]. Це робиться з метою забезпечення стандартів функціонування органів місцевого самоврядування та забезпечення необхідних послуг та функцій на місцевому рівні.

Серед таких посадових осіб, перш за все, варто виділити голову сільських, селищних та міських рад. Хоча раніше ми зазначали, що ця найголовніша посадова особа ОМС чітко не належить до виконавчих органів відповідних рад, проте він чи вона очолюють виконавчий комітет за посадою [7, п. 3 Ст. 12], а таким чином – є обов'язковою ланкою у системі виконавчих органів.

Також законодавством передбачено наявність заступника чи заступників з питань діяльності виконавчих органів. Посада заступника сільського, селищного або міського голови, відповідального за діяльність виконавчих органів ради, є обраною посадою, на яку особа призначається шляхом затвердження відповідною радою за рекомендацією відповідного сільського, селищного або міського голови [8, ч. 3 п. 1 Ст. 10]. Кожна окрема місцева рада встановлює кількість заступників голови з метою ефективного виконання законодавчих повноважень та роботи відповідних виконавчих органів шляхом розподілу

обов'язків між ними, відштовхуючись від власної структури та фінансової спроможності [71].

Секретар ради, обраний радою серед складу її депутатів за поданням голови чи не менш як половиною депутатів від загального складу [7, п. 1 Ст. 50], входить до складу виконавчого комітету також за посадою автоматично [7, п. 4 Ст. 51].

У виконавчого комітету також обов'язково має бути керуючий справами (секретар) виконавчого комітету [7, п. 3 Ст. 51]. Проте, відповідно до законодавства, у сільських радах передбачена можливість, що секретар ради може виконувати функції керуючого справами (секретаря) виконавчого комітету за рішенням самої ради [7, п. 5 Ст. 51]. Це означає, що секретарю ради може бути доручено здійснювати адміністративні та керівні обов'язки, пов'язані з роботою виконавчого комітету. Таке рішення може бути прийняте з метою оптимізації та координації роботи місцевої ради та виконавчих органів, забезпечення ефективного виконання їх завдань і повноважень, а також для зменшення витрат на утримання виконавчих органів ОМС.

У складі виконавчого комітету також обов'язково створюється орган з питань містобудування та архітектури [7, п. 3 Ст. 51]. Проте зазначимо, що законодавством передбачено, що у випадку, якщо виконавчий орган сільської, селищної чи міської ради з питань архітектури та містобудування ще не створено, то уповноваженим органом у цій сфері є структурний підрозділ з питань архітектури районної державної адміністрації. А у випадку, якщо такий підрозділ відсутній на рівні району, його функції можуть виконуватися структурним підрозділом архітектури обласної державної адміністрації [4, ч. 2 Ст. 13].

Що стосується старост, то їх членство у складі виконавчого комітету більше не є обов'язковим за посадою після змін, внесених до законодавства у 2021 році [43]. Тепер відповідна рада, за ініціативою сільського, селищного або

міського голови, може ухвалити рішення щодо включення старост до складу виконавчого комітету відповідної ради за посадою, але це не є обов'язком такого органу місцевого самоврядування [7, п. 4 Ст. 51]. На нашу думку, включення старост до виконавчого комітету дозволяє старостам активно брати участь у прийнятті рішень щодо здійснення виконавчих функцій місцевої ради та розвитку свого старостинського округу, сприяти вирішенню нагальних та глобальних проблем, а також представляти інтереси місцевої громади. Таке підключення старост до виконавчого комітету сприяє більш ефективній взаємодії між виконавчим органом та представниками громади на місцевому (старостинському) рівні. Проте, це дійсно були б ефективні члени виконавчого комітету за умови, якби старост обирали шляхом прямих виборів мешканці відповідних старостинських округів, а не коли вони призначаються за поданням голови рішенням відповідної ради [7, п. 1 Ст. 55<sup>1</sup>]. Проте це питання іншого наукового дослідження.

Також в органах місцевого самоврядування обов'язково має бути створено бухгалтерську службу на чолі з головним бухгалтером [5, ч. 2 п. 4 Ст. 8]. Бухгалтерська служба в органі місцевого самоврядування формується як самостійний структурний підрозділ, а її конкретна організаційна форма залежить від обсягу, характеру та складності бухгалтерської роботи [17, п. 2]. Це може бути департамент, управління, відділ, сектор або в бюджетній установі встановлюється окрема посада спеціаліста, відповідального за виконання завдань, пов'язаних з бухгалтерським обліком.

Таким чином, хоча передбачено, що органи місцевого самоврядування мають автономію та незалежність у формуванні структури виконавчих органів відповідної ради, проте є визначений законодавством перелік обов'язкових посадових осіб та підрозділів, які мають бути забезпечені у кожній місцевій раді. Такі обов'язкові посади та структурні одиниці пов'язані з фінансовим управлінням, організацією сесій та засідань ради, виконанням рішень,

забезпеченням взаємодії з громадськістю, контролем за додержанням законності, а також з виконанням делегованих повноважень органам місцевого самоврядування від центральних виконавчих органів державної влади.

Якщо підсумувати, то обов'язкові посади у виконавчих органах місцевого самоврядування можна викласти так (Таблиця 1.1):

Таблиця 1.1

Обов'язкові структурні підрозділи та посадові особи органу місцевого самоврядування

№	Місто	Селище	Село	Законодавство
1	Міський голова	Селищний голова	Сільський голова	пункт 3 Статті 12 ЗУ Про місцеве самоврядування в Україні
2	Заступник(-и) з питань діяльності виконавчих органів	Заступник(-и) з питань діяльності виконавчих органів	Заступник(-и) з питань діяльності виконавчих органів	частина 3 пункт 1 Статті 10 ЗУ Про місцеве самоврядування в Україні
3	Секретар ради	Секретар ради	Секретар ради (який за рішенням ради може бути і секретарем виконавчого комітету) та/або Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету	пункт 3 Статті 51 ЗУ Про місцеве самоврядування в Україні
4	Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету	Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету		пункти 3, 5 Статті 51 ЗУ Про місцеве самоврядування в Україні

5	Виконавчий орган з питань архітектури та містобудування	Виконавчий орган з питань архітектури та містобудування	Виконавчий орган з питань архітектури та містобудування	пункт 3 Статті 51 ЗУ Про місцеве самоврядування в Україні
6	Старости (є обов'язковими членами виконавчого комітету за рішенням ради)	Старости (є обов'язковими членами виконавчого комітету за рішенням ради)	Старости (є обов'язковими членами виконавчого комітету за рішенням ради)	пункт 4 Статті 51 ЗУ Про місцеве самоврядування в Україні
7	Відділ бухгалтерського обліку та звітності	Відділ бухгалтерського обліку та звітності	Відділ бухгалтерського обліку та звітності	частина 2 пункту 4 Статті 8 ЗУ Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні

Що стосується досвіду інших країн, то обов'язкові посади та їх структурні одиниці в органах місцевого самоврядування можуть варіюватися в залежності від країни та її законодавства. До прикладу, у Сполучених Штатах Америки обов'язкові посадові особи та структурні підрозділи можуть різнитися в залежності від штату та муніципалітету [25, с. 64]. Найбільш поширеними формами місцевого управління є системи «мер – рада» та «рада – менеджер» [59, с. 35]. За першої форми самоуправління мер (англійською Mayor) є головою виконавчого органу муніципалітету, і його обирають громадяни шляхом прямих виборів. Така конструкція є найстаршою та найпоширенішою у США та застосовується близько в половині міст. Інша форма у вигляді наявності міського менеджера (англійською City Manager) охоплює близько сорока відсотків міст та покликана зробити місцеве самоврядування більш професійним. За такої системи менеджер, обраний радою серед своїх членів, забезпечує керівництво та адміністрування муніципалітету за дорученням ради [59, с. 35]. Таким чином у Сполучених Штатах Америки головою та очільником виконавчих органів місцевого самоврядування є або мер, або міський менеджер, в залежності від

штату чи муніципалітету. Проте ці посадові особи є обов'язковими для здійснення муніципальних виконавчих функцій.

Схожа ситуація в Німеччині, де особливості місцевого самоврядування та обов'язкові посади чи структурні підрозділи можуть відрізнятися в залежності від землі та типу громади [27, с. 31]. Існує чотири моделі організації виконавчих органів місцевого самоврядування (південнонімецька, північнонімецька, модель рада-бургомістр та модель рада-магістратура), і в залежності від моделі визначається очільник та структура таких виконавчих органів [37, с. 128-159]. Майже за всіх моделей обирається або шляхом прямих виборів, або серед членів ради голова громади (німецькою *Bürgermeister*), який має різний рівень повноважень та відповідальності, у залежності від моделі [40, с. 132]. Таким чином, спостерігаємо, що у федеративних державах, таких як США та Німеччина управління та формування виконавчими органами місцевого самоврядування відрізняється у залежності від штату чи землі, які мають владу самостійно визначати таку модель.

Що стосується Франції, яка географічно та за формою державного управління має багато спільних ознак з Україною, то її досвід, на перший погляд, видається цікавим у контексті порівняння з українською системою побудови виконавчих органів місцевих рад [56, с. 38]. Проте при більш детальному вивченні питання стає зрозуміло, що Франція має дуже розгалужену конструкцію місцевого самоврядування на різних рівнях, що пояснюється тривалою централізацією місцевого управління [53, с. 38-39]. Цікавою особливістю наслідком такої централізації є те, що французькі посадовці органів місцевого самоврядування є державними службовцями, на відміну від багатьох інших країн [49, с. 145]. Вона має багатокomпонентну систему, яка складається з комун та департаментів, в управлінні яких беруть участь і обрані представники самоврядування, і призначені центральними виконавчою владою службовці [21, с. 12]. Але обов'язковими ланками у здійсненні виконавчої влади

органами місцевого самоврядування є мер (французькою *Maire*), який діє і як голова виконавчого органу – муніципалітету, і як представник державної влади, та генеральна рада на чолі з головою генеральної ради, які діють у рамках департаментів та опікуються в першу чергу питаннями бюджетування [28, с. 110].

Таким чином, законодавство інших країн також містить положення про обов'язкові структурні елементи чи посадових осіб при здійсненні виконавчих функцій місцевого самоврядування. Проте варто зазначити, що при цьому деякі країни (до прикладу, США та ФРН) мають свободу визначення на місцевому рівні, яка саме з існуючих традиційних моделей управління буде застосовуватися на тій чи іншій землі чи штаті. Таким чином, на нашу думку, принцип децентралізації здійснюється повніше. Проте варто також зважати на те, що мова йде про країни з федеративним державним устроєм, що загалом характеризується певною автономією в окремих суб'єктів федерації.

Підсумовуючи, до обов'язкових структурних елементів виконавчих органів місцевого самоврядування відносяться голова, секретар, керуючий справами виконавчого комітету, заступник голови, староста (за рішенням ради), виконавчий орган з питань архітектури та містобудування, а також відділ бухгалтерського обліку та звітності.

### 1.3. Загальні та функціональні критерії формування виконавчих органів місцевих громад

Критерії формування виконавчих органів місцевого самоврядування – це набір принципів і вимог, які визначають процес створення та склад виконавчих органів місцевих органів влади. Ми можемо вирізнити загальні та функціональні критерії. Загальні критерії визначають загальноприйняті принципи, які повинні бути дотримані при формуванні виконавчих органів місцевого самоврядування.



Ці критерії гарантують, що процес формування виконавчих органів відповідає законодавству, відображає інтереси та різноманітність громадян і забезпечує прозорість і відкритість перед громадськістю. Функціональні критерії визначаються з урахуванням специфіки та потреб місцевого самоврядування і виконавчих органів. Вони орієнтовані на забезпечення ефективної роботи органів влади, управління територією та виконання завдань, покладених на них законодавством. Функціональні критерії можуть включати вимоги до професійних навичок, досвіду, знань та компетенцій кандидатів на посади виконавчих органів, а також вимоги до структури та організації роботи виконавчих органів [63, с.11].

Загальні та функціональні критерії формування виконавчих органів місцевого самоврядування є важливим інструментом для забезпечення легітимності, ефективності та демократичності роботи місцевих органів влади. Вони допомагають забезпечити представництво та участь громадян у прийнятті рішень, встановлюють стандарти і вимоги до кандидатів на посади виконавчих органів, сприяють прозорості та відкритості в діяльності владних структур, а також сприяють ефективному управлінню територією та розвитку місцевих громад.

Загальні критерії формування виконавчих органів місцевого самоврядування є результатом детального аналізу українського законодавства, норм ратифікованих Україною міжнародних договорів, а також наукових досліджень та експертних оцінок. Цей процес має на меті розробку систематичного підходу до формування виконавчих органів, що відповідають принципам правової держави, демократії та ефективного управління. У результаті до таких загальних критеріїв можемо віднести наступне:

1) Первинним є функції та повноваження ОМС, вторинним – структура виконавчих органів, які ці функції мають здійснювати [63, с. 9]. При формуванні організаційної структури місцевого самоврядування, спочатку необхідно чітко

визначити вичерпний перелік та обсяг функцій і владних повноважень, які має виконувати виконавчий орган. А вже виходячи з цього переліку варто визначити структуру виконавчих органів. Метою цього процесу є створення такої структури, яка забезпечить ефективне та компетентне виконання визначених функцій. У цьому контексті, структура виконавчих органів повинна бути відповідною до обсягу та характеру функцій, які вони повинні здійснювати.

2) Співвідношення потреб громади та громадян з адміністративною спроможністю органу місцевого самоврядування [3, п. 1 Ст. 6]. Це означає, що кількість структурних підрозділів та посадових осіб в ОМС повинна відповідати потребам територіальної громади та її мешканців, враховуючи адміністративні можливості цього органу. При цьому надання послуг має відбуватися на одному рівні якості для всіх громадян, для чого необхідно мати достатню кількість структурних підрозділів та посадових осіб, щоб забезпечити таке рівномірне виконання функцій з урахування географічних та демографічних особливостей. Важливим елементом цього критерію є раціональне використання коштів місцевого бюджету, що не означає виключно мінімізацію витрат, а передбачає здійснення витрат з максимальною користю та ефективністю, що сприятиме досягненню поставлених цілей та задоволенню потреб територіальної громади та її мешканців.

3) Стратегія розвитку (а у випадку її відсутності – програма соціально-економічного розвитку) має задавати вектор та рамки для визначення обсягу й переліку функцій територіальної громади [63, с. 10]. Стратегія розвитку територіальної громади є документом, який визначає загальну стратегію та довгострокові цілі розвитку громади (на наступні 3-5 років). Вона враховує потреби, особливості та потенціал громади, визначає пріоритетні напрямки розвитку в різних сферах, таких як інфраструктура, економіка, соціальний розвиток та інші. Стратегія вказує на необхідність створення відповідних

структурних підрозділів та посадових осіб для реалізації запланованих заходів та досягнення цілей розвитку громади.

4) При формуванні структурних підрозділів органів місцевого самоврядування, необхідно чітко визначити цілі кожного підрозділу, що має бути відображено в його назві та в положенні про його функціонування [63, с. 10]. Конкретні цілі структурного підрозділу визначаються з урахуванням функцій та завдань, які йому доручені. Наприклад, якщо підрозділ відповідає за соціальні послуги, його ціль може полягати в забезпеченні якісних та доступних соціальних послуг для мешканців громади. Якщо це відділ освіти, то його цілі та завдання можуть бути спрямовані на забезпечення якісної та доступної шкільної, дошкільної та іншої освіти для мешканців громади. Назва структурного підрозділу повинна чітко відображати його функцію та спрямованість. Наприклад, «Відділ соціальних послуг» або «Відділ освіти». Це сприятиме ефективному функціонуванню органів місцевого самоврядування, допоможе встановити ясну комунікацію та спрямувати зусилля на досягнення поставлених завдань. Крім того, це забезпечить більшу прозорість та зрозумілість для громадян та інших зацікавлених сторін, що допоможе підвищити довіру до місцевого самоврядування та його роботи.

5) Категорія посадової особи має відповідати її обсягу завдань та повноважень. При формуванні організаційної структури, орган місцевого самоврядування визначає типи посад працівників (як то посадова особа місцевого самоврядування, службовець чи робітник) та категорію (такі як головний спеціаліст, провідний спеціаліст, спеціаліст 1 категорії, спеціаліст 2 категорії та спеціаліст) [63, с. 7]. За таких умов необхідним є, щоб категорія посадової особи чи службовця була прямо пропорційна до складності та об'ємності його повноважень, враховуючи також територію їх застосування. Присвоєння категорії на підставі будь-яких інших причин (попередні заслуги, особисті стосунки з безпосереднім керівником, корупція тощо) призводять до

несправедливого розподілу повноважень та винагороди за них, нераціонального використання місцевого бюджету, втрати довіри до органу місцевого самоврядування зі сторони громади.

б) Чітке розмежування та координація повноважень керівних посадових осіб виконавчого органу (голови, заступників, секретаря, керівника справ виконавчого комітету) [13]. Важливим аспектом ефективної роботи виконавчого органу місцевої ради є схвалення документу, що визначає ясний розподіл повноважень між керівництвом органу місцевого самоврядування та чітке розміщення цих посад у ієрархічній структурі, а також визначення їх конкретних функціональних обов'язків та уникнення дублювання функцій. Крім того, важливо правильно впроваджувати цю ієрархічну структуру, забезпечуючи взаємодію між різними рівнями керівництва та забезпечуючи передачу інформації та прийняття рішень згідно з встановленими процедурами. Такий підхід допоможе запобігти здійсненню однакових функцій та забезпечить оптимальне використання ресурсів органу місцевого самоврядування.

7) Систематичний перегляд організаційної структури на актуальність та ефективність [63, с. 10]. Організаційна структура виконавчого органу місцевої ради є важливим фактором для забезпечення ефективності його роботи. Проте, суспільні потреби та вимоги змінюються з часом, тому важливо постійно переглядати цю структуру для забезпечення відповідності поточним потребам і завданням.

Перегляд організаційної структури може включати оцінку ефективності і результативності виконавчого органу місцевої ради, враховуючи його здатність до виконання поставлених завдань та досягнення локальних цілей. Цей процес може включати аналіз функцій і повноважень, розподіл ресурсів, оцінку роботи та взаємодії між різними структурними підрозділами. Перегляд організаційної структури також може враховувати зміни в законодавстві, політичному

контексті та соціально-економічному середовищі, що можуть впливати на функціонування виконавчого органу місцевої ради.

До прикладу, після початку світової пандемії коронавірусу, зросла потреба приділити більше зусиль та виконувати більше функцій ОМС у сфері забезпечення роботи первинної медицини. А пізніше, після широкомасштабного вторгнення росії на територію України 24 лютого 2022 року, для більшості місцевих рад постала необхідність здійснювати функцію первинного обліку військовозобов'язаних на території їх громад, яка до цього часто не виконувалася та не відображалася у структурі виконавчих органів. З початком широкомасштабної війни потреба в багатьох інших послугах значно зросла, а в деяких, навпаки, зменшилася (проведення культурних масових заходів, інвестиційна діяльність зменшилася тощо).

Таким чином, постійний перегляд організаційної структури виконавчого органу місцевої ради є важливим інструментом для визначення його ефективності. Цей процес дозволяє адаптуватися до змінних умов і вимог, забезпечує оптимальне використання ресурсів та сприяє досягненню мети органу місцевого самоврядування – забезпеченню добробуту та задоволення потреб місцевих жителів.

8) Витрати на утримання структури виконавчих органів місцевих рад мають співвідноситися з власними надходженнями до місцевого бюджету [73, с. 21]. Важливо зважати на витрати, пов'язані з утриманням працівників апарату та виконавчих органів місцевого самоврядування. Бажано, щоб ці витрати не перевищували визначеного відсотка від загального обсягу власних надходжень відповідного місцевого бюджету. Такий підхід допоможе забезпечити місцевий розвиток об'єднаної територіальної громади і успішне втілення місцевих програм та ініціатив. Результати досліджень деяких громадських організацій, що займаються питаннями децентралізації та місцевого самоврядування, вказують на різний рівень відсотку від власних надходжень на утримання структури ОМС,

перевищення якого вважається критичним (20-35%) [73, с. 105; 63, с. 10]. Таке обмеження дозволяє забезпечити баланс між фінансовими ресурсами, необхідністю надання послуг громадянам та реалізацією місцевих проектів та ініціатив.

Функціональні критерії формування виконавчих органів місцевих рад включають два важливі елементи: повноваження, що передбачені законодавством, і стратегію розвитку громади. Перш за все, повноваження виконавчих органів місцевих рад визначаються законодавством і включають широкий спектр сфер діяльності, таких як освіта, медицина, розвиток культури, соціальні та житлово-комунальні послуги, благоустрій, земельні відносини, фінансове, бухгалтерське та юридичне обслуговування ради та інші. Ці повноваження надають виконавчим органам владу та відповідальність за здійснення конкретних функцій у місцевих громадах. Проте, формування виконавчих органів місцевих рад не визначається лише повноваженнями, визначеними законодавством. Другим важливим аспектом є стратегія розвитку громади. Ця стратегія відображає пріоритети і цілі громади щодо її розвитку і визначає, які сфери діяльності є найважливішими.

Таке поєднання повноважень, встановлених законодавством, та заданої стратегії розвитку громади гарантує, що виконавчі органи місцевих рад зосереджуються на найважливіших сферах для місцевої громади. Це сприяє ефективному та цілеспрямованому здійсненню їхніх функцій і досягненню стратегічних цілей розвитку громади.

Усі ці критерії спільно визначають основні принципи та стандарти, якими повинні керуватись при формуванні виконавчих органів місцевого самоврядування. Дотримання цих критеріїв допомагає забезпечити ефективність та демократичність роботи виконавчих органів, а також підвищує довіру до місцевого самоврядування з боку громадськості.

## Висновки до розділу 1

1. Законодавство України регулює поняття виконавчих органів об'єднаних територіальних громад, яке визначає їх статус, склад, повноваження та функції. Виконавчі органи складаються з двох ланок: виконавчого комітету відповідної ради та відділів, управлінь та інших виконавчих органів. Внутрішня структура виконавчих органів відображає організаційну ієрархію та розподіл обов'язків та повноважень між співробітниками. Повноваження виконавчих органів ОМС визначаються конкретними правами та обов'язками, які надає законодавство цим органам та їх посадовим особам. Ці повноваження спрямовані на забезпечення виконання функцій, які покладені на ці виконавчі органи. Повноваження органів місцевого самоврядування поділяються на два види: власні та делеговані. Відділи, управління та інші виконавчі органи ради діють у межах двох рівнів підконтрольності. З одного боку, вони підпорядковуються та звітують перед відповідними радами, що визначають загальну політику та стратегічні орієнтири. З іншого боку, вони також підпорядковуються виконавчому комітету ради та сільському, селищному або міському голові. Що стосується делегованих повноважень, то виконавчі органи місцевих рад підпорядковуються саме тим органам виконавчої влади, які передали їм такі повноваження.

2. У склад виконавчих органів місцевого самоврядування обов'язково (за законодавством) входять голова, секретар, керуючий справами виконавчого комітету, заступник голови, староста (за рішенням ради), виконавчий орган з питань архітектури та містобудування, а також відділ бухгалтерського обліку та звітності.

3. Критерії формування виконавчих органів місцевого самоврядування визначають принципи і вимоги, які регулюють процес створення та склад таких органів. Можна виділити загальні і функціональні критерії. Загальні критерії встановлюють загальноприйняті принципи, які повинні бути дотримані під час

формування виконавчих органів місцевого самоврядування. Ці критерії забезпечують відповідність процесу формування вимогам законодавства, відображають інтереси та різноманітність громадян і забезпечують прозорість і відкритість перед громадськістю. Функціональні критерії враховують специфіку та потреби місцевого самоврядування і виконавчих органів. Вони спрямовані на забезпечення ефективної роботи органів влади, управління територією та виконання завдань, передбачених законодавством та стратегією розвитку громади.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ МІСЦЕВИХ РАД

#### 2.1. Значення фінансово-економічних та соціальних показників ефективності роботи виконавчих органів місцевого самоврядування

На сьогоднішній день, особливо під час здійснення воєнних дій на території України, постає надзвичайно важливим питання ефективності роботи органів виконавчої влади місцевих рад у частині якісного та своєчасного надання послуг населенню громад. У зв'язку з цим виникає необхідність оцінки якості та ефективності надання послуг і загальної діяльності таких органів. У розвинених зарубіжних країнах велика увага приділяється поліпшенню ефективності органів влади та оцінці їхньої діяльності. Більше того, визнається, що ефективне державне і місцеве управління є необхідним для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територій та покращення добробуту населення [48, с. 2]. При цьому, на жаль, в Україні виникла небезпечна ситуація, коли відсутня чітко визначена системи, що дозволяють об'єктивно оцінювати якість та ефективність діяльності органів виконавчої влади у наданні послуг населенню [20, с. 80]. У контексті пришвидшених євроінтеграційних процесів та збільшення відповідальності органів місцевого самоврядування під час воєнного стану, такий стан речей викликає занепокоєння.

Загалом ефективність місцевого управління можна визначити як вимір успішності процесу, в якому органи місцевого самоврядування (суб'єкт управління) впливають на територіальну громаду в цілому та її окремі складові (об'єкт управління), такі як надання муніципальних послуг, управління комплексним соціально-економічним розвитком території, комунальне господарство тощо. Цей вплив призводить до трансформації цих об'єктів

управління, що виявляється у поліпшенні їхніх параметрів [Носань Н.С., с. 3]. Важливим елементом цього процесу є те, що суб'єкт управління, виконуючи свою роль, не перевищує встановлені границі використання доступних ресурсів – таких як фінанси, людські ресурси, час тощо. Сучасний стан категорії ефективності визначається порівнянням результатів з витратами і ресурсами, які були вкладені на їх досягнення [22, с. 201].

Також варто підкреслити, що вплив органів місцевого самоврядування на об'єкт управління не є випадковим чи спонтанним. Він відбувається відповідно до стратегії розвитку ОМС та слідує визначеній меті. Така стратегічна мета повинна бути орієнтована на задоволення потреб місцевої громади та сприяти покращенню якості та підвищенню рівня життя населення.

Схема зазначених етапів визначення ефективності роботи виконавчих органів місцевого самоврядування викладена далі (рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Складові ефективності роботи виконавчих органів місцевого самоврядування.

Аналізуючи міжнародний досвід у сфері формування систем оцінки ефективності роботи органів місцевого самоврядування, можна класифікувати способи оцінки роботи виконавчих органів ОМС. Мета цієї класифікації полягає у визначенні найоптимальнішої моделі для контексту України.

У науковому дискурсі зазвичай розрізняють два основні підходи до формування систем оцінки ефективності муніципального управління: активний та пасивний. У активному підході ініціатива щодо створення системи оцінки виходить з муніципального рівня, що може охоплювати всі муніципальні утворення або конкретний муніципалітет. Цей підхід широко використовується, наприклад, у США, Канаді та Німеччині. У пасивному підході система оцінки регулюється на рівні держави, як це має місце в Новій Зеландії та Великобританії [48, с. 3].

Вивчаючи надані приклади систем оцінки ефективності діяльності місцевого самоврядування в різних країнах, можна прийти до висновку, що найбільш результативним виявляється той варіант, в якому органи місцевого самоврядування мають самостійність у виборі критеріїв для оцінки своєї діяльності [48, с. 3]. Вони враховують умови розвитку території, яку вони адмініструють, та її стратегічні цілі. Державні органи ж в цьому випадку встановлюють лише загальні напрямки політики у сфері підвищення ефективності місцевого управління. За такого підходу принцип децентралізації влади проявляється також у здійсненні оцінки власної ефективності.

З метою покращення якості роботи державних органів та органів самоуправління з орієнтацією на потреби споживачів, міжнародна організація зі стандартизації International Organisation for Standardisation розпочала розроблення ефективної системи управління якістю та впровадження показників за стандартом ISO 9001:2001 до роботи публічних органів влади [20, с. 81]. За такого стандарту основним завданням побудови структури управління якістю виконавчих органів місцевого самоврядування є створення умов, що гарантують належну якість послуг для різних категорій споживачів, що включає в себе наступні ознаки [1]:

- 1) Орієнтація на споживача: зосередженість на задоволенні потреб та очікувань споживачів послуг;

2) Провідна роль керівників: активна участь керівництва в управлінні якістю та визначення загального стандарту надання послуг;

3) Зацікавленість службовців у досягненні кінцевих результатів: мотивація та відданість співробітників у досягненні високої якості надання послуг;

4) Процесуальний підхід та системний підхід: застосування систематичного та структурованого підходу до управління якістю та визначення процедур та процесів;

5) Ухвалення обґрунтованих рішень: прийняття рішень на основі об'єктивної інформації та аналізу для досягнення найкращих результатів [20, с. 81].

Досвід розвинених країн свідчить, що впровадження стандарту якості ISO має виняткові результати. Більшість країн-членів Європейського Союзу успішно впровадили системи управління якістю, що відповідають міжнародному стандарту ISO 9001:2001. В Японії майже 90% муніципальних органів запровадили цей стандарт управління якістю послуг, які надаються. Наприклад, у Канаді після впровадження стандарту якості, кожен долар, інвестований у розвиток органів місцевого самоврядування, приносить чотириразове повернення у вигляді зростання сукупного обсягу виробництва в грошовому виразі в межах відповідного адміністративного утворення [20, с. 82].

Отже, впровадження системи управління якістю за стандартом ISO може мати значний позитивний вплив на результативність та продуктивність органів державного управління в різних країнах. Це сприяє покращенню якості наданих послуг та ефективному використанню ресурсів для досягнення загальних цілей розвитку.

На рівні Європейського Союзу, оцінюючи ефективність функціонування органів місцевого самоврядування, також використовується метод «Бенчмаркінг доброго врядування». Цей метод передбачає проведення досліджень в органах місцевого самоврядування та громаді, з метою визначення рівня використання

принципів доброго врядування та їх окремих компонентів органами місцевого самоврядування. Це досягається шляхом порівняння поточного стану з рекомендованими стандартами/індикаторами, встановленими Радою Європи [29, с. 18].

На жаль, в Україні не сформована стала система чи методика оцінки ефективності виконавчих органів місцевого самоврядування. Службовці ОМС часто ставлять формальне досягнення індивідуальних числових показників (без прив'язки до контексту) вище за підвищення ефективності роботи всієї структури виконавчих органів [48, с. 2]. Одержання заданих цифр та результатів стає головною метою, що впливає на якість роботи та справедливу оцінку ефективності. Цей підхід зачасти сприяє перекрученню статистики. Замість спрямованості на досягнення реальних поліпшень та забезпечення кращих результатів для громади, управлінські кадри намагаються відповідати формальним вимогам оцінки, не завжди вирішуючи суттєві проблеми [20, с. 80].

Отже, потрібно розробити нову систему оцінки ефективності місцевої влади, яка б враховувала не лише числові показники, але й якість виконаної роботи, задоволення потреб громади та реальні поліпшення у суспільстві. Такий підхід сприятиме покращенню роботи органів місцевого самоврядування та забезпечить більш ефективне виконання їхніх завдань у підтримку сталого розвитку громади.

Український інститут майбутнього встановлює наступні критерії для оцінки ефективності органів місцевого самоврядування [73, с. 8]:

1) Вартість послуг: цей критерій визначає обсяг коштів, які були витрачені на придбання ресурсів або надання певних послуг. Вимірювання вартості не здійснюється у кількісних показниках, а здійснюється у відносних величинах щодо сталості в громаді. Наприклад, витрати на одного мешканця, на один гектар площі, на один квадратний метр школи, на 10 тисяч населення та інші.

2) Видатки ресурсів: цей критерій включає витрати різних ресурсів, таких як матеріальні, людські, інформаційні тощо. Вимірювання здійснюється в таких одиницях, як людино-години, людино-дні, метри плитки або бруківки на одного мешканця або на площу приміщення. Також враховується кількість людино-годин, які залучено для залучення підписників до власної сторінки або участі мешканців громади у процесі прийняття рішень ОМС. Критерії також залежать від вартості послуг на 1000 мешканців.

3) Продукти (товари або послуги): цей критерій визначає кількість наданих послуг з урахуванням встановлених стандартів якості. Вимірювання здійснюється на основі кількісного складу жителів громади або її площі, залежно від виду продукту. Наприклад, це може бути кількість послуг, наданих Центром надання адміністративних послуг тощо.

У цій роботі за основу ми візьмемо розроблені Українським інститутом майбутнього пропозиції щодо визначення ефективності роботи виконавчих органів місцевого самоврядування. У цьому дослідженні за основу взяти індикатори з різних сфер діяльності ОМС, які й характеризуватимуть успішність чи неуспішність виконання тих чи інших функцій. Індикатори служать засобом вимірювання, який надає органам місцевого самоврядування змогу аналізувати теперішній стан справ, розуміти, як цей стан змінюється з часом, а також оцінювати ефективність прийнятих рішень. У цій роботі, спираючись на досліджувані пропозиції визначення ефективності роботи виконавчих органів місцевого самоврядування, ми можемо умовно розділити саму систему управління і функціонування органів місцевого самоврядування на три основні блоки для виявлення успішних індикаторів: фінансово-економічний блок, соціальний блок та інфраструктурний блок [73, с. 4].

До індикаторів фінансово-економічного блоку відносять:

1) Частка місцевих податків і зборів місцевого бюджету. Повноваження місцевих рад щодо податків і зборів включають встановлення ставок, визначення

податкових агентів та прийняття рішень щодо їх встановлення, зміни розміру ставок, об'єкта оподаткування та податкових пільг. Підвищення ролі місцевих податків і зборів є пріоритетним завданням органів місцевого самоврядування, оскільки це сприяє фінансовій стійкості та самостійності місцевих бюджетів, ефективному використанню фіскального потенціалу та поліпшенню якості послуг для жителів громад. Виконання даного індикатора можна оцінювати через рівень дотаційності місцевих бюджетів, що відображає співвідношення базової чи реверсної дотації до загальної суми доходів ОТГ. Підвищення ролі місцевих податків і зборів є пріоритетним завданням для органів місцевого самоврядування з метою досягнення їх максимально можливої мобілізації.

Варто зазначити, що в структурі доходів ОТГ найбільшу питому вагу має ПДФО (податок на доходи фізичних осіб). Надходження ПДФО на одного мешканця є показником економічного розвитку території громади. Однак, аналізуючи платників ПДФО, можна виявити, що основним платником, особливо у малих громадах, є бюджетний сектор (зокрема зі сфери освіти та медицини). Однак, розвиток економічного потенціалу громади передбачає привернення бізнесу та інвестицій для створення нових робочих місць. ПДФО, з економічної точки зору, є оплатою фізичної особи за послуги, надані громадою території, де вона зареєстрована і проживає. Тому, для забезпечення необхідних послуг своїм жителям, територіальна громада потребує ресурсу, який переважно формується з ПДФО.

На надходження по платі за землю значний вплив мають розмір земельного податку та ставки орендної плати за землю, які встановлюються місцевими радами. Додатковим джерелом доходу для місцевих бюджетів є проведення або оновлення нормативної грошової оцінки земель, що дозволяє збільшити надходження земельного податку та орендної плати за землю. Згідно Статті 18 Закону України Про оцінку земель нормативна грошова оцінка земельних ділянок проводиться не рідше, ніж раз на 7-10 років для земель

несільськогосподарського призначення та раз на 5-7 років для земель сільськогосподарського призначення.

Розвиток малого та середнього підприємництва, створення сприятливого бізнес-середовища та боротьба з тіньовим бізнесом є ключовими показниками ефективності громади. Платники єдиного податку 4 групи оподаткування вносять найбільший внесок до доходів громади (через надходження зі сплату єдиного податку), і зростання їхньої долі в загальній структурі надходжень є прямим свідченням успішної легалізації та результативної роботи громади у цьому напрямку.

Акцизний податок з реалізації підакцизних товарів (нафтопродуктів, тютюнових та алкогольних виробів) є важливим джерелом доходів бюджетів ОМС. Проте, в Україні його використання традиційно зосереджене на покритті бюджетного дефіциту, без уваги до соціальної складової. Проблемою є нерівномірність акцизного податку для різних територій. Недолік полягає в тому, що отримання коштів до бюджету залежить від обсягу споживання алкогольних та тютюнових виробів у громаді.

2) Дохід на одного мешканця. Цей індикатор є ключовим фактором при оцінці ефективності місцевих бюджетів, оскільки він дозволяє визначити доходи на кожного мешканця. Для визначення доходу на одного мешканця здійснюється співвідношення власних надходжень громади до кількості мешканців, що проживає на території громади. Зазвичай для визначення доходу на одного мешканця використовують таку формулу [73, с. 19]:

(2.1)

$$V_m = \frac{V_{dz}}{K_m},$$

де  $V_m$  – власні надходження на одного зареєстрованого в місцевій раді мешканця у гривнях,  $V_{dz}$  – власні доходи ради у звітному періоді у гривнях,  $K_m$  – кількість зареєстрованих мешканців у громаді у звітний період (чоловік).



3) Ефективність витрат на апарат виконавчих органів. Даний індикатор відіграє важливу роль у аналізі ефективності органів місцевого самоврядування в цілому. Він відображає відношення витрат на апарат управління до власних надходжень, що є показником фінансової стійкості громади. У менш спроможних фінансово громадах ця частка може перевищувати 30%, тоді як у більш стійких громадах вона може бути на рівні 10-12%. Нормальною є ситуація, коли витрати на апарат управління не перевищують 20% від власних надходжень, що дає можливість використовувати значну частину коштів на розвиток території. Тому в бюджетах з більшими надходженнями витрати на апарат управління відсотково є меншими. Для визначення ефективності витрат на утримання виконавчих органів територіальних громад використовують наступну формулу [73, с. 21]:

(2.2)

$$E_u = \frac{W_u}{W_z},$$

де  $E_u$  – це ефективність витрат на утримання апарату та структури ОМС,  $W_u$  – видатки на утримання в гривнях,  $W_z$  – загальні видатки відповідної місцевої громади в гривнях. У громад з більшою фінансовою спроможністю відсоток витрат на обслуговування апарату управління є меншим, що дозволяє їм направляти більше коштів на розвиток свого регіону.

4) Економічний розвиток на місці. Для стимулювання економічного розвитку в органах місцевого самоврядування, виконавчим органам таких громад варто звернутися до ефективно діючої моделі місцевого економічного розвитку (далі – МЕР). Місцевий економічний розвиток є динамічним і участь у ньому беруть різні зацікавлені сторони в громаді. Його основною метою є досягнення сталого економічного зростання на місцевому рівні та покращання якості життя мешканців. Цей процес передбачає активну участь громадян, бізнесу, громадських організацій та органів місцевого самоврядування. Вони

співпрацюють, обмінюються ідеями та досвідом, визначають пріоритетні напрямки розвитку та спільно реалізують проекти і ініціативи. Це забезпечує включеність всіх зацікавлених сторін у прийняття рішень та формування стратегій, що сприяють підтримці та зміцненню місцевої економіки [23, с. 7].

Для ефективного планування розвитку місцевої економіки необхідно дотримуватись відповідних принципів. Серед них варто зазначити системний підхід, який передбачає розгляд громади як цілісної системи та врахування взаємозв'язків між її елементами. Також важливо налагоджувати співпрацю та створювати партнерства з різними зацікавленими сторонами для спільної роботи над розвитком. Гнучкість в динамічному ринковому середовищі також є ключовою, оскільки це дозволяє адаптуватись до змін та швидко реагувати на нові можливості. Постійне підвищення рівня конкурентоспроможності є важливим завданням, що вимагає удосконалення якості товарів і послуг, впровадження інновацій та розвитку фахових навичок. Крім того, розробка ефективних програм та заходів спрямованих на розвиток, грає важливу роль у досягненні поставлених цілей [50, с. 44].

При аналізі фінансово-економічних показників нами було розглянуто оцінку фінансових показників бюджетів з 830 територіальних громад чисельністю населення до 30000 за 2020 рік, розроблений програмою Децентралізація [77]. Для здійснення аналізу було взято такі показники як чисельність населення, доходи загального фонду на 1-го мешканця, видатки загального фонду на 1-го мешканця, видатки на утримання апарату управління на 1-го мешканця, рівень дотаційності бюджетів, співвідношення видатків на утримання апарату управління із сумою доходів загального фонду, питома вага заробітної плати у видатках загального фонду та питома вага капітальних видатків у загальній сумі видатків (таблиця з розробленою оцінкою відображена в Додатку 1).

Під час аналізу ми поставили за мету визначити, чи впливає кількість мешканців громади на обсяг капітальних вкладень у громаді. Варто зазначити, що при аналізі для об'єктивного порівняння всі показники будуть розраховуватися на одного мешканця громади. Це дозволить прирівняти показники більших та менших громад (хоча зазначимо, що аналіз здійснювався з даними по громадах чисельністю менше 30000 осіб). Це дозволило нам отримати репрезентативні дані.

Перш за все, ми оцінили власні надходження цих 830 громад. Як видно з графіку (Рис. 2.2.), лінія тренду (червоний пунктир) вказує, що середнє надходження малих громад вище за середнє надходження більших громад. До прикладу, громада з населенням 5000 осіб, у середньому має 3857 гривень доходів на одного мешканця. Тоді як громада з населенням 25000 мешканців у середньому має 3102 гривні власних доходів на одного мешканця (тобто на 24,3% менше). І хоча вибірка не є репрезентативною, ми можемо зробити висновок, що потенційно малі громади мають можливість витратити більше коштів на забезпечення добробуту своїх мешканців.

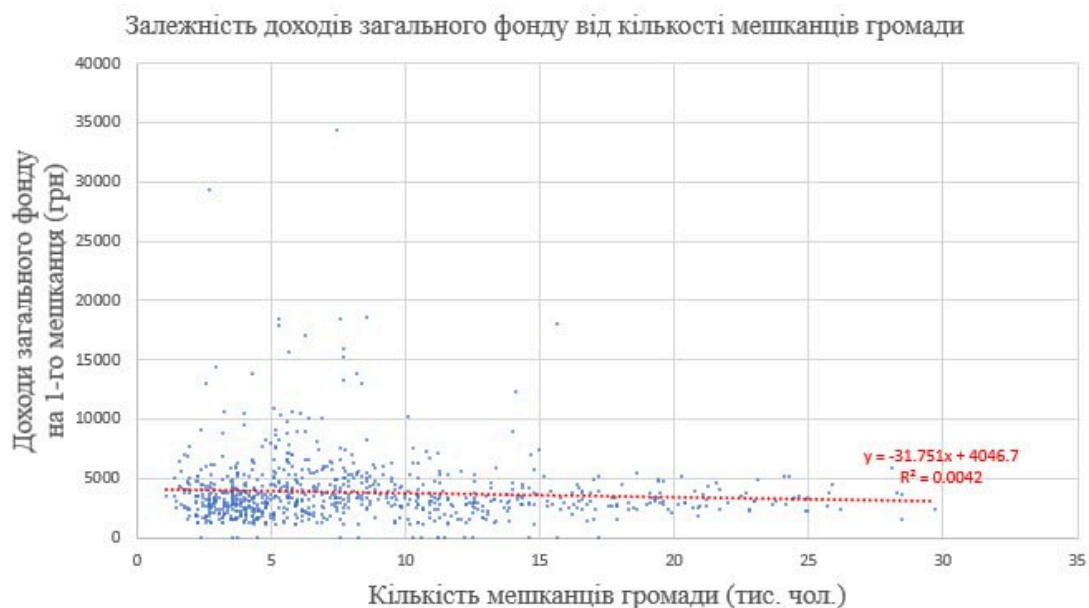


Рис. 2.2. Залежність капітальних видатків від витрат на фонд заробітної плати з власних надходжень.

Для оцінки ефективності використання даних коштів необхідно звернути увагу на витрати, які безпосередньо не впливають на якість життя мешканців громади, а саме видатки на управління громадою. Згідно лінії тренду на наступному графіку (Рис. 2.3.), громада з населенням 5000 мешканців витрачає у середньому 35,5% від власних надходжень на фінансування управління громадою. А усереднена громада з населенням 25000 мешканців – 15,9% від власних надходжень. З цього ми можемо зробити висновок, що більші громади потребують менше видатків на фінансування управління громадою. Це пояснюється масштабуванням роботи, оскільки надходження зростають більше, ніж зростають витрати на управління. Однак, варто зазначити, що як видно на графіку, частка витрат на управління сильно відрізняється і не є одноманітною. Відповідно, управлінська ефективність очільників громади впливає більш суттєво на частку видатків на управління, ніж розмір громади за чисельністю населення.



Рис. 2.3. Залежність частки видатків на управління від кількості мешканців громади.

Наступним етапом нашого дослідження є аналіз, направлений на виявлення власних вільних залишків, які можна направити на капітальні вкладення та розвиток громади. Для цього нами було виділено частку заробітних плат із загального фонду. Як видно з графіку (Рис. 2.4.), громада з населенням 5000 мешканців витрачає 80% загального фонду на фонд заробітної плати всієї громади. Відповідно, на розвиток громади залишається 20% від загального фонду. У той же час громади з населенням 25000 населення витрачають 77% на фонд заробітної плати, генеруючи 23% для капітальних вкладень та інших витрат громади. Попри те, що вибірка не є репрезативною, а зв'язок між змінними не суттєвий, ми можемо зробити припущення, що більші громади мають можливість згенерувати більшу частку фінансів на розвиток громади, а не на підтримання її функціонування.

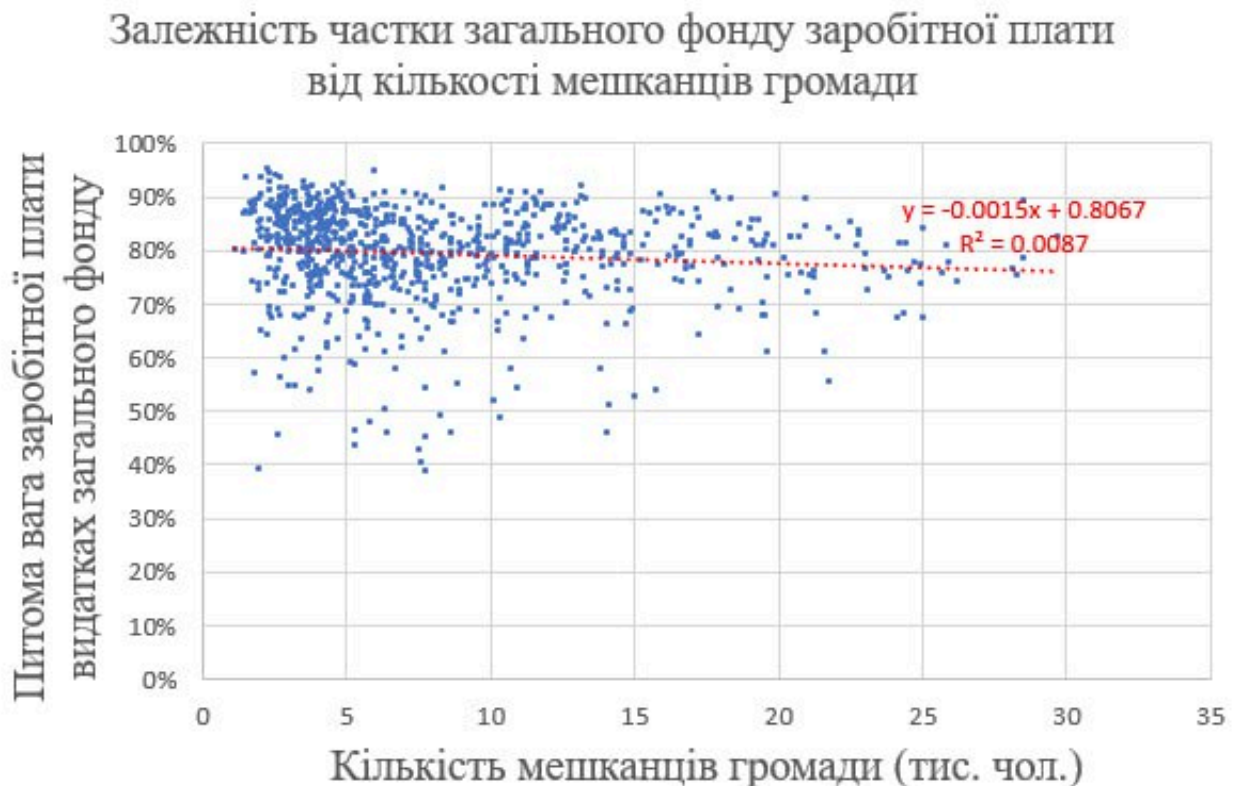


Рис. 2.4. Залежність частки загального фонду заробітної плати від кількості мешканців громади.

На наступному етапі аналізу, для формування загальних висновків, ми проаналізуємо частку капітальних видатків у структурі загальних витрат. Як видно з графіку нижче (Рис. 2.5.), не прослідковується жодної кореляції між кількістю мешканців громади та часткою капітальних видатків.

Однак розподіл серед громад надзвичайно високий, що вказує на вплив інших факторів на частку капітальних видатків. Як видно у виділеній зеленій зоні сконцентрована велика кількість малих громад, які мають дуже низький рівень капітальних видатків. Що може свідчити про низьку якість управління наявними ресурсами.



Рис. 2.5. Залежність капітальних видатків від кількості мешканців громади.

Для перевірки данної гіпотези, розглянемо наступний графік (Рис. 2.6.). Ми бачимо, що громади, які витрачають більшу частку на фонд заробітної плати, не можуть залучити додаткові бюджетні кошти різних рівнів для здійснення капітальних видатків. Згідно графіку при зростанні показника частки видатків на фонд заробітної плати на 1% – частка капітальних видатків у структурі загальних витрат знижується на 0,4%. Провівши даний аналіз, ми прийшли до висновку, що залежності між розміром громади та кількістю капітальних видатків немає. А

середня частка капітальних видатків до інших витрат складає в середньому 10% серед усіх громад чисельністю населення до 30000 в Україні. Однак ми можемо висунути гіпотезу, що громади неефективно витрачають кошти, формуючи великі фонди заробітних плат, а не направляючи їх на капітальні видатків, які можуть суттєво вплинути на забезпечення потреб мешканців у громаді.



Рис. 2.6. Залежність капітальних видатків від витрат на фонд заробітної плати з власних надходжень.

Що стосується індикаторів у соціальному блоці функціонування місцевих органів рад, то серед них можна виділити наступні:

1) Первинна ланка медицини. До списку індикаторів, що визначають ефективність управління первинною медициною на території ОМС, можна включити такі показники як кількість укладених декларацій; наявність та характеристики трудових договорів; кількість Пунктів Здоров'я на 10 тисяч населення; співвідношення середнього медичного персоналу до кількості лікарів; чисельність немедичного персоналу (статистичні працівники,

бухгалтери, водії, санітарки, робітники тощо); частка фінансування з місцевого бюджету у загальній структурі витрат; відсоток фінансування, що забезпечується з коштів Національної служби здоров'я.

2) Освіта. Варто звернути увагу на те, що витрати на освіту в місцевих бюджетах становлять в середньому від 50 до 80 відсотків усіх місцевих витрат, тому освіті слід приділяти найбільшу увагу [73, с. 44]. Успішність індикатора освіти – це набір інструментів, які використовуються для визначення показників, що оцінюють ефективність роботи шкіл загальної середньої освіти. Стандарти та рекомендації щодо забезпечення якості освіти включають 16 стандартів та 74 критерії. З них 3 стандарти та 23 критерії стосуються «оцінювання освітнього середовища», а 4 стандарти та 17 критеріїв – «оцінювання діяльності педагогічних працівників» і так далі. Однак, фактично керівництво організацією освіти займається більшістю стандартів, тоді як ефективність галузі освіти є системним показником. У Додатку 2 наведено перелік показників успішності здійснення освітніх повноважень виконавчими органами місцевих рад. Серед них наведено формули визначення показників організації навчального процесу, рівня задоволення потреб в освітніх послугах, показники розвитку потенціалу, економічності використання ресурсів тощо.

3) Культура та спорт. При здійсненні повноважень у сфері культури виконавчим органам місцевих рад необхідно пам'ятати, що оптимізація мережі закладів культури не повинна здійснюватися без урахування територіальних особливостей. Варто враховувати, що в деяких регіонах культурні традиції передаються з покоління на покоління, тоді як у інших регіонах були побудовані клуби і музеї за радянських часів, які вже не є актуальними. Досвід європейських країн пропонує розвиток стратегій розвитку культурної сфери, що ґрунтуються на створенні бренду території, розвитку креативності та співжиття з сусідніми регіонами. Наприклад, в Західній Європі місцеві органи влади акцентують увагу на організації подій та заходів, які приваблюють туристів та залучають інвестиції



[73, с. 52]. Проте, слід зауважити, що така стратегія підходить лише тим місцевостям, які мають значні культурні пам'ятки, замки, музеї.

Оцінка сприйняття культури з боку мешканців може включати такі показники: кількість концертів, які проводяться в місцевих закладах на рік творчими колективами; відсоток мешканців, які регулярно відвідують культурні заходи в місті чи селі (у порівнянні з загальною кількістю мешканців); відсоток дітей шкільного віку, які навчаються в художніх і музичних школах громади від загальної кількості дітей; кількість виставок мистецтва та художніх ремесел, а також відсоток мешканців, які їх відвідують; і відсоток залучення мешканців до культурних заходів в розрізі цільових вікових груп, таких як школярі, люди віком від 20 до 40 років, віком від 40 до 60 років, і ті, хто старше 60 років [73, с. 53].

Оцінка економічних аспектів культурної галузі може включати такі показники: відсоток виділених коштів на культуру в структурі бюджету; розподіл витрат на заробітну плату та розвиток в межах загальних витрат на культуру; відсоток доходів, отриманих з платних послуг у сфері культури (не враховуючи орендні платежі); надходження коштів до спеціального фонду, включаючи орендні платежі; витрати на утримання одного квадратного метра площі культурних об'єктів.

Оцінка інфраструктурних аспектів культурної сфери може включати такі показники: кількість працівників культури на 1000 мешканців громади, що вказує на наявність кадрового потенціалу; кількість квадратних метрів культурних об'єктів на 1000 мешканців, що відображає доступність приміщень для культурних потреб; витрати на матеріально-технічну базу на одного мешканця громади, які показують рівень інвестицій у забезпечення необхідних ресурсів для функціонування культурної сфери [73, с. 53].

Ключові індикатори в сфері фізичного виховання та спорту можна розділити на декілька груп, зокрема фінансово-економічні. До них належить відсоток виділених коштів на фізичне виховання та спорт у структурі місцевого

бюджету. Також важливим показником є співвідношення заробітної плати та витрат на розвиток (у відсотках) від загальної суми витрат на напрямок «фізичне виховання та спорт». Для оцінки доступності фізичної культури і спорту в громаді використовується співвідношення витрат на цей напрямок на 1000 мешканців. Важливим показником ефективності є структура надходжень до спеціального фонду, яка включає відсоток самоокупності ДЮСШ від заходів та проведення гурткової роботи у сфері фізкультури та спорту. Крім того, витрати на утримання 1 квадратного метра спортивної інфраструктури є також важливим фінансовим показником [73, с. 58].

Статистичні індикатори у сфері фізичного виховання та спорту можуть включати наступні дані. Перш за все, це кількість учасників фізкультурно-масових заходів, яка відображається в співвідношенні до загальної кількості мешканців громади і вказує на широку охопленість населення. Другим важливим показником є загальний відсоток дітей, які навчаються в місцевій ДЮСШ та її філіалах, в порівнянні з загальною кількістю дітей шкільного віку, що свідчить про доступність та популярність спортивної освіти серед молоді. Крім того, важливим показником є кількість проведених фізкультурно-масових заходів протягом року, що вказує на активність і розвиток фізичної культури в громаді.

Оцінка інфраструктурних показників в спортивній галузі може включати наступні дані. Перш за все, це площа спортивних споруд у співвідношенні на 1000 мешканців громади, що вказує на наявність спортивно-фізкультурних об'єктів для занять та активного відпочинку. Другим важливим показником є кількість квадратних метрів вуличних спортивних споруд на 1000 мешканців громади, яка вказує на наявність площадок та майданчиків для занять спортом на відкритому повітрі. Крім того, важливим показником є кількість кілометрів велодоріжок на 1000 мешканців громади, що вказує на доступність та розвиток інфраструктури для велосипедного спорту та активного життєвого стилю. Нарешті, важливим показником є кількість гуртків та спортивних секцій за

спортивними напрямками, що вказує на різноманіття та доступність спортивних занять для населення громади.

4) Демографічні показники. Загальна характеристика показників виміру демографічних індикаторів, отриманих на основі даних Держкомстату України, включає наступні показники: загальні коефіцієнти народжуваності, смертності, шлюбу та розлучення; коефіцієнти смертності за віком та причинами смерті; коефіцієнт смертності за європейським стандартом; показники материнської смертності; коефіцієнт смертності дітей у віці 0-4 роки; сумарний коефіцієнт народжуваності; ймовірність померти у певному віці; ймовірність дожити до наступного віку; середня очікувана тривалість життя [73, с. 63]. Ці показники дозволяють зрозуміти демографічні тенденції та статистику населення, включаючи рівень народжуваності, смертності, статеву та вікову структуру населення, а також очікувану тривалість життя в країні.

Вищезгадані показники є важливими для оцінки ефективності функціонування виконавчих органів місцевого самоврядування, оскільки управління має бути спрямоване на потреби та добробут людей. Це не є новою концепцією, а скоріше сталим пріоритетом. На сучасному етапі розвитку українського суспільства, державі постало перед викликом щодо управління міграцією мешканців з сіл до міст, зміни демографічного складу та забезпечення стабільного народжуваності населення в умовах економічної кризи.

5) Безпека та управління кризами. Інструменти виміру цих показників полягають у створенні якісно нового безпечного середовища в громаді, де життя і здоров'я мешканців є головною цінністю, а всі пріоритети роботи місцевої влади ґрунтуються на цьому принципі. Досягнення встановленого стандарту реагування в кризових ситуаціях з відведенням максимум 10 хвилин у міських умовах та 20 хвилин на віддалених сільських територіях є важливим елементом [73, с. 66]. Формування нової культури безпеки включає спільні зусилля пожежних розрахунків, дільничних поліцейських, екстреної медичної допомоги

та рятувальних служб. Важливо досягнути високого рівня довіри мешканців до нових інституцій та залучити їх до спільних програм з профілактики кризових ситуацій, навчальних сесій та тренувань в Центрах безпеки громади, зокрема залучити дітей шкільного віку. Збільшення кількості добровольців-вогнеборців та інших волонтерів, які допомагатимуть штатним пожежникам, сприятиме підвищенню престижу служби та формуванню сімейних династій пожежних добровольців. Надійна система оповіщення громади через різноманітні канали інформації дозволить ефективно реагувати на надзвичайні ситуації, зменшуючи ризики для життя та майна людей під час природних катаклізмів та конфліктів. Також покращення статистики виявлення адміністративних порушень та злочинів забезпечується системою відеоспостереження та швидким реагуванням на них через єдину диспетчерську службу громади.

Один з найважливіших викликів, які стоять перед керівниками об'єднаних територіальних громад, полягає в розвитку інфраструктури, що є необхідним для забезпечення життєдіяльності сучасної громади. Лідери місцевих рад повинні спрямовувати свої зусилля на розвиток громадської інфраструктури, яка впливає на економічний зріст, соціальне благополуччя та сприяє сталому розвитку громади в цілому. Рівень розвитку громадської інфраструктури залежить від впровадження основних індикаторів у таких сферах, як дорожня інфраструктура та безпека дорожнього руху, житлово-комунальна сфера тощо. Індикатори, які визначають ефективність інфраструктурного розвитку громади, можна розподілити на наступні групи:

1) Безпека дорожнього руху. При аналізі програм безпеки дорожнього руху в різних країнах (таких як Естонія, Німеччина, Швеція) і програм ЄС для ефективного моніторингу безпеки на дорогах об'єднаних територіальних громад, варто звернути увагу на наступні індикатори [73, с. 85]. Перш за все, показники, які відображають тяжкі наслідки ДТП: кількість загиблих на 100 тисяч населення, кількість травмованих на 100 тисяч населення, частка вразливих

учасників руху (пішоходів, велосипедистів, мотоциклістів) серед загиблих, частка ДТП, в яких брали участь велосипедисти та пішоходи. Друга група показників стосується швидкості руху, зокрема середньої швидкості в населених пунктах ОТГ та кількості травмованих та загиблих в ДТП, викликаних надмірною швидкістю. Третя група показників пов'язана з пішохідними переходами, включаючи кількість травмованих та загиблих осіб під час переходу дороги і на нерегульованих переходах. Нарешті, четверта група показників стосується перехресть, зокрема кількості перехресть, які є місцями концентрації ДТП або мають підвищену аварійність, кількості травмованих та загиблих на нерегульованих та регульованих перехрестях. Муніципалітети громад повинні чітко розуміти необхідність моніторингу безпеки дорожнього руху, виконання поставлених завдань та впровадження відповідних заходів.

2) Управління водопостачання та водовідведення. Основними індикаторами в сфері водопостачання та водовідведення є кілька ключових показників. Перший показник – відсоток населення, яке має доступ до послуг з водопостачання. Це визначає, наскільки населення громади має достатній доступ до води. Другий показник – відсоток втрат води під час постачання до абонентів, що свідчить про ефективність системи постачання та мінімізацію витрат. Також важливими є якість інфраструктури та якість питної води, оскільки ці фактори впливають на здоров'я та добробут населення.

3) Управління походження з відходами. Згідно із законодавством України, послуги з поводження з побутовими відходами включають вивезення, перероблення та захоронення побутових відходів у населених пунктах відповідно до правил благоустрою території та санітарної очистки, які затверджує орган місцевого самоврядування. За прогнозами Світового Банку, у 2025 році мешканці міст будуть виробляти в середньому 1,42 кг побутових відходів на особу щодня, що значно перевищує поточний рівень 0,64 кг [73, с. 101]. Тому важливо, щоб керівник громади забезпечував ефективне управління

сферою поводження з побутовими відходами, щоб уникнути екологічної катастрофи в майбутньому.

Для оцінки ефективності системи поводження з побутовими відходами важливо використовувати наступні індикатори. Перший індикатор – охоплення населення послугою зі збору сміття, який визначає, який відсоток населення має доступ до системи збирання побутових відходів. Другий індикатор вимірює кількість відходів, які збираються та обробляються системою поводження з відходами. Цей показник вказує на загальний обсяг відходів, які ефективно управляються та підлягають відповідній обробці. Третій індикатор – ступінь перероблення твердих побутових відходів, який відображає, який відсоток відходів піддається переробленню, що є важливим для зменшення негативного впливу на довкілля. Використання цих індикаторів допомагає оцінити ефективність та розвиток системи поводження з побутовими відходами.

У Додатку 3 наведено таблицю з критеріями оцінки показників ефективності управління виконавчими органами місцевих рад. Застосовуючи її можна визначити порядок визначення та обсяг показників ефективності апарату ОМС при здійсненні своїх повноважень [73, с. 105-111].

Висновком підрозділу є результат аналізу, який показує, що більші громади мають можливість згенерувати більшу частку фінансів на розвиток громади, а не на підтримання її функціонування. Також після проведеного аналізу ми прийшли до висновку, що не існує прямої залежності між розміром громади та обсягом капітальних видатків. Однак, ми можемо сформулювати припущення, що громади можуть неефективно використовувати фінансові ресурси, оскільки сконцентровані на формуванні значних фондів для заробітних плат, замість направлення їх на капітальні видатки, які можуть істотно покращити задоволення потреб мешканців громади.

Також підсумовуючи, для оцінки ефективності і розвитку різних сфер, таких як культура, інфраструктура, економіка та інше, використовуються різні

індикатори. Ці показники, будь то фінансові, статистичні, інфраструктурні або інші, допомагають виміряти та оцінити стан та прогрес у різних сферах. Вони є важливим інструментом управління та прийняття рішень, а також допомагають зрозуміти тенденції, виявити проблеми та потенціал для подальшого розвитку. Використання індикаторів сприяє об'єктивній оцінці ситуації та плануванню дій для досягнення поставлених цілей у різних сферах діяльності. Проте, важливо також підкреслити, що ці індикатори є показовими лише у контексті прийнятої стратегії розвитку місцевої ради та особливостей регіону.

## 2.2. Аналіз спільних та відмінних рис у структурі виконавчих органів серед ефективних громад

У нашому дослідженні ми розглядаємо досвід побудови структури виконавчих органів найефективніших рад для виявлення закономірностей та причинно-наслідкових зв'язків між структурою виконавчих органів та успішністю громади.

Для визначення найуспішніших громад з чисельністю населення до 30000 мешканців, ми звернулися до рейтингів оцінки фінансових показників бюджетів ОТГ за 2019-2020 роки, складені програмою Децентралізація [75; 76]. На жаль, відповідного рейтингу немає за 2021 рік. Проте, враховуючи, що при складенні рейтингу використовувалися різноманітні показники, які унеможливають випадкове потрапляння на високі позиції і свідчать радше про системність. При формуванні рейтингу автори аналізували такі параметри як доходи загального фонду на одного мешканця, видатки загального фонду на одного мешканця, видатки на утримання апарату управління, капітальні видатки, рівень дотаційності бюджетів, питома вага видатків на утримання апарату управління у доходах загального фонду, питома вага заробітної плати, питома вага капітальних видатків у загальній сумі видатків.

При цьому, ми усвідомлюємо, що ці показники все одно не можуть об'єктивно свідчити про ефективну побудову та роботу виконавчих органів ОМС. Оскільки на території громади, до прикладу, може існувати одне центральне велике підприємство, яке є генератором робочих місць та великих надходжень до місцевого бюджету, що забезпечує високі цифри у фінансових показниках громади. Проте це ніяк не характеризує роботу апарату місцевої ради. Саме тому, при формуванні вибірки місцевих рад, які потрапили у сферу нашого дослідження, ми також взяли до уваги рейтинг територіальних громад по граничним показникам ефективності за 2021 рік, складений Регіональним центром економічних досліджень та підтримки бізнесу.

У нашому дослідженні ми здійснили аналіз ефективності роботи та структур апаратів таких громад: Авангардівська (Одеська область) [62], Слобожанська (Дніпропетровська область) [72], Лохвицька (Полтавська область) [69], Ямницька (Івано-Франківська область) [74], Калинівська (Київська область) [67], Жашківська (Черкаська область) [66], Великодиммерська (Київська область) [64] та Корюківська (Чернігівська область) [68]. Інформацію про структуру виконавчих органів ми отримали з веб-сайтів та від секретарів зазначених громад.

Як було зазначено раніше, кожен виконавчий комітет місцевої ради очолюється сільським, селищним чи міським головою. І законодавством передбачено, що голова має заступника чи заступників, які здійснюють керівництво напрямком чи групою напрямків апарату відповідної ради. При розгляді наявності заступників, їх кількості та охоплюваних ними повноважень, ми прийшли до деяких висновків.

Перш за все, у більшості місцевих громад, які ми аналізували, голова має двоє заступників (і лише в одній громаді – троє). Розподіл повноважень між ними умовно можна поділити на господарські та економіко-інвестиційні (така практика була у чотирьох з восьми громад). За таких умов один заступник



відповідальний за здійснення контролю за діяльністю житлово-комунального господарства, відділу архітектури та комунальних підприємств, які здійснюють забезпечення безперебійної роботи інфраструктури (подача води, робота каналізації тощо). Другий заступник відповідальний за відділи адміністративних послуг, земельних ресурсів, транспорт, туризм і безпосередньо залученням інвестицій.

На нашу думку, такий розподіл повноважень має обґрунтування, оскільки дозволяє спеціалізувати кожного заступника на конкретних сферах діяльності. Одна людина може зосередитися на питаннях благоустрою та ефективного використання комунального майна, тоді як інша може активно займатися залученням інвестицій та збільшенням фінансових надходжень до місцевого бюджету. Це може сприяти більш прозорій та результативній роботі місцевого самоврядування, оскільки він дозволяє кожному заступнику фокусуватися на своїй сфері відповідальності та використовувати свої навички та знання для досягнення конкретних цілей.

По-друге, у трьох з аналізованих громад ефективність роботи заступників оцінювалася та визначалася на основі показників роботи їх підвідомчих відділів. Цей підхід відображає важливість моніторингу та оцінки продуктивності роботи окремих відділів та підрозділів під керівництвом заступників.

У цих громадах оцінювання показників роботи підвідомчих відділів є важливим інструментом для визначення ефективності самих заступників та їх впливу на роботу організації в цілому. Шляхом визначення конкретних метрик та критеріїв продуктивності для кожного відділу, можна об'єктивно оцінити, наскільки успішно вони досягають поставлених цілей та виконують свої завдання.

Також цей підхід до оцінки ефективності заступників дозволяє виявити сильні та слабкі сторони роботи відповідних відділів, визначити обсяг досягнутих результатів та виявити можливі області для покращень. Він також

стимулює заступників до постійного вдосконалення та досягнення високих стандартів продуктивності у своїх підрозділах. В одній з громад визначають напрямки, з якими заступники мають пройти навчання наступного року (делегування, планування часу, написання грантових проєктів, вузькоспеціалізовані навчання тощо), на підставі річної оцінки ефективності відділів.

Що стосується посади керуючого справами (секретаря) виконавчого комітету, то важливо зауважити, що ця посада присутня у всіх місцевих радах, які були піддані аналізу. Це спостереження має значення, оскільки згідно з законодавством, функції керуючого справами виконавчого комітету у сільській раді може виконувати секретар ради. Ця практика часто застосовується у сільських радах з метою економії коштів. Проте, у вивчених нами громадах, такі службовці виконують важливу роль координаторів взаємодії всієї структури виконавчих органів.

Керуючий справами виконавчого комітету відстежує виконання поставлених завдань, контролює їх результати та відповідає за внутрішню комунікацію в організації. Він забезпечує ефективну взаємодію між різними підрозділами та службами, сприяючи координації роботи та обміну інформацією. Крім того, керуючий справами може брати участь у плануванні та організації засідань, забезпечуючи належний порядок денний та документацію.

Роль керуючого справами є важливою для забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Його робота спрямована на підтримку внутрішньої організації та комунікації, що сприяє гармонійній роботі всієї структури виконавчих органів та досягненню поставлених цілей громади.

У цей час секретар ради відіграє важливу функцію у координації роботи постійних комісій і підготовці проведення сесій місцевих рад. Він виступає як основний зв'язковий пункт між постійними комісіями та виконавчим комітетом, сприяючи ефективній комунікації та координації роботи.

Секретар ради відповідає за підготовку та організацію сесій місцевих рад. Це включає підготовку порядку денного, забезпечення належного документування засідань, організацію голосування та фіксацію прийнятих рішень. Він також може координувати взаємодію з представниками громадськості та медіа під час проведення сесій.

Зовнішнє діловодство є ще одним аспектом, яким секретар ради займається. Він відповідає за організацію та підтримку зв'язків з іншими організаціями, установами, громадськістю та місцевими жителями. Це може включати обробку запитів, надання інформації, організацію зустрічей та подій.

Інших закономірностей та особливостей побудови структури виконавчих органів нами не було визначено. Справді, побудова структури виконавчих органів місцевих рад може значно варіюватися в залежності від різних факторів. Економічний стан громади та регіону, географічне положення та демографічні особливості можуть вплинути на необхідність створення певних підрозділів або посад у виконавчих органах.

Також важливим фактором є встановлені звичаї та традиції управління громадою. Кожна громада може мати свої особливості в організації виконавчих органів, залежно від того, як вони раніше функціонували та як встановлено взаємовідносини між різними структурними підрозділами.

Також важливим питанням є лояльність керівної ланки виконавчого органу місцевої ради, і чи працюють ці службовці в одній команді з очільником громади – головою. У тих громадах, які ми брали на аналіз, всі заступники голів були з їх команди та були призначені після перемоги останніх на місцевих виборах. Посади секретарів та керуючих справами виконавчих комітетів не у всіх випадках були з команди голови. Іноді їх призначення було компромісом між депутатами та головою. Ми не можемо робити однозначні висновки, оскільки наша статистична вибірка є дуже малою, проте припускаємо, що на ефективність

роботи виконавчого органу може впливати приналежність голови та його заступників до однієї команди.

Що стосується внутрішньої оцінки ефективності роботи окремих структурних підрозділів чи працівників, то таке оцінювання здійснюється не у всіх громадах, які ми брали до аналізу. Деякі очільники чи секретарі місцевих рад зазначали, що це прерогатива населення громади – давати оцінку роботі виконавчих органів під час виборів чи шляхом звернення до такого органу. Деякі проводять внутрішнє оцінювання ефективності, проте воно або не підкріплене методологією і є досить суб'єктивним, або не відбувається на постійній основі. Проте у трьох громадах здійснюється оцінювання з визначенням ключових показників ефективності як усієї структури виконавчих органів ОМС, так і її окремих підрозділів та службовців. Результати оцінювання ефективності оголошуються на засіданнях місцевої ради, за результатами чого може бути встановлена винагорода чи догана відповідальним оцінюваним особам.

Підсумовуючи, проаналізувавши досвід побудови ефективної структури виконавчих органів місцевого самоврядування у восьми територіальних громадах чисельністю населення до 30000 мешканців, можемо зробити декілька висновків. По-перше, заступники голови громади необхідні для чіткого поділу функцій та зон відповідальності. Наслідком цього є більш сфокусована робота по заданим напрямкам спеціалістів, які володіють визначеними для цього кваліфікаціями та навичками. По-друге, у всіх цих громад у штатному розписі був керуючий справами виконавчого комітету, хоча для економії коштів сільські ради могли не вводити цю посаду. Однак це службовець, який координує роботу виконавчого комітету та інших структурних підрозділів місцевої ради. По-третє, ми не відслідкували закономірності чи спільні риси у побудові структури виконавчих органів у цих громадах, що призводить до висновку, що кожна громада, орієнтуючись на стратегію розвитку та соціальні, економічні, географічні та культурні показники, самостійно визначає найбільш вдалу

структуру своїх виконавчих органів. По-четверте, структура виконавчих органів місцевого самоврядування залежить від наявності кваліфікованих кадрів у громаді чи регіоні, при цьому вона має відображати пріоритети, визначені у стратегії розвитку громади. По-п'яте, нами було зроблене припущення, що на ефективність роботи виконавчих органів ОМС впливає приналежність заступників місцевих рад до команди голови і робота з ним в одному руслі. Пошосте, оцінка ефективності роботи виконавчих органів чи їх структурних елементів а посадових осіб не є розповсюдженим явищем серед невеликих територіальних громад (до 30000 населення). Є громади, які здійснюють оцінювання власної ефективності, проте також залишаються ті, які не роблять її взагалі, або роблять без визначеної методології чи систематичності.

### 2.3. Аналіз інструментів з підвищення ефективності роботи виконавчих органів місцевого самоврядування

Для визначення інструментів, які підвищують ефективність роботи виконавчих органів місцевого самоврядування, ми звернулися до вивчення зарубіжного та українського досвіду.

Досвід зарубіжних країн показує, що застарілі підходи в публічному управлінні були замінені шляхом використання ідей і методів приватного сектору в публічному управлінні (відповідно до концепції нового публічного управління) [55, с. 187]. Це пов'язано з тим, що однією з ключових відмінностей приватного сектору від публічної влади є відсутність конкуренції в останньої і, відповідно, необхідності постійного розвитку в підходах і методах управління.

Один із методів, який був запозичений з приватного сектору, є створення дорожніх карт. Дорожня картою вважається покроковий план розвитку об'єкта управління, який відображається у вигляді діаграми процесу управління. У цій діаграмі відображені стратегічно важливі події, що визначають розвиток об'єкта,

і послідовність настання таких подій [34, с. 29]. Це дозволяє конкретизувати стратегію розвитку і представити її реалізацію у вигляді послідовності взаємопов'язаних дій, що мають логічну взаємодію між собою. Вони дозволяють визначити поточний етап розвитку системи та поставити цілі на майбутнє.

Такі дорожні карти дозволяють розробити план дій, спрямований на досягнення прогнозованого рівня розвитку. Проте, важливо зазначити, що в контексті публічних послуг використання абсолютних показників наперед неможливе, перш за все через складність системи як складової соціального розвитку. Тому, при дослідженні процесів розвитку цієї системи, важливим є включення елементів існуючих практик. Це дозволить покращити процеси та забезпечити збалансований підхід до розвитку публічних послуг.

Що стосується аутсорсингу, то в науковій літературі не має єдиного визначення для цього терміну. Але якщо звернутися до значення цього слова (англійською *outsourcing: outer-source-using*), то воно означає використання зовнішнього ресурсу [33, с. 88]. Аутсорсинг означає передачу непрофільних функцій іншим спеціалізованим організаціям, які мають відповідний досвід, знання та технічні засоби [35, с. 80]. Це форма управління, яка дозволяє оптимізувати роботу організації шляхом концентрації зусиль на головному напрямку. Завдяки аутсорсингу органи місцевого самоврядування можуть зосередитись на своїх основних напрямках діяльності, покладаючи виконання побічних завдань на зовнішніх партнерів з відповідними експертними знаннями та ресурсами. На відміну від одноразових, епізодичних та обмежених в часі послуг сервісу та підтримки, аутсорсинг зазвичай здійснює довготривалі функції професійної підтримки, спрямовані на безперебійну роботу окремих систем та інфраструктури [33, с. 88].

Досвід зарубіжних країн показує, що розвиток передачі функції державних та муніципальних органів тісно пов'язаний з впровадженням концепції нового державного управління. Ця концепція передбачає використання ринкових

механізмів у публічному управлінні, підвищення ефективності та результативності державних та муніципальних органів, а також забезпечення прозорості їхньої діяльності. Передовими країнами у цьому напрямку є Великобританія, США, Канада, Австралія та Нова Зеландія, що відіграють провідну роль у впровадженні цих принципів [35, с. 81]. Світовий досвід свідчить, що впровадження аутсорсингу потенційно може призвести до зниження витрат державного бюджету на 10-50% шляхом збільшення конкуренції у сфері замовлень [33, с. 88].

Експерти Організації економічного співробітництва та розвитку розрізняють три групи функцій державних та муніципальних органів, які можуть бути передані на аутсорсинг [35, с. 81]. Перша група включає забезпечувальні функції, такі як прибирання приміщень або послуги з охорони, які не є ключовими для діяльності владних органів. Друга група охоплює забезпечувальні функції, що потребують високого рівня професійної кваліфікації, такі як інформаційні технології, фінанси, управління персоналом, правова підтримка, операційні функції, пов'язані з документообігом та інші. Зазначається, що протягом останніх 20 років аутсорсинг у публічному секторі країн-членів ОЕСР відбувався переважно у відношенні цієї другої групи функцій. Третю групу функцій складають прямі ключові функції державних органів. Щодо здійснення цих функцій через аутсорсинг, то серед експертів точиться активна дискусія щодо його доречності та необхідності.

Згідно досліджень, у США відсоток державних та муніципальних послуг, які передають на аутсорсинг, поступово зростають. Такі послуги передаються приватним компаніям чи неприбутковим організаціям (останні передаються на аутсорсинг такі послуги як аналіз даних, аудит, проведення інформаційних кампаній у соціальній сфері тощо) [77, с. 1112-1118]. З фінансовою кризою 2008 року частка аутсорсингу впала, проте потім знову почала зростати. З чого ми можемо зробити висновок, що публічні органи звертаються до послуг

аутсорсингу, коли мають достатню кількість компаній, які можуть надавати послуги аутсорсингу з зазначених питань, та стабільне фінансове забезпечення для більш якісного здійснення власних повноважень. Графік зміни частки послуг, які передаються на аутсорсинг державною та муніципальною владою, наведено нижче (Рис. 2.7.):



Рис. 2.7. Виконання повноважень органами публічної влади у США [77, с. 1112-1118].

Таким чином, невеликі територіальні громади, котрі мають за мету надавати більш якісні вузькоспеціалізовані послуги (як зовнішні – для мешканців, так і для забезпечення власного функціонування) і мають достатнє фінансове забезпечення, можуть делегувати частину своїх функцій на аутсорсинг, особливо це стосується вузькопрофільних завдань, які потребують високої кваліфікації виконавців: юридичні послуги, застосування інформаційних технологій, проведення аудиту, впровадження документообігу тощо. За ситуації, коли органи місцевого самоврядування відчувають дефіцит кваліфікованих працівників, це могло б вирішити велику кількість проблем та зробити роботу



виконавчих органів ефективнішою, особливо у співвідношенні якості та обсягу виконаної роботи до витрачених на це ресурсів.

Для визначення цифрових інструментів, які підвищують ефективність роботи виконавчих органів місцевого самоврядування, нами були проведені глибинні інтерв'ю з головами чи секретарями восьми територіальних громад, а саме: Авангардівська (Одеська область), Слобожанська (Дніпропетровська область), Лохвицька (Полтавська область), Ямницька (Івано-Франківська область), Калинівська (Київська область), Жашківська (Черкаська область), Великодиммерська (Київська область) та Корюківська (Чернігівська область). Ці громади чисельністю населення до 30 000 осіб ми визначили як ефективні (підстави для такого висновку зазначені у підрозділі 2.2. цієї роботи) і провели глибинні інтерв'ю для аналізу спільних цифрових інструментів, які ці громади застосовують чи планують застосовувати для підвищення власної ефективності.

Глибинні інтерв'ю проводилися за наступним сценарієм:

- Якою є громада, в якій області та районі знаходиться, яку має кількість населення?

- Чи має громада якісь певні особливості, які вирізняють її серед більшості інших територіальних громад України (географічне розташування, природні ресурси, визначна історична чи культурна пам'ятка тощо)?

- Які цифрові інструменти вже застосовує громада і як довго, якщо так?

- Які цифрові інструменти плануєте використовувати та що стало мотивацією до створення таких планів?

- Яких фінансових та трудових інвестицій потребує застосування тих чи інших цифрових інструментів?

- Чи збільшило ефективність ОМС застосування тих чи інших цифрових інструментів?

- Чи вплинуло застосування електронних інструментів на зміни у штатному розписі виконавчих органів місцевого самоврядування?

- Чи вирішили цифрові інструменти нагальні проблеми, які без них не вирішувалися чи вирішувалися з певними ускладненнями (застосування великої кількості ресурсів чи часу)?

- Які ризики виникають при застосуванні електронних інструментів з підвищення ефективності роботи територіальної громади?

За результатами проведеного інтерв'ю ми дійшли до декількох висновків. Перш за все, це перелік самих цифрових інструментів, які вже застосовуються чи планують застосовувати у цих громадах. До них відносяться ведення е-комунікацій з мешканцями громад (до таких інструментів належать е-петиція, е-звернення та е-консультація), онлайн-трансляції засідань виконавчих комітетів, дистанційні засідання виконавчих комітетів та структурних підрозділів рад, геоінформаційні системи та камери спостереження.

Також цікавим є спостереження щодо того, у скількох громадах яку кількість цифрових інструментів використовують. Серед восьми громад, з представниками яких були проведені інтерв'ю, в невеликій кількості використовують багато з перелічених цифрових інструментів. Кількість громад, в яких застосовується той чи інший інструмент, графічно позначена нижче (Рис. 2.8.):

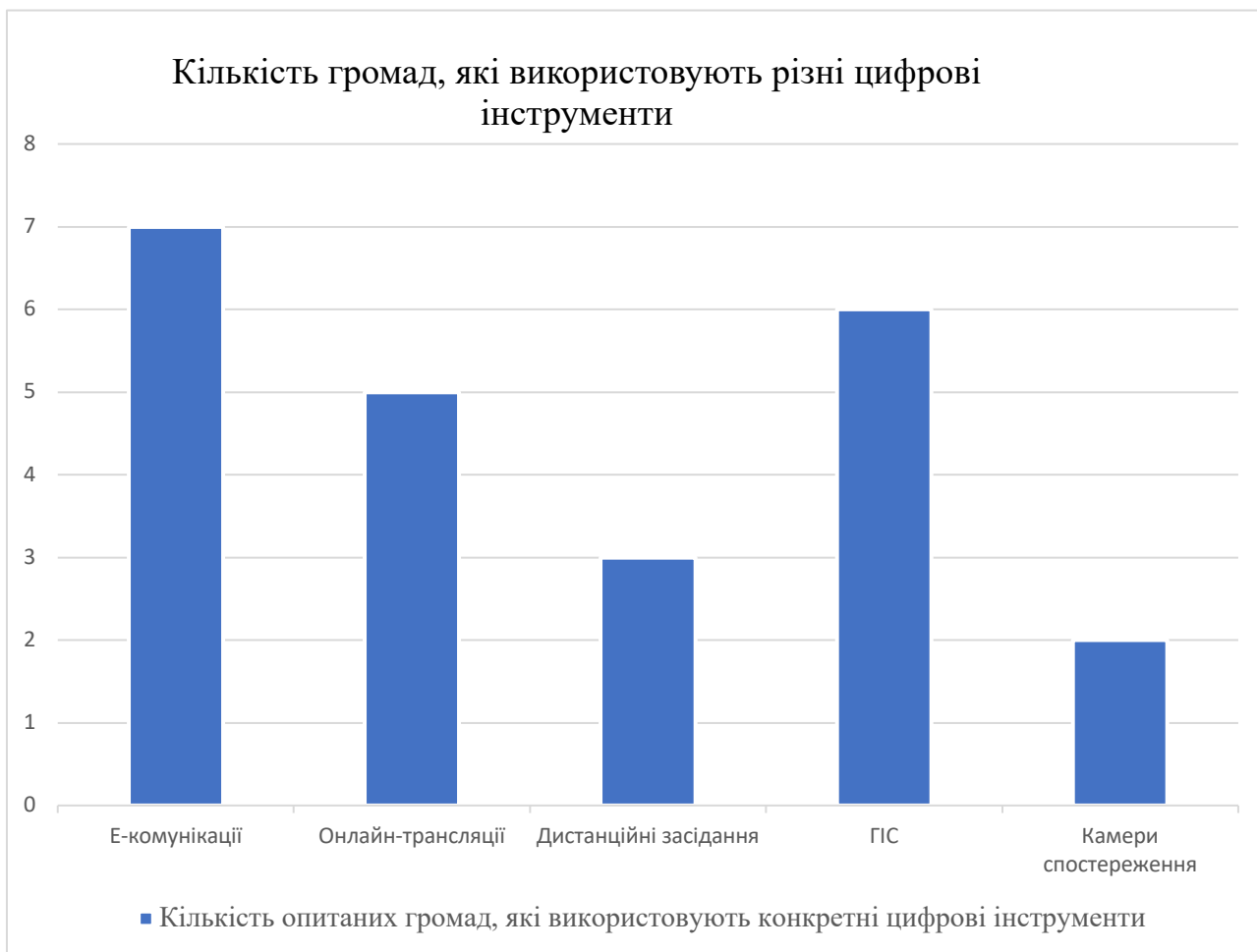


Рис. 2.8. Кількість громад, з якими були проведенні глибокі інтерв'ю, які використовують ті чи інші цифрові інструменти для підвищення ефективності роботи.

Ще два інструменти деякі громади планують застосовувати в майбутньому: використання великих даних та аналізу інформації (англійською Big data) та систему блокчейну. Можливість застосування цих інструментів підтверджує досвід інших територіальних громад України, які, однак, не ввійшли до нашого переліку громад, з якими проводилися глибокі інтерв'ю. До прикладу, у Дрогобичі в тестовому режимі запустили можливість запису дітей до шкіл на платформі блокчейн [65].

Що стосується вартості та складності (за кількістю ресурсів та часу) впровадження перелічених цифрових інструментів, то за результатами глибоких інтерв'ю ми виділили три групи:

1) Інструменти, які потребують невеликого фінансування та залучення ресурсів, а також складність реалізації яких можна оцінити як низьку. До них відносяться е-комунікації, онлайн-трансляції та дистанційні засідання. Для запровадження цих інструментів у невеликих громадах достатньо одного службовця та базового технічного забезпечення. Всі інтерв'юювані представники громад, в яких використовуються ці цифрові інструменти, зазначили, що не створювали ще одну штатну одиницю для їх забезпечення, а розподілили обов'язки серед існуючих службовців. Що стосується матеріально-технічного забезпечення, то деякі з цих громад виділяли кошти на придбання мікрофонів, веб-камер та колонок.

2) Інструменти, які потребують значного фінансування та ресурсів для впровадження, а також складність реалізації яких можна оцінити як середню. До таких інструментів належать геоінформаційні системи та камери спостереження. Застосування цих інструментів вимагає детальної підготовки та обчислення, підготовки даних, визначення найкращих шляхів реалізації тощо. Також для використання цих інструментів, необхідно проводити окреме навчання для існуючих спеціалістів, чи створювати штатну одиницю з необхідними компетенціями. Крім цього, закупівля, встановлення та забезпечення функціонування ГІС та камер відеоспостереження є досить вартісними проєктами у частині матеріально-технічного забезпечення.

3) Інструменти, які потребують великого фінансування та ресурсів для впровадження, а також складність реалізації яких можна оцінити як високу. До таких інструментів належить використання великих даних та аналізу інформації та систему блокчейну. Варто зазначити, що жоден з цих інструментів не використовувався у жодній з громад, з представниками яких ми проводили інтерв'ю. Проте за попередніми розрахунками деяких з них, впровадження таких цифрових інструментів потребує вузькоспеціалізованих спеціалістів та великого фінансування для повноцінної роботи інструментів.

Таким чином, можемо зробити висновок, що невеликі громади не звертаються до використання таких інструментів як блокчейн та великі дані, оскільки вони потребують великого фінансування та висококваліфікованих кадрів для впровадження. У той же час цифрові інструменти, які не потребують великих витрат та кваліфікованих кадрів, застосовуються частіше (що також відображено на Рисунку 2, наведеному раніше).

Ще одним висновком проведених інтерв'ю є те, що голови та секретарі ОМС відзначають значне зростання ефективності роботи виконавчих органів відповідних рад від застосування зазначених цифрових інструментів. Перш за все, це стосується швидкості розповсюдження інформації та отримання зворотного зв'язку від мешканців. Також відмічається збільшення ефективності роботи земельного відділу, відділу архітектури та містобудування, а також службовців, уповноважених за інвестиції та розвиток, при використанні ГІС систем. Застосування камер відеоспостереження вплинуло на рівень безпеки в громаді.

У двох з восьми громад застосування цифрових інструментів призвело до зміни штатного розпису. Завдяки запровадженню системи ГІС, було скорочено кількість спеціалістів-землевпорядників.

Серед нагальних проблем, які вдалося вирішити завдяки цифровим інструментам, чотири громади виділили проведення земельних аудитів та їх систематичне оновлення завдяки геоінформаційним системам. Здійснення таких аудитів вимагало великої кількості роботи та зусиль, а оскільки ці дані швидко змінюються – результати проведеного аудиту швидко втрачали актуальність.

Серед ризиків застосування цифрових інструментів виділяють наступні: відключення електроенергії, небезпека неправомірного доступу до цифрових даних зі сторони зловмисників, відсутність доступу до послуг у людей, які не мають доступу до мережі інтернет (через низьку цифрову грамотність чи

відсутність технічного забезпечення – також це називають цифровою ексклюзією [Семигіна, Карагодіна]).

Підсумовуючи, за результатами проведених глибоких інтерв'ю можна зробити висновки, що є перелік цифрових інструментів, які можуть застосовуватися в невеликих громадах для збільшення ефективності їх роботи. Частина таких інструментів запроваджуються без значних вкладень фінансів та ресурсів. Також застосування деяких інструментів може призвести до скорочення тих штатних одиниць, обов'язки яких вони заміщують. Найефективнішим виявилось використання ПС, яке призвело до актуалізації та вдосконалення роботи відділу з земельних питань. Серед ризиків застосування цих інструментів виділяють відключення електроенергії, неправомірне використання зловмисниками та цифрову ексклюзію.

## Висновки до розділу 2

1. Більші громади мають можливість виділяти більшу частку фінансових ресурсів на розвиток, а не на підтримку функціонування. Немає прямої залежності між розміром громади та капітальними видатками. Однак, можна припустити, що громади неефективно використовують фінансові ресурси, зосереджуючись на формуванні фондів для заробітних плат, замість спрямування їх на капітальні видатки, які задовольняють потреби мешканців.

2. Важливо використовувати різні індикатори для оцінки ефективності та розвитку різних сфер, таких як культура, інфраструктура, економіка та інше. Ці показники допомагають виміряти та оцінити стан та прогрес у різних сферах, а також є важливим інструментом для управління та прийняття рішень. Однак, використання цих індикаторів має бути здійснене з урахуванням стратегії розвитку та особливостей конкретної громади.

3. Формування ефективної структури виконавчих органів для громад є індивідуальним процесом, залежним від стратегії розвитку та пріоритетів конкретної громади. Рекомендується мати двох заступників голови ради, які відповідають за господарське управління та інфраструктуру, а також економічно-інвестиційні питання. Крім того, важливо мати керуючого справами виконавчого комітету, який координує внутрішню взаємодію, а також секретаря, відповідального за зв'язок між радою та виконавчими органами. Кожна громада має самостійно визначити оптимальну структуру, що враховує її потреби та сприяє ефективному розвитку.

4. Невеликі громади можуть застосовувати різноманітні цифрові інструменти для збільшення ефективності роботи своїх виконавчих органів. Деякі з таких інструментів можуть бути впроваджені без значних фінансових та ресурсних витрат. Крім того, застосування певних інструментів може призвести до скорочення штатних одиниць, які вони заміщують. Виявлено, що найефективнішим рішенням є використання географічних інформаційних систем, яке призвело до актуалізації та поліпшення роботи відділу земельних питань. Серед ризиків, пов'язаних з використанням цих інструментів, можна виділити відключення електроенергії, незаконне використання зловмисниками та цифрову ексклюзію.

## РОЗДІЛ 3

### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОБУДОВИ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ ТА СТРУКТУРИ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ ОМС

3.1. Рекомендації щодо побудови ефективної структури виконавчих органів місцевого самоврядування

Рекомендації для органів місцевого самоврядування щодо побудови ефективної структури виконавчих органів у невеликих громадах (до 30000 населення) стосуються чотирьох основних категорій: заступники голови відповідної ради, секретар ради, керуючий справами (секретар) виконавчого комітету та інші службовці виконавчих органів місцевого самоврядування.

Базуючись на нашому аналізі, для побудови ефективної структури виконавчих органів невеликих громад, рекомендується голові ради мати двох заступників з чітким розподілом обов'язків. Варто розглянути розподіл у наступній комбінації: один заступник має бути відповідальним за господарське управління, включаючи благоустрій, ЖКГ та інфраструктурні питання, а другий заступник бере на себе економіко-інвестиційні завдання, такими як розвиток інвестиційних проектів, управління земельним відділом та відділом архітектури та містобудування.

Оцінка ефективності роботи заступників голови ради та структурних підрозділів, які у них у підпорядкуванні, є важливим інструментом для забезпечення якісного функціонування виконавчих органів місцевого самоврядування. Щоб здійснити таку оцінку, необхідно визначити цілі та очікувані результати роботи заступників та підрозділів, які повинні відповідати стратегічним цілям громади та місцевого самоврядування.

Для проведення оцінки, рекомендується розробити систему показників продуктивності, які відображатимуть досягнення цілей та результати роботи. Ці



показники можуть включати якість послуг, забезпечення територіального розвитку, ефективне використання ресурсів та бюджету, а також рівень задоволеності громади. Для забезпечення об'єктивності оцінки, важливо зібрати та аналізувати релевантні дані, такі як звіти, статистичні дані, анкети задоволеності громади та фінансові звіти. Цей аналіз допоможе виявити позитивні та негативні аспекти роботи та визначити області для покращення.

Оцінка ефективності рекомендується проводити регулярно, щоб встановити тенденції та зміни в роботі, а також своєчасно вжити заходи для вирішення проблем та досягнення поставлених цілей. Для цього можна використовувати щорічну або піврічну оцінку, що залежить від конкретних потреб та можливостей громади.

Після проведення оцінки, важливо забезпечити зворотний зв'язок та обговорення результатів з заступниками та структурними підрозділами. Це сприятиме розумінню сильних та слабких сторін, виявленню можливостей для покращення та спільному розробленню планів дій. Усі проведені оцінки та результати повинні бути документовані та зберігатися для майбутнього посилення та аналізу, що забезпечить прозорість, відповідальність та постійне вдосконалення виконавчих органів місцевого самоврядування.

Щодо упровадження посади керуючого справами (секретаря) виконавчого комітету в органах місцевого самоврядування, то він має свою вагомую роль в ефективному здійсненні повноважень виконавчими органами. Виявлено, що ця посада присутня у більшості досліджених місцевих рад. Така рекомендація є важливою у першу чергу для сільських рад, для яких наявність керуючого справами (секретаря) виконавчого комітету не є обов'язковою.

Основні обов'язки керуючого справами мають включати в себе координацію внутрішньої комунікації в ОМС. Це означає забезпечення ефективної взаємодії між виконавчим комітетом, апаратом та структурними підрозділами відповідної ради. Він сприяє координації роботи та обміну

інформацією, що покращує загальну продуктивність і результативність роботи органу місцевого самоврядування.

Крім того, керуючий справами має бути відповідальним за відстеження виконання поставлених завдань та контроль їх результатів. Він повинен гарантувати, що робота виконується вчасно та відповідає встановленим стандартам. Це сприяє забезпеченню високої якості виконавчих функцій органу місцевого самоврядування.

Керуючий справами також повинен відігравати важливу роль у плануванні та організації засідань виконавчого комітету та забезпечення належного ведення внутрішньої документації органу місцевого самоврядування.

Важливою частиною виконавчих органів сільською ради є секретар ради, обов'язковість наявності якого передбачена законом. Проте для підвищення ефективності всієї громади варто чітко розділити його повноваження та повноваження керуючого справами виконавчого комітету.

Секретар у своїй роботі має зосередитися на координації роботи постійних комісій та підготовці проведення сесій місцевих рад. Він виступає як основний зв'язковий пункт між постійними комісіями та виконавчим комітетом, сприяючи ефективній комунікації та координації роботи між ними. Саме секретар повинен забезпечувати швидкий та якісний доступ до інформації щодо справ відповідної ради для депутатів-членів постійних комісій.

Також, секретар ради повинен відповідати за підготовку та організацію сесій місцевих рад. Це включає підготовку порядку денного, забезпечення належного документування засідань, організацію голосування та фіксацію прийнятих рішень. Також секретар має слідкувати за законністю проведення сесій та голосування. Він також відповідальний за координацію взаємодії з представниками громадськості та медіа під час проведення сесій.

Ще одним обов'язком секретаря, на нашу думку, має бути зовнішнє діловодство. Він відповідає за організацію та підтримку зв'язків з іншими

організаціями, установами, громадськістю та місцевими жителями. Це може включати обробку запитів, надання інформації, організацію зустрічей та подій, сприяючи зміцненню співпраці та сприятливих стосунків зі стейкхолдерами громади.

При формуванні інших структурних підрозділів виконавчих органів ОМС повинні в першу чергу виходити з власної стратегії. Кожна громада має унікальні потреби, пріоритети та особливості, тому важливо, щоб структура виконавчих органів відповідала цим унікальним вимогам.

Наприклад, якщо одній громаді більше важливо розвиток інфраструктури та покращення благоустрою, то можливо варто розглянути формування виконавчого органу з окремим підрозділом, відповідальним за господарське управління, благоустрій та інфраструктуру. Це дозволить зосередити увагу та ресурси на конкретних аспектах, важливих для розвитку даної громади.

У іншому випадку, якщо громаді особливо важливо економічне зростання та залучення інвестицій, слід розглянути формування виконавчого органу з окремим підрозділом, відповідальним за економіко-інвестиційні питання. Цей підрозділ буде спрямовувати зусилля на створення сприятливого підприємницького середовища, пошук інвестиційних можливостей та підтримку економічного розвитку.

Також можливий варіант, коли громада активно розвиває туризм та культурні заходи. У цьому випадку, повинен існувати окремий підрозділ, спеціалізований у розвитку туризму та культурних програм. Цей підрозділ має відповідати за координацію та просування туристичних проєктів, організацію культурних заходів та сприяння розвитку креативних індустрій у громаді. Така структура дозволить громаді зосередитись на розвитку туристичного потенціалу та підтримці культурних ініціатив, що сприятиме її привабливості та економічному зростанню.

Інший приклад – громада з великим промисловим потенціалом. У такому випадку, має бути окремий підрозділ, спеціалізований у питаннях промислового розвитку. Цей підрозділ має відповідати за залучення інвестицій, підтримку місцевих підприємств, сприяння розвитку промислових зон та стимулювання економічного зростання у громаді. Така структура допоможе громаді ефективно використовувати свій промисловий потенціал, створюючи нові робочі місця та збільшуючи прибутковість місцевої економіки.

Як висновок можна визначити, що універсальної ефективної структури виконавчих органів для всіх територіальних громад не існує. Вона має формуватися, у першу чергу, від стратегії розвитку громади та визначених пріоритетів. Проте кожній громаді варто мати двох заступників з чітко розділеними зонами відповідальності (господарське управління та інвестиційний напрямок), керуючого справами (секретаря) виконавчого комітету (який зосереджується на питаннях взаємодії виконавчого комітету, апарату та структурних підрозділів) та секретаря (який має керувати взаємодією ради та виконавчих органів).

### 3.2. Рекомендації щодо застосування інструментів для збільшення ефективності роботи виконавчих органів територіальних громад

Для покращення власної ефективності виконавчим органам місцевого самоврядування, на нашу думку, необхідно звертатися до трьох видів інструментів: методики, запозиченні з досвіду приватного сектору, аутсорсинг та електронні цифрові сервіси.

Серед методик, запозичених з приватного сектору, у першу чергу ми виділяємо метод створення дорожніх карт. Використання бізнес-методу дорожньої карти може значно підвищити ефективність роботи виконавчих органів місцевого самоврядування завдяки наступним перевагам:

1) Чітке визначення мети: метод застосування дорожньої карти вимагає визначення конкретної мети та способів досягнення цієї мети. Виконавчі органи місцевого самоврядування можуть сконцентруватися на конкретних завданнях, що сприяє кращому розумінню призначення та напрямку їхньої діяльності.

2) Стратегічне планування: цей метод полягає у розробці детального плану дій для досягнення мети. Виконавчі органи можуть використовувати цей метод для визначення пріоритетів, розподілу ресурсів і встановлення критеріїв успіху. Це дозволяє зосередитися на стратегічних завданнях та оптимізувати використання обмежених ресурсів.

3) Моніторинг та оцінка: метод дорожньої карти надає можливість поетапно контролювати прогрес досягнення мети та визначати, чи необхідні коригування. Виконавчі органи можуть систематично оцінювати свої дії та внести необхідні зміни для забезпечення ефективності та успішності своєї роботи.

4) Залучення зацікавлених сторін: метод передбачає взаємодію з зацікавленими сторонами, такими як громадські організації, мешканці громади та бізнес-спільнота. Це сприяє взаємному зрозумінню, спільному виробленню рішень та підтримці імплементації стратегій. Виконавчі органи місцевого самоврядування можуть використовувати цей метод, щоб залучити громадськість до процесу прийняття рішень.

5) Неперервний процес вдосконалення: метод застосування дорожньої карти підтримує концепцію неперервного вдосконалення. Виконавчі органи можуть постійно аналізувати та оцінювати свою діяльність, шукати способи оптимізації та здійснювати необхідні зміни для підвищення ефективності та відповідності потребам громади.

Виконавчі органи місцевого самоврядування можуть виконати кілька кроків для початку використання бізнес-методу дорожньої карти:

1) Ознайомлення з методом: ОМС повинні ознайомитися з принципами та основними етапами бізнес-методу дорожньої карти. Це включає розуміння мети методу, його переваг та потенційних результатів.

2) Визначення конкретної мети: виконавчі органи мають визначити конкретну мету, яку вони хочуть досягти за допомогою бізнес-методу дорожньої карти. Наприклад, це може бути поліпшення якості послуг, оптимізація використання ресурсів або забезпечення більшої участі громадськості у прийнятті рішень. Визначення мети варто робити із застосуванням SWOT-аналізу.

3) Залучення ключових зацікавлених сторін: важливо залучити ключові зацікавлені сторони, такі як представники громади, інших відділів або депутатів, до процесу впровадження бізнес-методу дорожньої карти. Це сприятиме ширшому розумінню, підтримці та спільному виробленню стратегій та рішень.

4) Розробка дорожньої карти: ОМС повинні розробити дорожню карту, яка включає конкретні кроки, терміни виконання, відповідальних осіб і вимірювання успіху. Цей план повинен бути чітким і реалістичним, з можливістю контролю його виконання та потенційного коригування.

5) Впровадження та моніторинг: уповноваження службовці повинні почати впровадження дорожньої карти, забезпечуючи виконання запланованих кроків і заходів. Важливо систематично здійснювати моніторинг прогресу, збирати дані та оцінювати досягнуті результати.

6) Постійне вдосконалення та корегування за необхідності: ОМС мають прагнути до неперервного вдосконалення, враховуючи зібрані дані, оцінки та зворотний зв'язок від зацікавлених сторін. Вони повинні бути готові внести зміни в стратегії та дії, щоб підвищити ефективність та досягнути поставленої мети.

Важливо мати на увазі, що впровадження бізнес-методу дорожньої карти може вимагати часу, зусиль та ресурсів, але це може принести значні переваги в плані ефективності та результативності діяльності органів місцевого

самоврядування. Це допомагає виконавчим органам місцевого самоврядування працювати більш систематично, цілеспрямовано та ефективно, забезпечуючи кращу орієнтацію, моніторинг, взаємодію з громадою та постійне вдосконалення їхньої діяльності.

Що стосується прийняття рішення про застосування такого інструменту з підвищення ефективності як аутсорсинг, то виконавчим органам місцевого самоврядування варто врахувати наступні рекомендації:

- Оцінка потреб та можливостей: ОМС повинні здійснити детальний аналіз функцій, завдань та ресурсів, які можуть бути підлягають аутсорсингу. Визначення конкретних завдань, які можуть бути виконані більш ефективно, економічно та якісно шляхом залучення зовнішніх постачальників послуг, є важливим кроком.

- Відбір постачальників: виконавчі органи мають ретельно обирати постачальників, звертаючи увагу на їх досвід, кваліфікацію, репутацію та здатність задовольняти потреби громади. Врахування можливості проведення конкурсних процедур або розгляд пропозицій кількох постачальників допоможе забезпечити оптимальний вибір.

- Укладення договорів: громади повинні укладати угоди з постачальниками, в яких чітко визначені обов'язки, вимоги до якості, терміни виконання та механізми контролю. Важливо включити в договірні умови механізми реагування на можливі зміни у потребах чи проблеми, що виникають у процесі аутсорсингу.

- Забезпечення ефективного контролю: ОМС мають розробити систему моніторингу та оцінки якості надання послуг постачальником. Встановлення механізмів зворотного зв'язку та регулярних зустрічей з постачальниками допоможе вирішувати проблеми та обговорювати прогрес.

- Поетапне впровадження: рекомендується починати зі залучення аутсорсингу для менш критичних функцій або проектів, що вимагають

спеціалізованого досвіду. Поступове розширення обсягів аутсорсингу з дотриманням стратегії та аналіз результатів та зворотного зв'язку є важливим кроком.

- Оцінка результатів: виконавчі органи повинні систематично оцінювати ефективність та результати аутсорсингу в межах громади. Використання кількісних та якісних показників для оцінки впливу на задоволення потреб спільноти, якість наданих послуг та економію ресурсів мають піддаватися постійному моніторингу.

Враховуючи, що ці рекомендації стосуються рішення органів місцевого самоврядування, необхідно забезпечити широку дискусію громадськості, врахувати юридичні, фінансові та соціальні аспекти, а також залучити експертів з питань аутсорсингу при необхідності.

Серед розглянутих цифрових інструментів органам місцевого самоврядування рекомендується звернути увагу на впровадження наступних:

1) Е-комунікації (е-петиція, е-звернення, е-консультація). Е-петиції, е-звернення та е-консультації є важливими інструментами, які сприяють покращенню ефективності роботи органів місцевого самоврядування. Електронні петиції надають зручний і доступний спосіб для громадян висловити свої побажання, скарги або ініціативи. Вони дозволяють широкому колу людей швидко і просто висловити свою думку та отримати відповідь з боку органів місцевого самоврядування. Електронні петиції збільшують ефективність, оскільки прискорюють процес збору та обробки інформації, а також забезпечують прозорість і відкритість взаємодії між громадянами та органами влади.

Електронні звернення дають можливість громадянам звернутися до органів місцевого самоврядування з питаннями, пропозиціями або скаргами через електронні канали зв'язку. Це спрощує процедуру звернення та забезпечує швидку передачу інформації. Електронні звернення дозволяють органам влади



оперативно реагувати на потреби та проблеми громадян, що сприяє покращенню якості надання послуг та підвищенню задоволення громадян від роботи органів місцевого самоврядування.

Електронні консультації забезпечують можливість широкому колу громадян брати участь у процесі прийняття рішень, висловлювати свої погляди і давати рекомендації щодо питань, що стосуються місцевого самоврядування. Це дозволяє органам місцевого самоврядування отримати більше інформації та різноманітних поглядів, що сприяє більш об'єктивному та збалансованому процесу прийняття рішень. Електронні консультації зменшують географічні та часові обмеження і дають змогу залучити більше громадян до участі в прийнятті рішень.

Загалом, е-петиції, е-звернення та е-консультації збільшують ефективність роботи органів місцевого самоврядування шляхом спрощення процедур звернень громадян, швидкого обміну інформацією та залучення широкого загалу громадян до взаємодії та участі у прийнятті рішень. Це сприяє покращенню якості послуг та зміцненню довіри між громадянами та органами місцевого самоврядування.

2) Онлайн-трансляція та прямі ефіри. Онлайн-трансляція та прямі ефіри роботи виконавчих органів місцевого самоврядування є важливими інструментами, які суттєво збільшують ефективність їх роботи. Перш за все, це забезпечує прозорість: громадяни можуть переконатися в чесності та прозорості прийнятих рішень. Це сприяє зміцненню довіри громадян до виконавчих органів ОМС та забезпечує контроль громадськості над їх роботою.

По-друге, це сприяє залученню громадськості: онлайн-трансляція та прямі ефіри дають можливість громадянам брати активну участь у роботі виконавчих органів ОМС. Громадяни можуть слідкувати за засіданнями, обговореннями та прийняттям рішень, а також висловлювати свої побажання, пропозиції та скарги в режимі реального часу. Це сприяє залученню широкої громадськості до

прийняття рішень та роботи виконавчих органів місцевих рад, що забезпечує більш репрезентативну та демократичну природу їх діяльності.

По-третє, це гарантує зручний доступ до інформації, оскільки онлайн-трансляція та прямі ефіри надають зручний та швидкий доступ до інформації про роботу виконавчих органів місцевого самоврядування. Громадяни можуть отримувати актуальну інформацію про засідання, звіти, рішення та інші матеріали, пов'язані з діяльністю органів місцевого самоврядування. Це дозволяє мешканцям громади бути в курсі подій і активно сприяти виконавчим органам у вирішенні важливих питань.

3) Дистанційні засідання. Дистанційні засідання виконавчих комітетів та органів місцевого самоврядування виявляються надзвичайно корисними та ефективними засобами роботи, особливо в умовах війни чи пандемії. По-перше, це гарантує збереження неперервності роботи. Дистанційні засідання дозволяють продовжувати роботу виконавчих комітетів та органів ОТГ, навіть у випадках, коли неможлива особиста зустріч через війну або пандемію. Завдяки використанню технологій відео-зв'язку індивідуально або в групах, члени комітету або органу можуть обговорювати та приймати рішення на віддаленій основі. Це дозволяє зберігати неперервність роботи, вирішувати питання та виконувати свої обов'язки навіть у складних умовах.

По-друге, це зручно та економить час. Дистанційні засідання зменшують необхідність у фізичних зустрічах, що дозволяє зекономити час членів виконавчого комітету або органу. Вони можуть проводити засідання без потреби нести витрати фінансові та часові на переміщення. Це дозволяє ефективніше використовувати час та зосереджуватися на обговоренні і прийнятті рішень.

По-третє, це про гнучкість і доступність. Дистанційні засідання забезпечують гнучкість, оскільки члени комітету або органу можуть брати участь у засіданнях з будь-якого місця, де є доступ до Інтернету. Це особливо важливо в умовах війни або пандемії, коли фізична присутність у будівлі може

бути обмежена або небезпечною. Такий підхід дозволяє залучати до роботи ширший коло експертів і забезпечує доступність участі для всіх зацікавлених сторін.

По-четверте, за таких умов ми можемо також говорити про збереження безпеки і здоров'я. В умовах війни або пандемії дистанційні засідання допомагають зберегти безпеку і здоров'я членів комітету або підрозділів виконавчої гілки ОМС. Вони дозволяють уникнути ризику зараження або інших небезпек, пов'язаних з фізичною присутністю в одному приміщенні. Це забезпечує захист та благополуччя учасників, що має безпосередній вплив на продуктивність і ефективність роботи.

4) Великі дані та бізнес аналітика. Використання великих даних та бізнес-аналітики виконавчими органами місцевих рад виявляється дуже цінним інструментом, який значно збільшує ефективність їх роботи. Це забезпечує інформоване прийняття рішень: великі дані та бізнес-аналітика надають виконавчим органам місцевих рад доступ до значної кількості даних, що стосуються різних аспектів діяльності села, міста чи регіону. Завдяки аналізу цих даних, виконавчі органи можуть отримати об'єктивну та детальну інформацію про різні аспекти, такі як транспортна система, житловий фонд, енергетика, інфраструктура тощо. Це дозволяє здійснювати інформоване прийняття рішень, ґрунтоване на об'єктивних даних та аналітиці, що сприяє ефективному управлінню та плануванню розвитку територіальної громади.

Також це дає можливість виконавчим органами ОМС виявляти тенденції та робити прогнозування майбутніх сценаріїв розвитку. Шляхом аналізу великих обсягів даних, можна виявити закономірності, кореляції та залежності між різними факторами, що допомагає зрозуміти причинно-наслідкові зв'язки та передбачити майбутні тренди. Це дозволяє виконавчим органам реагувати швидше та ефективніше на змінні умови та потреби територіальної громади, а також забезпечує планування на основі фактичних даних та прогнозів.

Загалом, використання великих даних та бізнес-аналітики забезпечує виконавчим органам місцевих рад інструменти для інформованого прийняття рішень, виявлення тенденцій та прогнозування, а також оптимізації ресурсів та послуг.

5) Геоінформаційні системи. ГІС є незамінними інструментами, які значно збільшують ефективність роботи виконавчих органів місцевих рад. По-перше, це допомагає робити аналіз та візуалізацію геопросторових даних. ГІС дозволяють збирати, організовувати та аналізувати різноманітні геопросторові дані. Це можуть бути дані про територію, населення, інфраструктуру, природні ресурси, транспортну мережу та багато іншого. Використання ГІС дозволяє візуалізувати ці дані на карті, що робить їх зрозумілішими та доступнішими. Аналіз геопросторових даних допомагає виконавчим органам місцевих рад зрозуміти просторові зв'язки та взаємодію елементів на їх території, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень та розробці ефективних стратегій розвитку.

Також це сприяє плануванню розвитку та управління ресурсами. ГІС дозволяють виконавчим органам місцевих рад планувати розвиток території на основі геопросторових аналізів. За допомогою ГІС можна визначити оптимальне розташування нових об'єктів, планувати інфраструктуру, управляти ресурсами та земельними ресурсами, а також розробляти плани надзвичайних ситуацій та екологічної безпеки. ГІС допомагають зробити планування більш обґрунтованим, ефективним та зорієнтованим на потреби громадян.

Ще однією перевагою ГІС є моніторинг та аналіз стану території. ГІС дозволяють виконавчим органам місцевих рад проводити моніторинг та аналіз стану території в режимі реального часу. За допомогою різних джерел даних, таких як датчики, супутникові знімки тощо, можна отримувати актуальну інформацію про зміни на території. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми, реагувати на них та приймати рішення. Наприклад, ГІС можуть допомогти

виявити зони забруднення, планувати маршрути екстреної допомоги або розробляти стратегії ліквідації наслідків стихійних лих.

Використання геоінформаційних систем забезпечує виконавчим органам місцевих рад важливі інструменти для аналізу та візуалізації геопросторових даних, планування розвитку та управління ресурсами та моніторингу стану території. Це підвищує ефективність роботи виконавчих органів місцевих рад, сприяє прийняттю обґрунтованих рішень та покращенню якості управління територією.

б) Система блокчейну. Система блокчейну може значно збільшити ефективність роботи виконавчих органів місцевих рад, надаючи їм доступ до нових можливостей та покращуючи процеси управління. Перш за все, ця система гарантує прозорість та недоторканність. Блокчейн є розподіленою та цілісною системою одночасно, в якій всі транзакції та записи зафіксовуються в блоках і неможливо втрутитися в минулі записи. Це забезпечує прозорість та недоторканність в роботі виконавчих органів місцевих рад, оскільки всі дії та рішення будуть зафіксовані і доступні для перевірки. Це сприяє підвищенню довіри громадян до роботи виконавчих органів.

По-друге, її можна використовувати для ефективного голосування та прийняття рішень. Блокчейн може бути використаний для забезпечення безпечного та прозорого голосування громадян у місцевих референдумах або при громадських обговореннях. Голоси громадян можуть бути зафіксовані в блоках, що гарантує недоторканність результатів та унеможлиблює маніпуляції з голосами. Це сприяє більш ефективному та демократичному процесу прийняття рішень, оскільки результати голосування будуть достовірними та доступними для всіх зацікавлених сторін.

По-третє, блокчейн допомагає з управлінням ресурсами та контролем за витратами. Віг може використовуватись для забезпечення прозорості та ефективності в управлінні ресурсами місцевих рад, такими як бюджетні кошти,

дозволи, управління майном тощо. Записи про транзакції та використання ресурсів будуть зафіксовані в блоках блокчейну, що дозволить виконавчим органам місцевих рад ефективно контролювати витрати та забезпечувати прозору використання ресурсів.

7) Камери відеоспостереження. Камери відеоспостереження є важливими інструментами, які значно збільшують ефективність роботи виконавчих органів місцевих рад. Камери відеоспостереження допомагають забезпечити безпеку на території міста або регіону. Вони використовуються для відслідковування потенційно небезпечних ситуацій, запобігання злочинам, виявлення випадків вандалізму або порушень громадського порядку. Камери допомагають вчасно виявляти потенційні загрози та здійснювати швидку реакцію на них, що сприяє поліпшенню загальної безпеки на території.

Також камери відеоспостереження дозволяють виконавчим органам місцевих рад здійснювати ефективний контроль за рухом транспорту, додержанням правил паркування, функціонуванням громадського транспорту тощо. Це допомагає виявляти порушення та недоліки, які потребують уваги та втручання. Використання камер відеоспостереження дозволяє скоротити час реагування на проблеми та забезпечити більш ефективний контроль за ситуацією на території.

Треба додатково зазначити, що камери відеоспостереження забезпечують доказову базу для розслідування злочинів та інцидентів, які могли трапитися на території міста або регіону. Записи з камер можуть бути використані як докази в судових процесах та сприяти юридичному захисту громадян. Це покращує якість розслідування, забезпечує відповідальність за правопорушення та підвищує рівень безпеки на території.

Додатково камери відеоспостереження збирають важливі дані про рух транспорту, потоки людей, навколишнє середовище тощо. Ці дані можуть бути використані виконавчими органами місцевих рад для моніторингу та аналізу

ситуації на території, а також для планування розвитку і вдосконалення інфраструктури. Це допомагає зробити прийняття рішень більш обґрунтованим і покращити якість життя громадян.

Використання камер відеоспостереження значно підвищує ефективність роботи виконавчих органів місцевих рад, забезпечуючи безпеку, контроль, доказову базу та дані для моніторингу та планування. Це важливий інструмент, який сприяє поліпшенню якості управління територією та забезпеченню благополуччя і безпеки громадян.

Що стосується використання цифрових інструментів для збільшення ефективності роботи виконавчих органів місцевого самоврядування, то вони мають велику кількість переваг: у багатьох випадках не вимагають великих фінансових чи матеріальних інвестицій, збільшують швидкість, якість та прозорість роботи виконавчих органів.

Проте використання таких цифрових інструментів несе за собою певні ризики, які ОМС мають враховувати при прийнятті рішення про впровадження таких інструментів. До таких ризиків ми відносимо:

1) Відключення електроенергії: залежність від електронних систем означає, що в разі відключення електроенергії може бути обмежений доступ до цифрових інструментів. Це може призвести до тимчасового переривання роботи та втрати даних.

2) Кібербезпека: застосування цифрових інструментів вимагає заходів щодо кібербезпеки. Неправомірний доступ до цифрових даних, хакерські атаки або віруси можуть призвести до витоку конфіденційної інформації, порушення приватності та збитків.

3) Цифрова ексклюзія: застосування цифрових інструментів може створювати ризик цифрової ексклюзії, особливо серед людей з обмеженим доступом до мережі Інтернет, низькою цифровою грамотністю або відсутністю необхідного технічного забезпечення. Це може призвести до нерівності доступу

до публічних послуг та виключення певних груп населення з участі у процесі прийняття рішень.

4) Залежність від технології: використання цифрових інструментів може створювати залежність від технології та інформаційних систем. В разі технічних проблем, відмови обладнання або несправності програмного забезпечення може бути обмежений доступ до необхідних ресурсів та послуг.

Для зменшення цих ризиків необхідно приділяти належну увагу кібербезпеці, забезпечувати надійне резервування та збереження даних, займатися популяризацією цифрової грамотності та впроваджувати заходи для забезпечення доступу до цифрових інструментів усім прошаркам населення, включаючи тих, хто знаходиться в уразливих групах.

Для підвищення ефективності виконавчих органів місцевого самоврядування при застосуванні цифрових інструментів, таких як е-комунікації, онлайн трансляції та прямі ефіри, дистанційні засідання, використання великих даних та бізнес-аналітики, геоінформаційні системи, блокчейн та камери відеоспостереження, можуть бути корисні наступні рекомендації:

1) Розробка цифрової стратегії: рекомендується розробити цифрову стратегію, що відображає використання цифрових інструментів у різних аспектах діяльності виконавчих органів місцевого самоврядування. Вона повинна визначати конкретні цілі, пріоритети, ресурси, ризики та план дій для успішного впровадження цифрових інструментів.

2) Інтеграція систем: важливо забезпечити інтеграцію різних цифрових систем та платформ для забезпечення взаємодії між ними та обміну даними. Це дозволить забезпечити безперервний доступ до інформації та забезпечити зручність використання для користувачів.

3) Забезпечення кібербезпеки: при застосуванні цифрових інструментів необхідно приділити особливу увагу кібербезпеці. Забезпечення захисту даних,



використання безпечних каналів комунікації, регулярне оновлення програмного забезпечення та навчання персоналу з питань кібербезпеки є важливими аспектами.

4) Навчання та підтримка персоналу: забезпечення належного навчання та підтримки персоналу в галузі цифрових інструментів є ключовим фактором успішного впровадження. Організація навчань, семінарів та посібників з використання цифрових інструментів допоможе персоналу впевнено володіти ними та ефективно використовувати їх у своїй роботі.

5) Залучення громадськості: використання цифрових інструментів може сприяти залученню громадськості до процесу прийняття рішень та забезпечити прозорість діяльності. Варто розглянути можливість використання е-петицій, е-звернень та е-консультацій для збору думок та пропозицій громадськості.

6) Аналіз даних та прийняття рішень: використання великих даних та бізнес-аналітики може допомогти виконавчим органам місцевого самоврядування зробити обґрунтовані рішення на основі об'єктивних даних та трендів. Варто розглянути можливості впровадження аналітичних інструментів та створення системи збору та аналізу даних.

7) Управління цифровою ексклюзією: використання цифрових інструментів повинно враховувати потенційні проблеми цифрової ексклюзії, які можуть виникнути через нерівний доступ до технологій та навичок використання. Виконавчі органи місцевого самоврядування повинні активно працювати над зменшенням цифрового розриву, забезпечуючи доступ до технологій та навчання для всіх громадян. Для цього можуть бути використані такі заходи, як надання доступу до інтернету у громадських місцях, організація безкоштовних навчальних програм та підтримка цифрової грамотності серед населення.

Застосування цифрових інструментів вимагає цілеспрямованого планування, внутрішньої координації та навчання персоналу. Рекомендації

мають бути адаптовані до конкретних потреб та можливостей виконавчих органів місцевого самоврядування.

Впровадження цих інструментів вимагає відповідної підготовки, інвестицій та правильної стратегії впровадження, але вони можуть принести значні переваги у сфері управління територіальними громадами. Варто звернути увагу на розробку стандартів та правового регулювання, що визначають використання цих технологій, забезпечуючи захист персональних даних та етичні принципи.

Загалом, використання сучасних технологій у роботі виконавчих органів місцевих рад сприяє створенню ефективного та інноваційного середовища, де рішення приймаються на основі об'єктивних даних, залучаючи громадськість і покращуючи життя громадян. Це допомагає забезпечити стале розвиток та зростання міст і регіонів, створюючи більш справедливе, прозоре та інклюзивне суспільство.

### Висновки до розділу 3

1. Немає універсальної та ефективної структури виконавчих органів, яка підходила б для всіх громад. Формування такої структури повинно ґрунтуватися на стратегії розвитку конкретної громади та визначених пріоритетах. Однак, є кілька загальних принципів, які можуть бути використані. Наприклад, рекомендується мати двох заступників голови ради з чітко визначеними областями відповідальності: одного для господарського управління та інфраструктури, а іншого – для економічно-інвестиційних питань. Крім того, варто мати керуючого справами (секретаря) виконавчого комітету, який забезпечує взаємодію всередині виконавчого комітету та його структурних підрозділів. Також важливо мати секретаря, який керує взаємодією між радою та виконавчими органами. Кожна громада повинна самостійно визначити

оптимальну структуру виконавчих органів, яка відповідає її потребам та сприяє ефективному розвитку.

2. Використання методик, запозичених з досвіду приватного сектору, аутсорсинг та електронні цифрові сервіси можуть значно збільшити ефективність роботи виконавчих органів місцевого самоврядування. Такі інструменти не завжди вимагають великих фінансових інвестицій та залучення значних ресурсів. Використання методик, що успішно використовуються в приватному секторі, допомагає ОМС оптимізувати свої процеси та покращити результативність. Аутсорсинг має бути використаний для делегування певних завдань або послуг стороннім підрядникам або спеціалізованим організаціям, особливо з вузькоспеціалізованих питань, які потребують відповідної кваліфікації. Електронні цифрові сервіси полегшують доступ до послуг та сприяють ефективному обміну інформацією між громадянами та виконавчими органами, дозволяють швидко проводити аудит комунального майна та збільшують рівень безпеки життя.

## ВИСНОВКИ

1. Українське законодавство визначає поняття виконавчих органів об'єднаних територіальних громад і регулює їх статус, склад, повноваження та функції. Виконавчі органи складаються з двох компонентів: виконавчого комітету відповідної ради і відділів, управлінь та інших виконавчих органів. Внутрішня структура виконавчих органів відображає організаційну ієрархію та розподіл обов'язків і повноважень між співробітниками. Повноваження виконавчих органів об'єднаних територіальних громад визначаються конкретними правами та обов'язками, які надає законодавство цим органам та їх посадовим особам. Ці повноваження спрямовані на забезпечення виконання функцій, які покладені на ці виконавчі органи. Повноваження місцевого самоврядування поділяються на власні та делеговані. Відділи, управління та інші виконавчі органи підпорядковуються двом рівням контролю. З одного боку, вони підпорядковуються відповідним радам, що визначають загальну політику та стратегічні орієнтири. З іншого боку, вони також підпорядковуються виконавчому комітету та голові сільської, селищної або міської ради. Що стосується делегованих повноважень, то виконавчі органи місцевих рад підпорядковуються органам виконавчої влади, які передали їм такі повноваження.

2. У склад виконавчих органів місцевого самоврядування обов'язково входять певні посади, визначені законодавством, такі як голова, секретар, керуючий справами виконавчого комітету, заступник голови, староста (за рішенням ради), виконавчий орган з питань архітектури та містобудування, а також відділ бухгалтерського обліку та звітності.

3. Критерії формування виконавчих органів місцевого самоврядування встановлюють принципи та вимоги, що регулюють процес створення та склад таких органів. Можна виділити загальні і функціональні критерії. Загальні

критерії встановлюють загальноприйняті принципи, які повинні дотримуватись при формуванні виконавчих органів місцевого самоврядування. Ці критерії забезпечують відповідність процесу формування вимогам законодавства, відображають інтереси та різноманітність громадян і забезпечують прозорість і відкритість перед громадськістю. Функціональні критерії враховують специфіку та потреби місцевого самоврядування і виконавчих органів. Вони спрямовані на забезпечення ефективної роботи органів влади, управління територією та виконання завдань, передбачених законодавством та стратегією розвитку громади.

4. Більші громади мають можливість спрямовувати більшу частку фінансових ресурсів на розвиток, замість витрат на забезпечення функціонування. Розмір громади не має прямого впливу на капітальні видатки, проте можна припустити, що деякі громади неефективно використовують фінансові ресурси, зосереджуючись на формуванні фондів для заробітних плат, замість спрямування їх на капітальні витрати, які задовольняють потреби мешканців.

5. Для оцінки ефективності та розвитку різних сфер, таких як культура, інфраструктура, економіка тощо, важливо використовувати різні показники. Ці показники допомагають виміряти та оцінити стан та прогрес у різних сферах і є важливим інструментом для управління та прийняття рішень. Однак, використання цих показників повинно здійснюватися з урахуванням стратегії розвитку та особливостей конкретної громади.

6. Формування ефективної структури виконавчих органів для громад є індивідуальним процесом, що залежить від стратегії розвитку та пріоритетів конкретної громади. Рекомендується мати двох заступників голови ради, відповідальних за господарське управління та інфраструктуру, а також економічно-інвестиційні питання. Крім того, важливо мати керуючого справами виконавчого комітету, який координує внутрішню взаємодію, а також секретаря,

який відповідає за зв'язок між радою та виконавчими органами. Кожна громада повинна самостійно визначити оптимальну структуру, що враховує її потреби та сприяє ефективному розвитку.

7. Невеликі громади можуть використовувати різноманітні цифрові інструменти для підвищення ефективності роботи своїх виконавчих органів. Деякі з таких інструментів можуть бути впроваджені без значних фінансових та ресурсних витрат. Крім того, застосування певних інструментів може призвести до скорочення штатних одиниць, які вони заміщують. Виявлено, що найефективнішим рішенням є використання географічних інформаційних систем, яке призвело до актуалізації та поліпшення роботи відділу земельних питань. Проте, при використанні цих інструментів існує ризик відключення електроенергії, незаконного використання зловмисниками та цифрової ексклюзії.

8. Немає універсальної структури виконавчих органів, яка підходила б для всіх громад. Формування такої структури повинно ґрунтуватися на стратегії розвитку конкретної громади та визначених пріоритетах. Однак, є кілька загальних принципів, які можуть бути використані. Наприклад, рекомендується мати двох заступників голови ради з чітко визначеними областями відповідальності: одного для господарського управління та інфраструктури, а іншого – для економічно-інвестиційних питань. Крім того, варто мати керуючого справами (секретаря) виконавчого комітету, який забезпечує внутрішню взаємодію виконавчого комітету та його структурних підрозділів. Також важливо мати секретаря, який керує взаємодією між радою та виконавчими органами. Кожна громада повинна самостійно визначити оптимальну структуру виконавчих органів, яка відповідає її потребам та сприяє ефективному розвитку.

9. Використання методик, які відповідають приватному сектору, аутсорсинг та цифрові електронні сервіси можуть значно підвищити ефективність роботи виконавчих органів місцевого самоврядування. Ці

інструменти не завжди потребують значних фінансових інвестицій та ресурсів. Використання методик, що успішно використовуються в приватному секторі, допомагає оптимізувати процеси та покращити результативність органів місцевого самоврядування. Аутсорсинг може бути застосований для делегування певних завдань або послуг стороннім підрядникам або спеціалізованим організаціям, особливо у вузькоспеціалізованих питаннях, що вимагають відповідної кваліфікації. Цифрові електронні сервіси полегшують доступ до послуг та сприяють ефективному обміну інформацією між громадянами та виконавчими органами, дозволяють швидко проводити аудит комунального майна та забезпечують підвищений рівень безпеки життя.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Конституція України, закони, підзаконні та інші нормативні акти:

1. Державний стандарт України. Система управління якістю. Вимоги. ДСТУ ISO 9001:2001. Режим доступу: [https://www.zoda.gov.ua/files/WP\\_Article\\_File/origin al/000011/11933.pdf](https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/origin al/000011/11933.pdf)
2. Господарський кодекс України. Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р. [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР), – 2003. – №18-22 – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
3. Європейська Хартія місцевого самоврядування від 15.10.1985, набрала чинності для України 01.01.1998, виправлений текст офіційного перекладу Європейської хартії місцевого самоврядування відповідає тексту, опублікованому в «Офіційному віснику України» від 03.04.2015 № 24 на заміну тексту, опублікованому в «Офіційному віснику України» від 04.06.2013 № 39 [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text)
4. Закон України «Про архітектурну діяльність»: від 20.05.1999, в поточній редакції від 31.03.2023, № 687-XIV. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, № 31, ст. 246.
5. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»: від 16.07.1999, в поточній редакції від 10.08.2022, № 996-XIV. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, № 40, ст. 365.
6. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад»: від 05.02.2015, в поточній редакції від 14.05.2020, № 157-VIII. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2015, № 13, ст. 91.
7. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»: від від 21.05.1997, в поточній редакції від 31.03.2023, № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 24, ст. 170.



8. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування»: від 07.06.2001, в поточній редакції від 01.08.2021, № 2493-III. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 33, ст. 175.
9. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
10. Лист «Щодо штатного розпису» № 162/06/187-07 від 27.06.2007. Міністерство праці та соціальної політики України // Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v162\\_203-07#Text](https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v162_203-07#Text)
11. Наказ «Про затвердження документів, що застосовуються у процесі виконання бюджету» № 57 від 28.01.2002, Міністерство фінансів України // Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0086-02#Text>
12. Національний класифікатор України. Класифікатор професій ДК 003:2010, затверджений та наданий чинності Наказом Держспоживстандарту України № 327 від 28.07.2010. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text>
13. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку контролю за здійсненням органами місцевого самоврядування делегованих повноважень органів виконавчої влади» від 9 березня 1999 р. № 339 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/339-99-%D0%BF#Text>
14. Постанова Кабінету Міністрів України «Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій» від 12 березня 2005 року, № 179. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2005-%D0%BF#Text>
15. Постанова Кабінету Міністрів України «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів

прокуратури, судів та інших органів» від 9 березня 2006 р. № 268  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/268-2006-%D0%BF#Text>

16. Проект Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 6504 від 05.01.2022 / Режим доступу: [https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=73563](https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=73563)
17. Типове положення «Про бухгалтерську службу бюджетної установи», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 26 січня 2011 року № 59 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/59-2011-%D0%BF#Text>  
Інші джерела
18. Балдич Н., Гнидюк Н., Трутковський Ц. Дослідження навчальних потреб представників органів місцевого самоврядування України: аналітичний звіт. Квітень 2019.
19. Баско А.В. Класифікація органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації державної влади / Прикарпатський юридичний вісник, Випуск 1(16) том 3, 2017, сторінки 52-57.
20. Бортник Н.П., Дніпров О.С. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності органів виконавчої влади. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. 2017. № 6. Том 3. с. 80–84. Режим доступу: [http://apnl.dnu.in.ua/6\\_tom\\_3\\_2017/20.pdf](http://apnl.dnu.in.ua/6_tom_3_2017/20.pdf)
21. Бортник В.А. Організація місцевої влади у Французькій Республіці: досвід децентралізації. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління, № 1(1) 2018, с. 9-21. Режим доступу: <https://maup.com.ua/assets/files/expert/1/organizaciya-miscevoi-vladi.pdf>
22. Вольська О.М., Губа М.І., Панкратьєва Т.Л. Метод оцінки ефективності кадрового забезпечення органів публічної влади / Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ 18-19 квітня 2019 року, с. 201–205. Режим доступу: <http://www.ksau.kherson.ua/files/konferencii/20190419/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%B>

A%20%D0%86%D0%86%D0%86%20%D0%92%D1%81%D0%B5%D1%83  
%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%B  
A%D0%BE%D1%97%20%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE  
%D0%B2%D0%BE-  
%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B  
D%D0%BE%D1%97%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5  
%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97%20%2018-  
19%20%D0%BA%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%8F%202019%  
20%D1%80..pdf#page=201

23. Воробей В. Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах: корисні поради та кращі практики / Посібник, 2021. Режим доступу: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/717/MER\\_2021\\_WEB.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/717/MER_2021_WEB.pdf)
24. Гнидюк Н. Підходи до формування ефективних організаційних структур для об'єднаних територіальних громад / Посібник Програма USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE), Київ, 2019 // Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/474/7.10.19.pdf>
25. Гончарова К.А. Аксіологічний вимір місцевого самоврядування в Україні та в США. Вісник Південного регіонального центру Національної академії правових наук України No 20 (2019), с. 62-69. Режим доступу: [https://prc.com.ua/wp-content/uploads/2021/01/vprc\\_2019\\_20\\_10.pdf](https://prc.com.ua/wp-content/uploads/2021/01/vprc_2019_20_10.pdf)
26. Горбатюк М. Реформа децентралізації в Україні: проблеми здійснення в умовах суспільної кризи. Політичні дослідження №1/2021. с. 22-40
27. Грובהва В. П. Особливості місцевого самоврядування в Німеччині. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Юридичні науки. – 2015. – Вип. 3-2. Т. 1. – С. 30-33. Режим доступу: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/55a2634b-22f3-4a99-806e-fb9705fb73da/content>

28. Грובהва В.П. Система місцевого самоврядування у Франції: досвід для України / Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2015, с. 108-112. Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/187223133.pdf>
29. Гук А. Бенчмаркінг доброго врядування: практичний посібник / К.: ТОВ «Видавництво «Юстон», 2018. // Режим доступу: [http://www.slgcoe.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/Book\\_BenchmarkingDV-2\\_148x210\\_web.pdf](http://www.slgcoe.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/Book_BenchmarkingDV-2_148x210_web.pdf)
30. Дульська І.В. Можливості діджиталізації територіальних громад і смарт-спеціалізації їх розвитку в умовах реформи децентралізації в Україні / Економіка України. 2021. № 4. с. 68—87. Режим доступу: [http://economyukr.org.ua/docs/EU\\_21\\_04\\_068\\_uk.pdf](http://economyukr.org.ua/docs/EU_21_04_068_uk.pdf)
31. Думенко М., Садикова В., Прокопенко Є. Збалансована система показників як засіб стратегічного управління організацією / Збірник наукових праць Національної Академії державної прикордонної служби України, Том 81 № 3 (2019), с. 48-64 // Режим доступу: [https://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/military\\_tech/article/view/437/426](https://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/military_tech/article/view/437/426)
32. Єлісеєва І.О. Сільський, селищний, міський голова: статус посадової особи за Конституцією України та повноваженнями, наданими йому законом. Міжнародний юридичний вісник: актуальні проблеми сучасності (теорія та практика). 2019. Вип. 15. С. 40–49.
33. Жадан О.В., Гончаренко М.В. Технологічні аспекти надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування / Міжрегіональна академія управління персоналом, 2022, с. 80-90 // Режим доступу: <https://maup.com.ua/assets/files/expert/19/5.pdf>
34. Заблудська І.В., Гречана С.І. Дорожня карта як інструмент стратегічного планування розвитку новоутворених (об'єднаних) територіальних громад / Стратегія економічного розвитку України. № 44 (2019), с. 27-39 // Режим

доступу: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/30644/Sedu\\_19\\_44\\_3.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/30644/Sedu_19_44_3.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

35. Загуменна Ю.О. Аутсорсинг державних функцій у контексті завдань реформування державного управління: зарубіжний досвід / Правоохоронна функція держави: теоретико-методологічні та історико-правові проблеми. Харків, 2017, с. 79-82 // Режим доступу: [https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/27\\_10\\_2017/pdf/23.pdf](https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/27_10_2017/pdf/23.pdf)
36. Загурська-Антонюк, В. Ф., Березенська, С. А., Вовкотруб, Т. П., & Бондаренко, О. В. (2019). Підвищення ефективності роботи та кар'єрного потенціалу державних службовців в Україні. Економіка, управління та адміністрування, № 3(89), с. 165–173. Режим доступу: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/185115>
37. Іванцова З. А. Місцеве самоврядування (комунальне управління) в землях ФРН: порівняльно-правове дослідження. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису, 2021. Режим доступу: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Ivantsova\\_Zoia/Mistseve\\_samovriaduvannia\\_komunalne\\_upravlinnia\\_v\\_zemliakh\\_FRN\\_porivnialno-pravove\\_doslidzhennia.pdf?](https://shron1.chtyvo.org.ua/Ivantsova_Zoia/Mistseve_samovriaduvannia_komunalne_upravlinnia_v_zemliakh_FRN_porivnialno-pravove_doslidzhennia.pdf?)
38. Калінін М., Саханенко С. Аутсорсинг у місцевому самоврядуванні: визначення, класифікація і проблеми / Актуальні проблеми державного управління, Том 1 № 82 (2021), с. 170-174 // Режим доступу: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/229130>
39. Ковальчук Ю.М. Досвід зарубіжних країн із регулювання діяльності виконавчих органів місцевих рад на базовому рівні. Знання європейського права. 2021. №1. с. 36-40.
40. Колодій О.М. Процес децентралізації: німецький досвід в українських реаліях. Інвестиції: практика та досвід № 17/2018, с. 130-134. Режим доступу: [http://www.investplan.com.ua/pdf/17\\_2018/25.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/17_2018/25.pdf)

41. Кравченко В.В. Пітцик М.В. Муніципальне право України: навч. посібник. Київ: Атіка, 2003.
42. Крепак М.С., Горачук В.В., Коцур В.В. Місцеві ради та їх виконавчі органи: взаємовідносини, розподіл компетенцій, взаємозалежність функцій. Державне управління: удосконалення та розвиток, № 9 2021 (30.09.2021) [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/9\\_2021/76.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/9_2021/76.pdf)
43. Линник Л. Інститут старост в ОМС: вивчаємо останні зміни. Місцева рада, № 8/2021 с. 8-13. Режим доступу: <https://ibuhgalter.net/articles/795>
44. Литвиненко І.Л., Рижук І.В., Зміст та практика реалізації органами місцевого самоврядування делегованих повноважень органів виконавчої влади. Юридичний науковий електронний журнал № 8/2021, сторінки 52-56.
45. Макаренко В. Чому потрібно зважати на Класифікатор? / Бухгалтерія: бюджет. № 31, 2019, с. 29. Режим доступу: <https://ibuhgalter.net/articles/49>
46. Максименко Ю.П. Статус і повноваження сільських, селищних, міських голів у системі місцевого самоврядування України. Часопис Київського університету права, 2020 4, с. 144-150.
47. Новак А.О. Делеговані повноваження органів виконавчої влади у структурі компетенції органів місцевого самоврядування в Україні, сторінки 821-850 <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/35/571/1179-1?inline=1>.
48. Носань Н.С., Кусяка М.О. Оцінка ефективності діяльності органів місцевого самоврядування / Економіка та суспільство, Випуск № 26 / 2021. Режим доступу: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=w eb&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjbtvnVnbP\\_AhW5kcMKHSICAV4 QFnoECAsQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.economyandsociety.in.ua%2Fi](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=w eb&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjbtvnVnbP_AhW5kcMKHSICAV4 QFnoECAsQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.economyandsociety.in.ua%2Fi)

ndex.php%2Fjournal%2Farticle%2Fdownload%2F372%2F359&usg=AOvVa  
w1-OHJyxUHAHSZyUoHk2aYf

49. Олуйко В.М., Тюрін Н.М., Гаман Т.В., Примуш Р.Б., Карвацка Н.С., Назарчук Т.В. Управління персоналом в умовах децентралізації — Київ, 2018.
50. Перик І.В. Особливості місцевого економічного розвитку об'єднаних територіальних громад / Серія: Економіка та підприємництво, 2022 р., No 1 (124), с. 41-45. Режим доступу: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal /2022/1\\_2022/8.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal /2022/1_2022/8.pdf)
51. Подлужна Н.О., Єна Л.С. Трансформація організації оплати праці персоналу органів місцевого самоврядування України на основі адаптації досвіду розвинених країн світу / Економіка і організація управління, № 4 (32) 2018, с. 75-85. Режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=eiou\\_2018\\_4\\_10](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=eiou_2018_4_10)
52. Подольчак Н.Ю., Хім М.К., Цигилик Н.В. Удосконалення системи оцінювання ефективності роботи державних службовців України категорій Б та В як один із факторів підвищення професійного та особистісного розвитку / Державна служба, служба в органах місцевого самоврядування, Вісник НАДУ. Серія «Державне управління», 2'2020, с. 117-128. Режим доступу: [https://www.researchgate.net/profile/Nazar-Podolchak2/publication/347959028\\_Udoskonalenna\\_sistemi\\_ocinuvanna\\_efektivnosti\\_roboti\\_derzavnih\\_sluzbovciv\\_Ukraini\\_kategorij\\_B\\_ta\\_V\\_ak\\_odin\\_iz\\_faktoriv\\_pidvisenna\\_profesijnogo\\_ta\\_osobistisnogo\\_rozvitku/links/6013aa6c299bf1b33e30df62/Udoskonalenna-sistemi-ocinuvanna-efektivnosti-roboti-derzavnih-sluzbovciv-Ukraini-kategorij-B-ta-V-ak-odin-iz-faktoriv-pidvisenna-profesijnogo-ta-osobistisnogo-rozvitku.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Nazar-Podolchak2/publication/347959028_Udoskonalenna_sistemi_ocinuvanna_efektivnosti_roboti_derzavnih_sluzbovciv_Ukraini_kategorij_B_ta_V_ak_odin_iz_faktoriv_pidvisenna_profesijnogo_ta_osobistisnogo_rozvitku/links/6013aa6c299bf1b33e30df62/Udoskonalenna-sistemi-ocinuvanna-efektivnosti-roboti-derzavnih-sluzbovciv-Ukraini-kategorij-B-ta-V-ak-odin-iz-faktoriv-pidvisenna-profesijnogo-ta-osobistisnogo-rozvitku.pdf)

53. Прієшкіна О.В. Розвиток місцевого самоврядування Франції / Правовий вимір конституційної та кримінальної юрисдикції в Україні та світі: 3-і юр. читання: матер. ювілейної всеукр. дистанційн. наук. конф. (Одеса, 10 квіт. 2020 р.). – Одеса: Фенікс, 2020, с. 38-42. Режим доступу: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/29214/1/38-42.pdf>
54. Серьогін С.М., Бородин Є.І., Комарова К.В., Липовська Н.А., Тарасенко Т.М. Управління персоналом в органах публічної влади: Навчальний посібник. — Видавництво ГРАНІ, Дніпро, 2019. Режим доступу: <https://kmaesm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/serogin-s.-m.-borodin-ye.-i.-komarova-k.-v.-lypovska-n.-a.-tarasenko-t.-m.-2019-upravlinnya-personalom-v-organah-publichnoyi-vlady.pdf>
55. Серьогіна Т.В. Система надання публічних послуг в умовах децентралізації: методологічні засади / Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління. Харків — 2021.
56. Сприндис С. І. Організація місцевого самоврядування у країнах ЄС з огляду на досвід Франції та Польщі / Часопис цивілістики: наук.-практ. журн. НУ «ОЮА» — Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. – Вип. 39. – с. 41-49. Режим доступу: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/14952/%d0%a1%d0%bf%d1%80%d0%b8%d0%bd%d0%b4%d0%b8%d1%81%20%d0%a1.%20%d0%86.%20%d0%9e%d1%80%d0%b3%d0%b0%d0%bd%d1%96%d0%b7%d0%b0%d1%86%d1%96%d1%8f%20%d0%bc%d1%96%d1%81%d1%86%d0%b5%d0%b2%d0%be%d0%b3%d0%be%20%d1%81%d0%b0%d0%bc%d0%be%d0%b2%d1%80%d1%8f%d0%b4%d1%83%d0%b2%d0%b0%d0%bd%d0%bd%d1%8f%20%d1%83%20%d0%ba%d1%80%d0%b0%d1%97%d0%bd%d0%b0%d1%85%20%d0%84%d0%a1....pdf?sequence=1&isAllowed=y>



57. Філяк М.С. Система показників у механізмі регулювання сталого розвитку території / Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Львів — 2016.
58. Цюцюра С.В., Криворучко О.В., Цюцюра М.І. Ключові показники ефективності. Принципи розробки ключових показників ефективності для бюджетної сфери / Управління розвитком складних систем (10), 2012, с. 87-91. Режим доступу: <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-10/87-91.pdf>
59. Чапля О.В. Муніципальне право у США: загальний огляд. Юридичний науковий електронний журнал, № 4/2016, с. 34-36. Режим доступу: [http://www.lsej.org.ua/4\\_2016/9.pdf](http://www.lsej.org.ua/4_2016/9.pdf)
60. Hertzog Robert. Local government in France / Local government in the member states of the European Union: a comparative legal perspective. Published by Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) — 2012. с. 203-231. Режим доступу: <https://app.vlex.com/#%23vid/local-government-in-france-394138922>
61. Schefold Dian. Local government in Germany / Local government in the member states of the European Union: a comparative legal perspective. Published by Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) — 2012. с. 233-256. Режим доступу: <https://app.vlex.com/#vid/394138926>
- Електронні джерела
62. Авангардівська територіальна громада. Веб-сайт // Режим доступу: <https://avangard.od.gov.ua>
63. Асоціація об'єднаних територіальних громад. Підходи до формування ефективних організаційних структур для об'єднаних територіальних громад / Посібник — Київ, 2019. Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/474/7.10.19.pdf>
64. Великодимерська селищна рада. Веб-сайт // Режим доступу: <https://zhashkivska-gromada.gov.ua>

65. Дрогобич у тестовому режимі запустив запис до шкіл на блокчейні // Режим доступу: <https://www.auc.org.ua/uspihy/drogobych-u-testovomu-rezhymi-zapustyv-zapys-do-shkil-na-blokcheyni>
66. Жашківська міська рада. Веб-сайт // Режим доступу: <https://zhashkivskagromada.gov.ua>
67. Калинівська селищна рада. Веб-сайт // Режим доступу: <https://www.kalynivskarada.gov.ua>
68. Корюківська міська рада. Веб-сайт // Режим доступу: <http://koryukivkarada.gov.ua>
69. Лохвицька міська територіальна громада. Веб-сайт // <https://lmr.gov.ua>
70. Новий Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» враховує рекомендації Ради Європи. Офіс Ради Європи в Україні, 04.05.2023. Режим доступу: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/Новий-Закон-України-Про-службу-в-органах-місцево>.
71. Організація роботи виконавчих органів місцевого самоврядування. Практичний посібник АМУ для громад / Київ, 2020 // Режим доступу: [https://auc.org.ua/sites/default/files/library/modul\\_3.pdf](https://auc.org.ua/sites/default/files/library/modul_3.pdf)
72. Слобожанська територіальна громада. Веб-сайт // <http://slobozhanskagromada.gov.ua>
73. Український інститут майбутнього. Індикатори успішності та їх інструменти в системі управління місцевими громадами / Посібник, 2020. Режим доступу: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/610/indykatory\\_cmprsd\\_.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/610/indykatory_cmprsd_.pdf)
74. Ямницька територіальна громада. Веб-сайт // Режим доступу: <https://yamnytsya-otg.if.ua>.

75. Decentralization: Оцінка фінансових показників бюджетів 872 ОТГ: рейтинг за 9 місяців 2019 року // Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/news/12192>
76. Decentralization: Оцінка фінансових показників бюджетів 872 ОТГ: рейтинг за 9 місяців 2020 року // Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/news/12952>
77. Wenchí Wei, Zhiwei Zhang, Kaifeng Yang. Local institutions and public service outsourcing: Managerial professionalism, mayoral strength, and electoral rules // Public administration review, November/December 2022, с. 1095-1123 / Режим доступу: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.13525>

# ДОДАТКИ

## Додаток 1. Оцінка фінансових показників бюджетів об'єднаних територіальних громад чисельністю населення до 30000 осіб за 2020 рік [76].

№ п/п	Область	Назва ОТГ	Чисельність населення на 01.01.2020 (тис.ос.)	Показник 1		Показник 2		Показник 3		Показник 4		Показник 5		Показник 6		Показник 7	
				Доходи загальному фонду на 1-го рівня місцевих трансфертів (грн)	Рейтинг	Видатки загальному фонду на 1-го рівня місцевих трансфертів (грн)	Рейтинг	Видатки на управління апарату управління на 1-го рівня місцевих трансфертів (грн)	Рейтинг	Рівень поточності бюджетів базової/розервної логістичної мережі (доходів) (%)	Рейтинг	Спеціалізовані видатки на управління апарату управління із сумою доходів загального фонду (без трансфертів) (%)	Рейтинг	Питома частка плати у видатках загального фонду (%)	Рейтинг	Питома частка видаток на управління апарату загальної логістичної мережі спеціального фонду (%)	Рейтинг
1	Вінницька	Калінінська	20,3	5 161,1	5	5 005,1	29	598,1	54	-3,1%	14	11,6%	6	75,8%	23	22,6%	9
2	Вінницька	Оратівська	3,8	4 336,6	31	6 741,4	31	1 056,5	157	-6,2%	25	19,8%	15	75,3%	51	15,9%	45
3	Вінницька	Ізяславська	19,4	4 801,5	19	5 362,0	13	769,1	90	-6,2%	7	16,0%	25	68,0%	10	14,2%	19
4	Вінницька	Григорівська	14,9	3 675,9	38	4 829,6	49	620,4	50	9,9%	55	17,1%	15	69,0%	27	14,8%	27
5	Вінницька	Триванівська	20,8	3 094,3	21	5 408,9	12	5 408,9	37	-8,5%	27	15,8%	22	76,1%	29	7,9%	41
6	Вінницька	Барська	16,5	3 096,2	46	4 410,3	71	3 692,2	4	2,4%	25	11,9%	8	79,0%	51	7,9%	43
7	Вінницька	Немирівська	15,2	5 137,8	6	5 806,1	6	1 106,3	109	-5,1%	11	21,5%	58	78,1%	44	15,5%	17
8	Вінницька	Литинська	8,8	6 046,9	52	3 779,5	272	845,1	66	-3,2%	30	14,0%	13	55,3%	13	25,5%	24
9	Вінницька	Тростянецька	8,3	5 549,2	67	6 495,9	138	1 112,7	137	0,0%	40	20,1%	37	67,0%	32	15,3%	80
10	Вінницька	Жульєнська	3,8	5 011,6	105	5 230,1	107	977,5	118	-17,7%	7	27,5%	56	6,8%	58	6,8%	124
11	Вінницька	Ясунівська	10,5	3 647,0	25	3 886,7	34	903,5	32	2,0%	21	24,8%	36	78,8%	38	9,7%	29
12	Вінницька	Хмельницька	11,1	2 368,0	94	4 335,4	76	4 664,4	12	10,6%	62	19,6%	24	84,4%	36	38,8%	5
13	Вінницька	Палівська	4,3	6 951,1	37	4 930,7	133	1 176,4	194	0,0%	45	20,7%	16	81,8%	123	3,6%	184
14	Вінницька	Козятинська	7,4	3 995,4	202	4 368,1	266	3 333,3	27	0,0%	40	25,0%	88	76,4%	103	34,0%	7
15	Вінницька	Звенигородська	4,4	3 246,4	138	4 729,6	166	839,9	96	11,5%	119	27,4%	55	81,0%	122	7,4%	106
16	Вінницька	Корюківська	4,2	3 644,7	97	4 757,3	168	1 044,4	153	0,0%	45	28,7%	67	80,5%	108	4,8%	132
17	Вінницька	Томашпільська	14,6	2 883,8	67	4 819,2	50	762,8	66	-1,0%	25	26,4%	80	80,0%	63	3,5%	113
18	Вінницька	Валківська	8,6	3 714,8	130	5 675,2	215	827,9	61	13,0%	111	33,3%	113	72,7%	61	10,9%	133
19	Вінницька	Сторожинецька	2,8	2 711,7	178	4 541,1	173	875,8	90	21,1%	181	39,3%	108	84,1%	162	15,3%	52
20	Вінницька	Сторожинецька	5,3	3 906,4	138	8 425,6	222	1 015,8	108	14,0%	118	26,0%	101	83,5%	161	9,9%	145
21	Вінницька	Іванківська	7,6	2 946,0	137	6 212,2	167	2 247,3	173	2,2%	46	31,9%	74	80,1%	217	22,5%	31
22	Вінницька	Дунаївська	8,3	3 299,8	180	6 213,2	167	778,5	39	19,3%	153	23,6%	70	78,8%	137	9,9%	147
23	Вінницька	Братиславська	6,6	2 028,6	241	4 075,1	269	659,0	12	34,1%	204	33,5%	179	76,5%	105	30,9%	142
24	Вінницька	Підліпська	4,1	2 402,3	207	3 852,6	241	778,5	54	23,8%	194	32,4%	111	84,0%	158	16,2%	41
25	Вінницька	Ковалівська	4,9	2 771,3	171	4 241,2	205	888,2	94	10,0%	110	32,0%	104	87,2%	219	5,6%	142
26	Вінницька	Ворошиловська	9,7	3 142,7	192	6 057,2	264	943,0	87	15,4%	125	30,0%	149	80,1%	164	19,2%	53
27	Вінницька	Луська-Малашівська	7,0	3 737,2	147	6 808,7	113	1 169,0	149	0,0%	40	31,3%	163	85,9%	237	10,3%	140
28	Вінницька	Роснатинська	3,0	2 962,1	153	4 151,3	214	1 195,3	200	16,9%	155	40,4%	183	81,9%	128	20,6%	27
29	Вінницька	Соснівська	3,6	2 727,4	125	3 844,5	245	910,1	102	25,1%	200	33,9%	115	82,4%	135	6,0%	134
30	Вінницька	Соснівська	3,5	1 486,4	282	3 618,3	265	614,3	15	38,7%	246	41,3%	160	87,1%	215	37,2%	8
31	Вінницька	Соснівська	1,8	3 790,0	89	6 054,3	59	1 648,8	273	4,3%	67	43,3%	213	88,5%	249	0,6%	284
32	Вінницька	Попелівська	2,2	3 477,8	112	5 288,6	109	1 530,7	234	8,3%	103	38,8%	165	88,6%	254	1,0%	273
33	Вінницька	Підліпська	2,7	2 272,5	222	1 459,9	307	791,2	60	26,9%	208	34,8%	130	86,3%	202	5,2%	146
34	Вінницька	Мурфівська	6,4	1 888,7	247	6 459,6	143	679,6	15	37,8%	213	36,0%	208	86,3%	242	6,6%	191
35	Вінницька	Шпичівська	4,3	1 795,1	253	3 563,7	272	764,8	45	24,9%	199	48,6%	205	88,8%	258	9,9%	85
36	Вінницька	Шпичівська	3,3	2 870,7	163	4 307,8	199	1 149,7	185	8,7%	104	39,8%	179	85,6%	189	0,4%	298
37	Вінницька	Ступинська	2,8	1 760,8	258	3 434,5	277	1 035,5	151	5,7%	82	49,7%	253	88,6%	255	7,9%	107
38	Вінницька	Стародубська	3,5	1 760,8	258	4 107,7	219	942,5	121	22,8%	189	53,5%	273	93,0%	301	8,1%	101
39	Вінницька	Мельниківська	1,5	2 535,7	198	4 545,3	171	1 386,9	239	17,1%	157	54,7%	279	93,7%	304	3,1%	200
40	Вінницька	Підліпська	10,3	7 505,3	4	6 610,8	8	889,4	102	-18,5%	4	11,9%	3	48,7%	2	31,0%	7
41	Вінницька	Зарваницька	4,7	6 455,6	16	4 729,8	151	956,7	124	4,2%	20	14,8%	5	66,6%	18	43,3%	5
42	Вінницька	Боратинська	7,3	15 829,2	7	18 201,8	3	1 760,4	243	-38,0%	1	11,1%	4	39,1%	1	14,7%	89
43	Вінницька	Копитинська	8,0	6 970,6	37	6 905,5	107	1 083,6	129	2,8%	52	15,5%	18	69,6%	39	30,3%	13
44	Вінницька	Липівська	5,3	8 143,4	26	8 289,7	43	1 655,7	233	-8,8%	22	20,3%	41	58,9%	15	12,2%	115
45	Вінницька	Заброцька	7,7	5 862,6	57	7 850,5	54	1 352,8	191	4,0%	59	21,0%	64	74,0%	73	19,2%	54
46	Вінницька	Городищенська	3,6	3 975,2	55	5 717,2	62	1 076,6	161	-4,2%	31	27,1%	52	77,5%	72	4,4%	161
47	Вінницька	Клишківська	17,7	2 668,1	122	5 074,8	216	411,0	8	6,6%	42	15,4%	19	82,7%	12	1,4%	107
48	Вінницька	Жульєнська	3,8	3 110,3	138	5 324,6	66	927,5	115	0,6%	45	25,6%	78	81,6%	116	19,0%	57
49	Вінницька	Ратнівська	5,6	6 469,9	22	1 665,2	225	1 665,2	225	4,6%	62	28,6%	62	78,6%	140	18,0%	59
50	Вінницька	Вінницька	7,0	8 356,2	58	9 056,6	29	1 339,8	182	12,6%	111	22,1%	58	78,9%	141	14,5%	91
51	Вінницька	Лунинська	4,4	2 833,6	168	4 475,9	184	594,9	70	19,5%	170	21,1%	18	85,6%	190	28,4%	16
52	Вінницька	Лунинська	3,7	3 508,6	108	7 374,8	16	1 093,1	170	0,0%	45	31,2%	67	88,5%	251	7,2%	116

54	Волинська	4 048,1	133	6 522,5	134	1 092,5	132	-5,0%	27	27,0%	112	76,1%	98	10,9%	131
55	Волинська	2 487,8	83	5 029,3	25	650,3	66	16,7%	80	26,1%	88	88,2%	102	5,9%	55
56	Волинська	3 350,0	171	7 756,8	37	974,4	93	14,9%	122	29,1%	132	86,3%	241	18,9%	57
57	Волинська	1 507,6	111	4 385,5	75	360,3	3	36,2%	96	23,9%	67	89,1%	133	6,1%	77
58	Волинська	3 600,3	157	6 218,7	165	978,2	96	4,7%	68	27,2%	147	79,3%	147	13,9%	100
59	Волинська	1 509,0	108	5 776,8	36	576,8	36	26,1%	88	36,1%	109	86,3%	106	5,4%	84
60	Волинська	1 547,9	103	5 252,5	18	563,3	43	33,9%	93	36,4%	108	89,3%	103	1,5%	106
61	Волинська	4 833,0	94	7 663,4	61	1 200,4	106	10,8%	106	25,5%	93	75,6%	95	7,2%	187
62	Волинська	2 089,8	100	4 480,9	68	577,6	37	20,4%	82	27,6%	87	87,1%	110	1,4%	129
63	Волинська	2 594,0	188	4 052,2	223	899,9	101	0,9%	184	31,9%	172	82,6%	141	6,9%	122
64	Волинська	2 883,7	204	7 304,2	73	918,6	81	27,1%	184	41,2%	188	84,2%	214	21,8%	33
65	Волинська	849,4	130	4 101,1	100	299,2	2	55,3%	115	35,2%	107	89,4%	125	4,3%	103
66	Волинська	1 722,1	262	4 303,0	201	820,2	71	-21,4%	4	47,6%	240	85,7%	168	10,4%	79
67	Волинська	3 224,3	186	8 136,6	45	808,7	30	8,0%	88	25,1%	89	85,8%	236	4,0%	239
68	Волинська	2 757,2	173	5 482,8	86	1 137,1	184	14,3%	142	41,2%	188	81,4%	115	3,2%	196
69	Волинська	2 374,6	214	6 387,4	37	980,3	132	26,2%	204	41,3%	189	82,3%	132	3,2%	195
70	Волинська	2 837,4	206	5 887,1	194	1 020,8	110	19,0%	151	36,0%	207	81,3%	181	15,2%	81
71	Волинська	3 322,2	174	6 983,1	101	888,2	75	16,6%	131	26,7%	109	82,2%	194	4,5%	227
72	Волинська	2 296,5	219	5 006,6	126	761,7	44	26,5%	206	33,2%	179	84,5%	168	1,6%	232
73	Волинська	1 273,8	268	6 783,6	115	600,2	5	52,3%	237	47,1%	250	86,5%	245	14,1%	98
74	Волинська	2 796,0	208	5 898,9	192	809,3	51	18,9%	150	28,9%	128	81,5%	185	3,9%	242
75	Волинська	2 460,1	226	6 983,1	100	772,6	37	33,7%	203	31,4%	165	87,6%	254	5,1%	221
76	Волинська	3 016,1	198	7 835,5	55	1 148,5	144	25,9%	179	38,1%	220	87,7%	237	6,2%	207
77	Волинська	1 429,4	286	3 593,8	267	560,5	8	37,8%	243	39,2%	172	88,7%	256	15,4%	51
78	Волинська	1 380,2	233	5 400,7	233	613,7	7	49,2%	234	44,5%	244	88,8%	264	12,7%	110
79	Волинська	1 316,2	264	6 019,8	181	485,7	3	40,2%	233	36,9%	215	83,2%	208	6,5%	193
80	Волинська	2 407,0	228	5 369,3	236	704,4	21	29,4%	192	29,3%	137	86,8%	249	5,2%	219
81	Волинська	1 444,1	262	7 283,7	74	904,1	77	52,2%	236	62,6%	267	91,2%	274	7,8%	176
82	Волинська	684,8	308	4 217,6	209	275,4	1	63,0%	269	40,2%	181	87,1%	214	3,9%	172
83	Волинська	2 724,8	211	5 974,4	186	995,5	101	26,4%	182	36,5%	244	86,5%	244	5,8%	211
84	Волинська	2 403,5	230	7 189,5	81	1 079,7	123	31,3%	198	44,9%	215	89,1%	266	3,2%	233
85	Волинська	1 513,5	277	3 919,9	237	597,1	12	31,8%	223	39,4%	177	89,7%	272	2,4%	218
86	Волинська	1 481,4	283	4 492,5	180	758,6	42	34,9%	237	51,2%	266	91,7%	295	7,1%	178
87	Волинська	1 335,5	253	5 010,5	231	435,8	1	47,1%	231	38,4%	222	85,6%	234	4,0%	237
88	Волинська	1 442,0	285	3 619,9	264	778,6	55	43,6%	256	54,0%	275	86,3%	201	2,8%	206
89	Волинська	1 227,0	295	4 362,6	195	741,0	40	43,8%	258	60,4%	292	88,4%	247	1,6%	231
90	Волинська	1 497,8	281	4 240,0	206	825,2	74	37,8%	242	55,1%	280	89,2%	264	1,8%	243
91	Дніпропетровська	10 439,0	6	8 129,5	8	1 814,1	283	-19,1%	5	14,2%	10	60,0%	10	34,0%	13
92	Дніпропетровська	10 094,6	2	10 045,4	2	1 437,9	128	-24,1%	1	14,2%	6	51,9%	4	15,5%	26
93	Дніпропетровська	9 281,0	1	20 444,1	1	3 789,0	308	-21,6%	3	12,9%	3	56,6%	6	16,0%	43
94	Дніпропетровська	18 001,8	1	15 233,2	1	1 918,9	110	-20,9%	1	10,7%	3	53,9%	2	9,2%	35
95	Дніпропетровська	4 420,1	25	4 725,5	34	837,6	94	-18,0%	5	19,0%	21	57,9%	6	15,5%	25
96	Дніпропетровська	18 372,8	4	18 206,6	2	2 446,7	274	-30,1%	2	13,3%	20	40,6%	2	16,5%	66
97	Дніпропетровська	3 337,5	50	5 499,3	23	627,5	53	0,5%	30	18,8%	20	72,8%	23	12,3%	36
98	Дніпропетровська	15 621,4	8	8 074,5	47	1 959,8	257	0,0%	40	12,5%	8	65,6%	26	54,6%	1
99	Дніпропетровська	4 019,8	30	5 790,6	14	822,2	91	0,0%	29	20,5%	32	66,4%	11	7,5%	65
100	Дніпропетровська	7 678,4	11	7 706,6	11	2 061,9	294	-14,9%	10	26,9%	50	70,7%	30	17,0%	40
101	Дніпропетровська	7 057,9	6	4 522,2	67	1 035,1	113	0,0%	29	14,7%	7	67,7%	14	11,5%	41
102	Дніпропетровська	8 230,3	10	7 004,5	25	1 801,0	281	7,5%	93	21,9%	22	78,1%	76	34,5%	12
103	Дніпропетровська	12 943,1	4	6 242,3	41	2 020,1	293	2,3%	58	15,6%	7	81,5%	118	52,9%	2
104	Дніпропетровська	6 216,7	50	10 139,4	18	1 728,4	241	9,0%	60	27,8%	38	72,9%	24	11,7%	40
105	Дніпропетровська	4 862,3	43	6 765,9	30	1 244,8	208	-11,7%	17	25,6%	41	69,2%	26	2,0%	204
106	Дніпропетровська	2 999,0	49	5 457,6	9	571,8	45	5,8%	37	19,1%	39	76,7%	36	1,7%	104
107	Дніпропетровська	2 779,5	63	5 163,4	23	589,6	32	7,0%	43	21,2%	33	77,9%	42	5,1%	68
108	Дніпропетровська	3 742,9	92	4 964,7	131	956,1	123	-2,3%	34	25,5%	39	79,6%	89	6,9%	120
109	Дніпропетровська	2 043,2	66	4 243,2	83	545,5	38	8,3%	48	20,2%	46	82,5%	68	7,8%	44
110	Дніпропетровська	3 242,8	38	4 377,2	74	656,6	71	2,2%	24	20,2%	47	81,0%	36	2,6%	93
111	Дніпропетровська	2 607,0	75	4 858,6	39	692,7	80	14,4%	68	26,6%	89	72,4%	14	7,4%	48
112	Дніпропетровська	2 939,6	65	4 610,5	60	692,4	70	0,0%	29	69,2%	62	80,2%	61	4,1%	106
113	Дніпропетровська	2 998,4	50	4 533,8	62	658,7	72	1,6%	22	22,0%	62	78,3%	45	1,4%	108

115	Дидрихс трапсеска	21.2	2.602.5	77	4.347.9	75	536.0	33	11.7%	58	20.6%	49	76.4%	32	1.3%	109
116	Дидрихс трапсеска	2.8	4.153.8	69	5.007.1	124	945.9	122	1.2%	51	22.8%	17	82.2%	131	1.3%	239
117	Дидрихс трапсеска	8.7	5.161.3	81	9.111.2	28	1.404.7	202	0.0%	40	27.2%	115	66.8%	28	6.7%	100
118	Дидрихс трапсеска	2.4	4.476.4	56	6.468.3	35	1.314.2	226	-0.1%	44	29.4%	73	88.1%	239	6.8%	125
119	Дидрихс трапсеска	12.9	3.617.0	86	3.855.9	109	624.4	76	17.4%	76	23.9%	65	84.0%	82	24.8%	9
120	Дидрихс трапсеска	11.0	3.477.2	42	5.287.3	28	929.5	108	5.9%	44	26.7%	62	83.1%	84	1.1%	131
121	Дидрихс трапсеска	8.7	4.346.7	114	8.806.7	81	1.271.1	176	4.6%	66	29.2%	133	68.5%	33	7.7%	179
122	Дидрихс трапсеска	20.4	2.855.3	39	4.178.0	36	707.7	84	0.0%	19	24.8%	81	82.4%	73	3.2%	87
123	Дидрихс трапсеска	3.7	2.893.7	160	4.162.9	186	890.8	97	5.7%	83	30.8%	92	84.4%	167	9.8%	86
124	Дидрихс трапсеска	13.2	3.087.1	60	4.365.8	76	732.7	80	9.2%	57	23.7%	64	84.7%	98	3.8%	109
125	Дидрихс трапсеска	6.6	3.912.7	136	6.341.5	157	1.661.1	148	7.7%	85	29.8%	143	75.2%	89	15.1%	84
126	Дидрихс трапсеска	14.5	1.983.7	102	4.317.6	80	677.7	65	30.0%	91	34.2%	106	74.2%	37	3.7%	110
127	Дидрихс трапсеска	7.4	4.049.9	132	6.533.1	133	1.079.7	126	9.3%	96	26.7%	107	77.8%	125	11.5%	126
128	Дидрихс трапсеска	2.9	3.252.7	127	5.333.4	92	1.423.7	244	10.6%	114	43.8%	213	83.7%	154	19.8%	30
129	Дидрихс трапсеска	5.2	5.442.9	70	7.375.0	70	1.424.9	205	0.3%	41	26.2%	104	76.9%	111	5.4%	215
130	Дидрихс трапсеска	4.9	2.902.9	158	3.806.2	245	892.4	99	1.6%	53	30.7%	90	81.9%	137	2.6%	212
131	Дидрихс трапсеска	4.1	2.154.2	229	3.514.4	274	633.3	19	12.7%	124	29.4%	74	87.3%	222	15.2%	33
132	Дидрихс трапсеска	3.6	3.609.0	99	5.230.3	106	1.202.2	201	0.0%	45	33.3%	120	83.5%	151	0.9%	278
133	Дидрихс трапсеска	4.2	3.012.4	144	5.396.4	90	1.269.3	214	13.9%	137	42.1%	200	82.5%	140	9.1%	92
134	Дидрихс трапсеска	4.2	2.574.9	191	4.602.6	168	912.9	110	17.1%	158	35.5%	136	87.2%	221	18.4%	35
135	Дидрихс трапсеска	3.3	2.546.2	197	3.814.2	244	679.8	27	16.4%	150	26.7%	49	88.3%	246	6.8%	126
136	Дидрихс трапсеска	5.1	3.263.8	183	4.971.7	258	918.0	80	7.0%	81	28.1%	124	76.1%	102	9.8%	150
137	Дидрихс трапсеска	3.0	3.340.4	121	5.846.2	58	1.445.4	249	11.4%	117	44.3%	172	81.0%	112	2.5%	214
138	Дидрихс трапсеска	2.2	1.701.9	264	3.575.3	270	690.0	30	26.0%	203	40.3%	185	81.9%	125	18.9%	34
139	Дидрихс трапсеска	7.1	3.789.9	144	7.023.3	93	1.208.3	162	16.1%	128	32.0%	175	84.4%	216	8.3%	171
140	Дидрихс трапсеска	4.5	2.734.1	176	3.961.3	233	785.0	59	13.4%	130	28.7%	70	86.4%	205	1.2%	269
141	Дидрихс трапсеска	5.3	4.607.7	101	6.594.5	128	1.283.9	179	5.9%	77	27.9%	120	83.1%	205	1.2%	272
142	Дидрихс трапсеска	3.7	2.639.9	186	3.780.5	249	1.259.2	211	10.8%	115	47.7%	241	79.9%	95	9.3%	90
143	Дидрихс трапсеска	5.6	4.342.1	144	6.485.2	144	1.272.8	177	8.4%	93	29.3%	138	80.5%	172	2.6%	259
144	Дидрихс трапсеска	4.5	1.508.9	278	3.575.5	269	511.3	6	33.9%	234	33.9%	124	85.4%	182	6.0%	135
145	Дидрихс трапсеска	3.2	2.389.6	212	1.089.1	159	1.089.1	167	2.2%	57	45.6%	235	84.4%	166	0.6%	290
146	Дидрихс трапсеска	4.8	1.250.2	293	3.751.6	253	470.3	4	41.3%	250	37.6%	156	90.7%	287	15.4%	48
147	Дидрихс трапсеска	6.5	1.854.4	249	5.549.4	223	664.6	13	39.1%	219	21.9	203	75.1%	87	3.6%	246
148	Дидрихс трапсеска	3.9	2.053.0	237	4.155.7	213	923.8	114	25.7%	201	45.0%	222	84.1%	160	2.2%	231
149	Дидрихс трапсеска	6.0	2.710.9	212	5.796.7	200	1.254.1	174	27.4%	186	46.3%	248	81.4%	182	0.6%	277
150	Дидрихс трапсеска	4.3	2.398.4	210	4.421.2	188	1.302.2	222	22.8%	191	54.3%	276	83.6%	153	0.8%	283
151	Дидрихс трапсеска	3.4	13.757.7	3	9.510.2	5	3.309.9	307	-0.2%	40	24.1%	32	62.6%	13	36.2%	10
152	Дидрихс трапсеска	3.3	10.612.9	5	7.820.2	10	2.279.1	302	-0.1%	43	21.5%	30	67.7%	20	23.4%	33
153	Дидрихс трапсеска	21.6	4.540.1	13	6.121.9	6	1.056.6	108	-10.4%	2	23.3%	72	61.4%	5	17.4%	12
154	Дидрихс трапсеска	19.4	4.773.4	13	4.824.5	24	1.168.1	43	0.0%	16	24.5%	34	70.2%	30	15.3%	12
155	Дидрихс трапсеска	11.3	4.561.8	23	5.193.2	34	1.230.0	124	-5.9%	14	27.0%	83	75.9%	35	27.6%	8
156	Дидрихс трапсеска	19.5	3.789.7	23	3.987.1	98	839.1	99	8.3%	4	22.1%	65	67.9%	9	17.8%	12
157	Дидрихс трапсеска	16.8	1.349.7	106	2.533.4	105	423.9	11	43.4%	99	31.4%	101	76.6%	35	27.8%	6
158	Дидрихс трапсеска	15.3	2.676.7	71	4.172.6	88	817.1	95	13.8%	65	30.5%	97	81.1%	58	10.8%	28
159	Дидрихс трапсеска	14.6	983.2	127	2.614.4	132	502.9	19	51.4%	112	51.1%	128	82.6%	80	4.8%	95
160	Дидрихс трапсеска	2.7	1.813.2	251	4.608.8	166	883.6	93	20.4%	177	48.7%	246	84.7%	171	2.1%	233
161	Дидрихс трапсеска	4.4	6.305.2	19	6.934.6	26	840.3	80	-13.9%	172	13.3%	4	68.0%	22	20.2%	29
162	Дидрихс трапсеска	5.3	18.415.4	3	15.438.1	6	3.700.2	277	-24.2%	5	20.1%	38	46.4%	8	32.1%	8
163	Дидрихс трапсеска	8.4	12.900.7	12	12.479.6	8	1.977.9	258	-18.1%	10	15.3%	17	61.3%	18	17.4%	62
164	Дидрихс трапсеска	13.2	4.525.4	24	3.071.4	131	770.4	87	-3.8%	18	17.0%	14	75.2%	31	37.3%	6
165	Дидрихс трапсеска	4.2	5.154.4	38	6.104.0	49	1.287.1	230	-6.7%	24	25.2%	37	76.8%	66	9.8%	87
166	Дидрихс трапсеска	14.4	4.413.0	26	5.956.0	103	903.9	103	-0.8%	26	20.5%	33	79.5%	56	5.3%	88
167	Дидрихс трапсеска	24.5	3.260.5	37	5.718.2	7	743.6	87	3.3%	28	22.8%	71	76.2%	50	5.4%	61
168	Дидрихс трапсеска	7.3	5.021.0	108	6.902.3	108	1.125.0	140	0.0%	40	20.0%	35	80.3%	167	19.8%	46
169	Дидрихс трапсеска	7.2	4.838.3	107	5.790.5	201	612.1	6	0.0%	40	13.8%	12	80.5%	169	17.9%	60
170	Дидрихс трапсеска	4.7	4.260.4	64	5.687.1	70	1.171.5	193	0.0%	45	27.5%	37	79.0%	84	1.8%	242
171	Дидрихс трапсеска	6.6	5.004.8	73	7.019.2	94	1.699.6	237	15.5%	127	31.4%	166	68.7%	36	22.5%	30
172	Дидрихс трапсеска	18.3	2.944.3	53	5.069.3	27	623.4	59	0.0%	19	21.2%	52	89.7%	104	0.6%	110
173	Дидрихс трапсеска	8.6	4.115.6	128	6.410.8	149	966.7	91	19.5%	153	23.5%	68	79.2%	144	21.5%	34
174	Дидрихс трапсеска	9.4	6.854.8	142	6.854.8	112	879.7	72	14.4%	120	23.0%	63	73.0%	69	11.9%	121
175	Дидрихс трапсеска	3.6	4.600.9	30	6.369.7	38	1.662.5	275	-7.0%	22	36.1%	146	79.0%	85	3.1%	198

176	Житомирська	Брусилівська	13,9	3 027,5	64	5 362,5	26	942,8	109	3,4%	37	31,1%	99	80,0%	59	1,6%	128
177	Житомирська	Чуднівська	13,3	3 204,3	54	4 657,0	56	731,0	79	0,0%	79	22,8%	56	90,0%	128	0,4%	133
178	Житомирська	Висоцька	2,5	4 487,9	55	5 618,7	74	1 571,5	260	4,8%	24	35,0%	132	87,3%	224	14,9%	54
179	Житомирська	Городищенська	2,9	3 334,6	122	4 800,4	145	1 179,9	107	0,0%	45	35,4%	134	85,8%	166	13,3%	59
180	Житомирська	Баришівська	22,8	2 215,9	95	4 673,0	54	624,8	60	18,3%	83	28,2%	94	83,1%	79	2,4%	97
181	Житомирська	Луцька	12,7	2 305,9	96	4 608,9	61	613,5	49	20,0%	80	26,6%	81	86,6%	108	1,9%	126
182	Житомирська	Хорольська	16,2	1 842,5	100	4 306,9	80	608,5	55	26,8%	92	33,0%	103	87,0%	96	5,5%	59
183	Житомирська	Смільницька	19,9	2 107,1	99	4 544,5	61	637,3	63	17,3%	81	30,2%	96	90,5%	109	3,2%	86
184	Житомирська	Поліська	11,9	1 998,0	101	3 889,7	107	710,3	74	19,3%	79	35,6%	108	88,5%	116	4,0%	107
185	Житомирська	Шльонська	3,7	2 805,7	170	4 730,6	150	1 012,8	144	0,0%	45	36,1%	144	90,0%	277	4,9%	148
186	Житомирська	Довбиська	6,2	3 073,8	195	5 335,4	240	626,2	9	15,0%	123	20,4%	42	85,2%	230	9,5%	155
187	Житомирська	Кременецька	3,9	2 917,5	136	4 930,0	134	1 294,8	219	0,0%	45	44,4%	218	87,3%	225	8,2%	100
188	Житомирська	Народичівська	9,5	4 917,3	90	8 511,3	36	1 364,7	105	7,0%	80	27,8%	117	78,9%	138	0,8%	94
189	Житомирська	Червонодільська	5,7	3 538,1	161	6 189,7	169	1 232,9	168	15,5%	126	34,8%	196	85,2%	207	14,5%	274
190	Житомирська	Городищенська	8,4	2 705,1	213	6 105,6	174	831,5	62	26,5%	183	30,7%	158	78,0%	208	6,3%	201
191	Житомирська	Григорівська	9,9	2 662,5	214	5 442,2	229	727,9	26	26,1%	180	27,3%	116	82,6%	202	7,7%	178
192	Житомирська	Коринська	5,7	3 304,8	178	6 899,7	129	1 094,7	133	20,2%	159	33,1%	186	75,8%	96	4,2%	232
193	Житомирська	Валківська	2,9	2 916,9	132	5 174,9	109	1 153,1	187	13,0%	128	38,9%	164	91,8%	206	6,5%	127
194	Житомирська	Тетерівська	6,7	4 192,1	122	6 449,9	145	1 983,6	260	8,6%	94	47,3%	251	79,9%	158	8,9%	161
195	Житомирська	Вільнянська	5,0	4 357,7	113	6 985,9	99	1 538,5	222	3,4%	55	35,3%	200	88,1%	260	5,9%	209
196	Житомирська	Чортківська	4,7	2 113,5	233	3 558,5	273	833,7	77	27,7%	209	39,4%	176	84,9%	174	10,4%	78
197	Житомирська	Дубрівська	3,9	1 847,7	249	4 481,3	183	824,7	72	29,3%	217	44,5%	219	87,2%	220	10,8%	75
198	Житомирська	Брошівська	7,3	3 621,9	155	6 522,2	135	1 096,0	134	20,2%	160	30,3%	152	82,7%	203	2,8%	257
199	Житомирська	Підліська	4,0	3 063,5	141	4 843,0	142	1 062,9	159	19,0%	169	34,7%	129	90,5%	283	1,6%	254
200	Житомирська	Вільнянська	3,1	2 261,6	223	5 056,1	116	1 058,6	158	24,6%	198	46,8%	235	90,9%	289	8,1%	162
201	Житомирська	Більгородська	5,9	2 651,2	215	5 548,0	224	1 122,1	159	23,5%	173	42,3%	237	83,5%	210	8,8%	167
202	Житомирська	Варшавська	5,4	4 153,1	127	6 738,5	119	1 593,9	228	4,9%	70	38,4%	223	87,5%	253	1,9%	266
203	Житомирська	Курпінська	5,6	2 346,4	235	6 724,5	120	1 237,9	171	36,3%	211	52,8%	259	87,9%	258	6,4%	199
204	Житомирська	Мартинівська	2,6	1 785,3	235	4 733,5	149	1 148,7	186	30,8%	221	64,3%	296	82,4%	134	2,2%	229
205	Житомирська	Поліська	3,6	2 340,4	216	4 359,4	196	1 297,7	221	24,3%	197	55,4%	285	86,6%	209	3,8%	176
206	Житомирська	Баришівська	4,4	1 394,6	287	3 608,6	266	778,7	56	39,8%	247	58,8%	286	89,1%	263	7,0%	119
207	Житомирська	Райгородська	3,8	2 127,3	231	4 610,2	165	1 156,2	189	18,7%	166	54,4%	277	90,0%	277	2,4%	217
208	Житомирська	Сковилівська	2,3	1 281,4	290	4 700,6	157	1 088,2	166	42,1%	233	84,9%	307	86,0%	199	1,1%	264
209	Зарварадська	Товбиська	19,6	4 659,7	12	4 396,6	73	478,2	18	0,0%	19	10,3%	1	75,2%	24	29,9%	5
210	Зарварадська	Іршавська	11,3	3 524,2	41	5 806,8	22	424,8	8	0,0%	29	12,0%	4	71,8%	45	8,1%	61
211	Зарварадська	Перемишльська	12,7	2 908,0	66	4 163,8	93	827,6	92	0,0%	29	28,5%	90	85,5%	104	9,8%	52
212	Зарварадська	Вільнянська	12,5	981,2	128	4 457,7	69	480,2	13	52,1%	113	48,9%	124	88,6%	119	20,0%	12
213	Зарварадська	Баришівська	7,6	6 580,5	40	8 133,2	46	2 314,4	270	10,0%	98	35,2%	199	77,7%	123	13,9%	101
214	Зарварадська	Поліська	8,9	4 050,2	131	7 483,3	65	1 496,1	215	10,2%	99	36,9%	216	72,8%	63	8,2%	172
215	Зарварадська	Поліська	24,1	5 124,7	7	6 334,7	3	842,6	100	5,9%	9	16,4%	28	67,7%	8	8,2%	40
216	Зарварадська	Широківська	11,1	4 765,6	20	5 762,5	16	1 179,9	122	0,0%	29	24,8%	72	65,4%	8	10,2%	48
217	Зарварадська	Явнівська	23,8	3 010,2	48	5 216,0	21	552,2	41	12,3%	62	18,3%	37	75,1%	23	5,3%	63
218	Зарварадська	Смильська	3,6	4 190,4	65	5 444,3	89	1 305,2	224	-1,7%	37	31,1%	96	75,5%	54	16,1%	42
219	Зарварадська	Орянівська	19,2	3 344,9	34	4 945,6	33	873,5	103	7,1%	44	26,1%	87	81,0%	57	23,0%	8
220	Зарварадська	Коринська	6,9	10 039,6	18	10 868,6	14	2 353,0	271	5,3%	76	23,1%	65	63,9%	23	10,6%	134
221	Зарварадська	Пироморська	17,9	2 650,5	73	3 811,8	100	365,3	3	10,1%	56	13,8%	15	78,5%	46	2,8%	91
222	Зарварадська	Михайлівська	16,4	2 449,6	85	4 397,1	72	472,6	17	16,0%	77	19,3%	42	80,8%	55	7,9%	42
223	Зарварадська	Чернігівська	16,9	3 097,9	45	5 240,1	20	760,2	89	6,4%	41	24,5%	80	81,1%	59	5,2%	66
224	Зарварадська	Підліська	2,2	4 714,6	48	6 129,4	48	1 416,6	243	7,4%	92	30,0%	82	64,2%	16	2,0%	239
225	Зарварадська	Більморська	11,7	2 801,6	72	3 946,9	106	605,0	43	7,6%	50	21,6%	42	82,7%	81	6,9%	69
226	Зарварадська	Поліська	4,8	2 501,4	200	2 808,9	293	712,6	33	10,1%	112	28,5%	65	10,7%	56	22,7%	24
227	Зарварадська	Веселівська	12,6	3 067,6	61	5 109,5	36	876,4	100	10,2%	61	28,6%	41	77,5%	41	5,9%	81
228	Зарварадська	Довбиська	5,8	6 897,0	34	7 064,0	60	1 677,5	236	0,0%	40	24,3%	76	70,4%	46	7,4%	183
229	Зарварадська	Гуляйпільська	20,4	2 942,5	59	4 688,1	52	651,8	67	9,4%	53	22,2%	66	82,8%	75	2,2%	100
230	Зарварадська	Ковшинська	6,8	4 363,8	112	6 644,5	123	1 259,5	127	5,1%	72	28,9%	127	80,8%	176	20,3%	43
231	Зарварадська	Малогородищенська	3,1	3 351,6	118	5 017,7	123	1 398,8	240	4,6%	70	41,7%	195	43,6%	122	15,9%	44
232	Зарварадська	Пироморська	8,4	5 067,3	83	7 245,2	76	794,6	44	4,4%	64	15,7%	19	77,6%	42	3,9%	241
233	Зарварадська	Роздольська	4,2	3 039,7	142	4 974,8	130	799,3	63	12,8%	125	26,5%	47	88,0%	238	7,6%	113
234	Зарварадська	Вельможівська	7,8	4 993,9	87	7 943,7	52	1 476,0	210	0,0%	40	29,6%	142	77,1%	114	10,1%	143
235	Зарварадська	Степанівська Першої	3,0	3 591,7	102	5 276,7	101	1 162,2	190	5,0%	76	32,4%	109	86,4%	203	9,2%	91
236	Зарварадська	Роздольська	8,2	5 297,1	76	8 453,5	37	1 557,4	223	2,6%	49	29,4%	140	77,8%	124	9,8%	149

237	Запорожская	20.7	2 537,8	80	4 179,5	83	574,8	48	18,7%	86	22,6%	70	82,6%	69	4,8%	69
238	Запорожская	12,9	1 610,3	107	3 670,4	113	549,3	29	33,9%	94	33,9%	105	79,7%	37	10,5%	47
239	Запорожская	3,5	2 565,5	104	4 034,7	227	844,0	81	12,3%	121	32,9%	116	80,4%	107	17,7%	37
240	Запорожская	2,9	4 493,4	54	5 650,0	77	1 341,8	230	-6,7%	23	29,9%	79	84,9%	172	0,9%	277
241	Запорожская	5,8	4 166,6	125	6 371,3	155	1 341,2	186	0,0%	40	32,2%	177	74,0%	75	13,9%	227
242	Запорожская	1,4	4 983,8	41	7 633,3	13	2 190,1	300	2,1%	56	43,9%	216	80,0%	97	2,3%	227
243	Запорожская	12,1	1 493,1	113	3 694,6	114	554,3	31	38,3%	98	37,1%	111	88,8%	121	9,4%	55
244	Запорожская	2,0	3 258,5	89	6 709,8	44	1 683,5	277	8,4%	98	44,8%	221	82,6%	143	7,7%	110
245	Запорожская	8,3	3 624,1	154	5 922,7	188	817,6	55	0,0%	40	22,6%	57	82,5%	200	7,8%	175
246	Запорожская	10,0	3 314,7	175	6 396,1	176	1 063,8	121	17,0%	134	32,1%	176	73,9%	72	11,1%	129
247	Запорожская	5,6	4 165,0	126	6 613,1	126	1 614,4	230	14,8%	121	38,8%	224	77,9%	126	16,4%	67
248	Запорожская	2,9	3 495,9	162	5 718,8	209	1 038,2	113	17,7%	139	29,7%	146	79,3%	146	14,8%	87
249	Запорожская	5,2	2 888,3	161	5 704,8	64	1 013,5	446	12,6%	123	35,1%	133	81,5%	120	0,0%	304
250	Запорожская	3,6	2 367,5	151	4 326,9	107	961,7	125	18,2%	162	32,4%	112	90,6%	385	17,4%	38
251	Запорожская	6,7	3 885,6	139	6 738,9	118	1 487,9	214	16,4%	129	38,3%	221	77,6%	120	12,3%	114
252	Запорожская	4,8	2 974,4	149	4 481,4	182	1 117,7	177	14,1%	139	37,6%	155	85,5%	168	8,5%	96
253	Запорожская	2,5	3 404,7	115	5 594,2	77	1 695,3	278	5,2%	78	49,8%	234	83,8%	155	6,2%	129
254	Запорожская	2,2	2 916,2	157	4 015,4	230	1 350,1	233	33,7%	233	46,3%	231	76,2%	61	24,2%	21
255	Запорожская	3,3	2 228,7	154	5 310,2	96	1 050,7	156	11,6%	120	35,9%	142	87,3%	232	1,2%	262
256	Запорожская	2,9	2 563,9	196	4 831,3	143	1 090,4	168	14,3%	141	42,5%	204	83,8%	193	5,5%	143
257	Запорожская	4,1	1 928,0	244	4 056,1	224	624,0	17	23,1%	192	32,4%	170	85,9%	198	1,4%	256
258	Запорожская	4,3	1 720,0	263	3 512,8	273	783,4	58	24,0%	195	45,5%	224	83,9%	156	8,8%	94
259	Запорожская	5,0	1 686,1	267	4 111,4	217	659,2	23	33,7%	233	39,1%	171	88,7%	257	3,2%	191
260	Запорожская	2,3	2 240,1	217	4 365,5	194	972,6	128	14,6%	143	41,9%	198	91,6%	293	1,8%	241
261	Запорожская	4,6	1 648,0	269	3 160,4	250	919,2	108	37,6%	241	55,2%	282	87,4%	228	3,8%	177
262	Запорожская	8,2	13 783,3	10	9 995,2	19	1 636,5	231	-15,7%	73	11,9%	70	49,4%	70	44,3%	2
263	Запорожская	28,1	5 059,6	3	7 881,5	2	919,6	105	-6,5%	6	18,9%	24	76,6%	34	6,6%	51
264	Запорожская	3,4	5 056,3	40	7 014,7	24	1 539,6	258	11,4%	2	30,4%	87	63,7%	118	22,4%	25
265	Запорожская	12,5	2 852,1	70	5 390,7	27	611,9	48	3,2%	36	21,5%	41	84,1%	86	5,4%	85
266	Запорожская	17,0	1 519,9	104	4 616,6	57	464,7	15	35,6%	96	30,6%	98	84,8%	96	7,4%	47
267	Запорожская	10,1	2 724,8	79	4 267,4	86	908,8	103	0,0%	29	33,4%	104	82,5%	79	6,8%	71
268	Запорожская	17,9	1 508,4	106	4 097,3	91	523,9	32	29,9%	94	34,7%	105	89,8%	105	9,5%	33
269	Запорожская	10,2	1 017,0	126	5 021,9	42	498,6	177	49,0%	125	49,0%	125	83,5%	89	5,2%	89
270	Запорожская	17,2	824,0	110	3 935,6	99	511,4	29	55,1%	101	62,1%	110	86,3%	95	4,3%	73
271	Запорожская	14,8	1 143,0	123	4 153,3	94	574,8	35	46,9%	108	50,3%	126	79,4%	53	2,7%	120
272	Запорожская	10,5	1 215,4	120	3 630,6	117	636,2	58	44,7%	105	52,3%	129	87,4%	111	9,5%	53
273	Запорожская	11,2	689,4	132	3 881,7	108	404,4	6	62,4%	118	98,7%	132	84,1%	93	3,3%	116
274	Запорожская	12,2	682,0	134	3 632,3	118	632,1	55	62,9%	119	62,9%	133	88,0%	113	5,2%	90
275	Запорожская	10,3	682,5	133	3 462,7	127	684,7	69	62,1%	117	100,3%	134	91,6%	133	6,5%	73
276	Запорожская	5,9	2 579,0	220	5 347,1	239	778,6	40	30,5%	194	30,2%	150	80,5%	171	14,9%	86
277	Запорожская	6,6	1 793,3	252	5 327,9	241	812,5	53	39,1%	218	45,2%	246	85,5%	322	19,6%	48
278	Запорожская	8,3	833,9	277	6 184,1	170	629,0	10	64,0%	247	75,4%	273	91,8%	276	19,4%	49
279	Запорожская	9,6	1 239,5	267	5 224,5	247	679,0	14	53,5%	238	54,8%	262	86,4%	243	20,6%	40
280	Запорожская	5,6	1 572,3	258	6 479,4	141	788,3	42	45,9%	229	50,1%	227	89,3%	268	10,2%	142
281	Запорожская	3,3	1 916,8	246	5 322,6	93	975,4	130	33,4%	232	50,9%	264	77,5%	71	0,7%	286
282	Запорожская	9,6	1 209,8	268	4 306,5	267	759,0	32	55,2%	239	62,7%	268	84,5%	218	15,0%	85
283	Запорожская	2,8	1 156,0	301	4 919,2	136	767,8	46	44,1%	261	66,4%	297	89,4%	268	10,5%	77
284	Запорожская	5,9	1 110,0	273	6 557,6	131	1 026,3	111	55,7%	240	92,5%	276	95,0%	277	9,2%	157
285	Запорожская	3,1	1 515,8	276	5 701,1	66	1 127,6	181	41,1%	249	74,4%	306	87,9%	237	10,1%	81
286	Запорожская	6,2	1 855,2	250	5 807,5	198	987,2	98	40,6%	222	53,8%	260	81,8%	189	4,9%	225
287	Запорожская	6,4	1 551,9	259	5 685,5	216	741,2	29	44,7%	227	47,8%	232	81,9%	190	2,6%	238
288	Запорожская	5,5	1 313,2	265	5 205,6	248	757,1	31	51,8%	235	57,7%	264	85,1%	229	6,2%	204
289	Запорожская	7,6	985,5	274	5 253,6	243	880,9	73	57,1%	243	89,4%	275	89,2%	267	9,7%	151
290	Запорожская	6,0	1 681,5	256	5 544,3	225	1 173,6	151	44,5%	225	69,8%	271	86,0%	238	5,6%	214
291	Запорожская	8,3	1 045,2	275	5 758,4	204	924,7	83	59,5%	245	88,5%	274	88,4%	262	4,2%	235
292	Запорожская	14,1	12 254,9	1	10 496,9	1	1 247,4	125	-21,0%	2	10,2%	1	51,3%	3	18,7%	19
293	Запорожская	4,0	9 462,3	7	9 239,2	6	1 959,5	290	-14,5%	11	20,7%	17	57,8%	8	26,4%	19
294	Запорожская	18,6	5 443,0	4	5 303,4	15	732,6	86	-6,8%	5	13,5%	14	69,0%	11	20,0%	71
295	Запорожская	4,7	5 281,0	33	6 146,7	47	1 304,6	223	-12,1%	15	24,7%	34	63,6%	14	15,4%	50
296	Запорожская	6,7	8 078,5	27	10 172,4	17	1 344,8	187	-25,1%	4	16,9%	21	58,1%	14	13,3%	105
297	Запорожская	8,1	6 185,1	37	8 169,5	44	1 055,4	118	0,0%	40	17,1%	25	71,7%	35	15,8%	77



298	Липецкая	Береговая	21,3	4 230,4	17	5 372,0	13	935,8	34	0,0%	16	22,1%	31	68,5%	25	13,0%	19
299	Калужская	Белуская	19,6	2 963,1	52	2 184,7	107	457,9	14	3,2%	27	15,5%	20	61,1%	4	10,6%	22
300	Калужская	Бориславская	21,1	3 653,9	30	4 521,4	64	674,7	74	6,4%	40	18,5%	38	75,6%	26	12,2%	29
301	Калужская	Бориславская	28,3	3 781,0	24	5 449,0	10	826,8	96	1,3%	21	21,9%	61	75,7%	27	4,5%	72
302	Калужская	Радийская	10,4	3 063,5	34	5 094,5	19	1 060,4	38	3,3%	24	34,6%	41	71,2%	37	1,7%	42
303	Калужская	Тетинская	21,2	3 175,8	43	5 294,1	16	865,7	102	1,3%	20	27,3%	92	75,0%	22	4,0%	75
304	Калужская	Учинская	17,9	2 602,7	76	4 796,4	44	631,4	42	0,0%	46	24,3%	78	69,5%	12	4,6%	71
305	Калужская	Малышевская	3,9	2 857,8	164	3 960,1	234	882,0	62	0,0%	45	30,9%	93	73,5%	39	3,8%	179
306	Калужская	Кельянская	10,7	2 398,6	92	4 183,6	92	752,7	84	16,5%	74	31,4%	100	83,1%	102	3,9%	108
307	Калужская	Фурская	7,9	6 686,3	99	6 648,6	122	1 330,6	183	6,2%	78	28,4%	126	79,7%	154	5,1%	220
308	Калужская	Петровская	7,7	13 189,3	11	10 532,7	16	1 361,3	193	-9,7%	19	10,3%	2	44,4%	5	31,1%	10
309	Калужская	Помещинская	10,2	5 247,0	18	6 084,7	11	557,0	32	-14,0%	7	10,6%	2	65,0%	9	11,1%	44
310	Калужская	Котельническая	3,2	4 814,2	44	6 819,5	28	1 107,8	173	-0,3%	42	23,0%	28	61,8%	11	8,2%	99
311	Калужская	Марьянская	1,9	8 665,4	14	5 538,5	80	1 244,0	207	-41,1%	1	18,1%	11	39,2%	1	6,2%	131
312	Калужская	Смоленская	10,2	3 244,4	53	4 135,6	98	511,5	42	-0,3%	28	15,8%	11	66,9%	12	10,1%	50
313	Калужская	Новоуринская	19,1	3 716,6	26	5 020,9	28	560,4	42	0,0%	19	15,1%	18	81,8%	65	10,5%	30
314	Калужская	Петровская	5,1	10 913,3	13	11 679,2	11	2 460,0	275	-18,1%	11	22,5%	36	59,1%	16	16,2%	73
315	Калужская	Добровольская	7,2	6 444,6	46	7 001,0	97	967,3	92	-1,0%	38	15,0%	16	68,7%	35	12,2%	118
316	Калужская	Дмитриевская	5,7	7 069,2	36	7 319,5	72	1 761,4	244	3,2%	54	24,9%	87	72,0%	57	23,3%	26
317	Калужская	Смоленская	6,0	8 895,4	21	10 605,0	15	2 189,1	265	-4,8%	28	24,6%	81	70,0%	41	12,0%	120
318	Калужская	Малышевская	13,3	3 198,1	55	4 244,1	88	653,1	61	4,0%	39	20,4%	31	72,4%	22	9,9%	51
319	Калужская	Бориславская	11,6	3 162,6	57	4 541,0	64	631,3	54	8,0%	52	20,0%	27	75,6%	33	5,6%	83
320	Калужская	Привольная	11,4	3 822,1	33	4 795,4	52	920,5	106	0,0%	29	24,0%	68	78,7%	48	6,1%	78
321	Калужская	Компанийская	6,4	5 703,4	63	7 834,2	56	1 487,4	213	-2,3%	35	26,1%	102	79,2%	145	19,3%	50
322	Калужская	Поклястская	1,8	6 924,3	13	5 150,4	111	2 701,1	305	0,0%	45	39,0%	169	57,3%	7	4,8%	151
323	Калужская	Тимашевская	4,0	5 213,7	35	6 220,0	43	1 583,8	263	0,0%	45	30,4%	86	87,4%	229	7,9%	108
324	Калужская	Григорьевская	1,7	5 539,5	29	8 088,3	9	2 153,7	298	-11,8%	11	38,9%	166	74,2%	46	1,6%	230
325	Калужская	Вельяминовская	3,5	4 691,1	49	6 018,4	52	2 099,2	297	6,4%	86	44,7%	220	71,9%	75	8,3%	98
326	Калужская	Новоуринская	8,9	4 763,8	96	2 942,6	277	1 201,0	161	6,3%	79	25,2%	56	72,0%	56	17,9%	61
327	Калужская	Шашинская	3,7	4 175,5	66	5 618,5	75	1 623,1	269	0,0%	45	38,9%	165	83,6%	152	1,1%	266
328	Калужская	Вельяминовская	3,1	1 927,2	245	4 485,6	181	781,3	57	23,2%	193	40,5%	184	81,6%	121	3,9%	174
329	Калужская	Тройная	16,6	3 687,0	29	4 691,1	51	792,8	92	0,0%	19	21,5%	56	82,6%	71	10,1%	31
330	Калужская	Новоконовская	18,5	2 521,0	81	3 164,0	104	515,0	30	13,8%	64	20,4%	48	82,2%	67	38,1%	1
331	Калужская	Благовещенская	20,9	2 485,8	84	3 505,0	133	623,8	51	12,2%	60	25,8%	85	84,5%	85	11,4%	26
332	Калужская	Чернянская	10,5	1 170,6	121	2 581,8	133	623,8	51	43,8%	102	53,3%	130	81,1%	65	16,8%	22
333	Калужская	Николаевская	3,4	2 678,1	182	4 978,6	129	1 044,3	154	0,0%	101	39,0%	168	79,9%	96	4,2%	163
334	Калужская	Веселовская	2,7	2 677,4	183	3 676,1	258	777,6	53	12,8%	53	29,0%	27	88,3%	245	2,9%	204
335	Калужская	Куровская	2,5	2 164,3	235	4 401,3	265	908,6	78	35,5%	206	42,0%	236	75,1%	88	12,2%	116
336	Калужская	Лавинская	3,4	2 592,2	189	4 377,2	191	1 250,1	209	19,7%	174	48,2%	243	85,4%	183	10,8%	74
337	Калужская	Кельянская	1,4	3 487,4	111	2 191,8	298	1 771,2	280	1,2%	52	50,8%	263	87,1%	216	12,8%	63
338	Калужская	Привольная	1,7	2 620,0	172	5 087,3	113	1 605,0	267	0,0%	45	58,1%	290	88,3%	244	4,7%	156
339	Калужская	Козловская	1,1	3 500,3	109	2 797,0	294	1 623,5	270	0,0%	45	46,4%	232	80,3%	104	1,9%	235
340	Калужская	Красноярская	2,3	1 794,1	254	814,3	308	641,5	20	33,4%	231	35,8%	139	79,2%	87	0,0%	304
341	Калужская	Шульгинская	5,0	1 949,8	242	3 637,1	262	839,1	79	29,6%	219	43,0%	270	88,6%	253	3,0%	203
342	Калужская	Вельяминовская	2,2	1 850,9	248	1 536,4	306	898,1	100	31,8%	226	48,5%	244	82,6%	142	0,0%	304
343	Калужская	Плоская	4,0	1 377,3	288	3 413,9	281	691,9	31	41,7%	251	50,2%	256	87,8%	233	1,3%	257
344	Калужская	Славская	8,6	18 989,5	2	15 749,3	5	1 921,9	256	-21,5%	8	10,3%	3	46,3%	7	26,6%	18
345	Калужская	Колыбельная	18,1	4 362,0	16	5 240,9	19	574,2	47	-1,8%	15	13,2%	12	71,4%	38	13,6%	21
346	Калужская	Смоленская	10,8	7 271,9	5	5 731,8	17	1 895,2	134	-3,3%	19	26,1%	77	75,6%	32	42,7%	3
347	Калужская	Набережная	5,7	7 759,1	29	8 061,9	49	1 979,8	259	13,8%	116	25,5%	95	66,9%	29	37,1%	49
348	Калужская	Радийская	17,8	3 241,1	39	4 701,1	50	501,1	26	5,9%	38	15,5%	21	83,4%	80	7,1%	40
349	Калужская	Зеленовская	2,6	3 959,3	79	8 820,5	60	980,3	133	7,6%	95	16,4%	35	76,7%	65	5,9%	136
350	Калужская	Зимовьевская	16,2	3 709,6	27	3 996,7	97	610,0	56	18,4%	84	16,4%	27	78,9%	48	35,4%	3
351	Калужская	Лавинская	12,6	5 249,8	17	4 637,5	58	1 181,4	123	2,0%	32	22,5%	52	82,0%	74	40,8%	4
352	Калужская	Муромская	9,5	6 299,8	46	6 483,9	140	1 591,3	227	10,3%	101	25,3%	91	74,8%	82	39,9%	3
353	Калужская	Добровольская	2,9	4 001,8	73	3 425,6	279	669,2	26	17,1%	159	16,7%	191	85,6%	191	49,0%	3
354	Калужская	Жуковская	8,6	4 734,0	97	7 083,4	87	1 009,9	106	0,0%	40	21,3%	47	81,6%	187	14,5%	93
355	Калужская	Вельяминовская	13,7	2 502,6	88	4 151,7	95	505,6	20	7,1%	47	20,2%	30	83,4%	88	6,8%	70
356	Калужская	Троецкая	8,1	5 035,6	84	6 925,2	105	1 346,7	188	13,0%	112	26,7%	110	70,7%	49	14,8%	68
357	Калужская	Местная	21,7	2 321,3	90	4 027,6	94	4 99,4	24	15,1%	70	21,5%	72	84,1%	62	9,2%	36
358	Калужская	Бориславская	12,9	2 143,4	99	4 151,5	96	585,3	38	25,1%	86	27,3%	85	79,9%	58	11,9%	39

359	Львовська	Великоблещанська	9,6	4 463,7	106	6 023,1	179	1 089,3	131	20,7%	162	24,4%	77	80,4%	168	28,3%	15
360	Львівська	Хоролська	24,9	2 146,5	98	4 085,8	92	573,6	46	23,9%	90	26,7%	91	73,9%	18	8,3%	39
361	Львівська	Волоська	2,3	4 718,5	47	7 462,0	15	2 001,3	292	6,9%	89	42,4%	202	79,6%	90	6,9%	121
362	Львівська	Руданська	13,4	4 225,8	116	4 225,8	90	528,4	26	41,2%	100	39,3%	114	80,2%	62	6,3%	76
363	Львівська	Судовишинська	10,9	1 673,1	106	4 061,3	104	664,6	64	34,8%	93	39,7%	116	81,3%	67	6,5%	75
364	Львівська	Рованська	9,8	2 601,4	216	4 713,3	201	680,7	16	33,2%	201	26,2%	103	77,4%	117	24,6%	25
365	Львівська	Медельницька	7,4	3 285,8	182	5 688,7	214	993,6	100	18,3%	145	30,2%	151	71,3%	51	16,3%	71
366	Львівська	Лопатинська	7,7	2 481,4	223	5 707,9	210	690,2	79	31,1%	196	27,8%	119	79,5%	150	21,2%	38
367	Львівська	Шаргородська	11,7	1 767,3	105	3 671,3	116	827,8	93	32,8%	92	46,8%	122	91,0%	130	5,1%	91
368	Львівська	Шегиньська	7,4	3 642,4	152	5 492,6	226	1 886,0	156	7,5%	83	32,6%	180	78,1%	129	16,4%	68
369	Львівська	Новомилинська	7,4	4 908,2	91	6 213,3	166	1 784,9	248	0,0%	40	36,4%	212	77,6%	121	12,9%	109
370	Львівська	Віслонська	5,5	2 069,5	239	5 704,9	211	1 193,2	159	35,8%	209	57,7%	265	81,4%	183	22,4%	32
371	Львівська	Глибочинська	7,3	2 745,7	210	5 057,7	232	846,9	67	16,6%	132	30,8%	153	81,4%	184	7,3%	64
372	Львівська	Материнська	7,1	1 453,4	261	5 239,6	246	835,9	60	46,8%	230	56,8%	263	87,7%	256	17,1%	64
373	Львівська	Новомисська	5,9	1 052,0	274	4 262,5	268	750,0	30	59,3%	244	71,3%	272	90,5%	271	21,4%	36
374	Львівська	Новостріпчинська	2,6	1 836,2	250	4 177,1	212	860,0	83	31,3%	223	46,8%	236	88,5%	232	11,7%	68
375	Львівська	Вовчинецька	7,6	1 454,1	260	5 051,3	253	787,9	41	48,0%	232	54,2%	261	86,1%	239	13,2%	106
376	Львівська	Низовицька	2,5	1 577,7	272	3 902,0	238	827,8	76	31,2%	222	52,5%	270	94,0%	306	55,7%	1
377	Львівська	Воле-Баранська	5,2	1 117,8	272	5 003,3	256	1 082,9	128	56,7%	242	96,9%	277	96,2%	269	15,9%	75
378	Львівська	Бабинецька	4,1	2 280,3	221	4 694,6	158	1 124,9	180	28,9%	214	49,3%	250	86,4%	204	3,1%	201
379	Львівська	Чурківська	3,2	1 240,5	294	4 111,8	216	875,6	89	42,1%	254	70,6%	301	89,7%	274	19,7%	31
380	Львівська	Грибинецька	4,1	1 476,1	284	3 311,2	283	1 085,2	163	35,6%	238	73,5%	305	86,8%	212	38,4%	7
381	Львівська	Вільшанська	2,8	1 208,9	297	4 043,2	226	810,7	66	47,1%	263	67,1%	299	90,7%	286	8,4%	97
382	Львівська	Лубецька	3,6	824,1	307	3 432,5	278	600,2	14	57,2%	268	72,8%	304	91,8%	297	8,5%	95
383	Львівська	Мажанська	2,4	900,1	305	3 325,4	284	901,9	104	53,4%	267	100,2%	308	89,5%	269	2,3%	224
384	Миколаївська	Михайлівська	2,8	6 155,5	21	8 865,2	7	1 747,4	279	-1,1%	38	28,4%	64	59,9%	9	13,2%	62
385	Миколаївська	Галицька	7,7	15 223,1	9	15 090,1	7	1 855,9	232	-22,5%	7	12,2%	7	54,5%	12	9,5%	154
386	Миколаївська	Червоноградська	3,6	3 529,3	106	5 474,6	87	438,8	3	13,8%	136	12,4%	2	71,7%	32	3,6%	183
387	Миколаївська	Широківська	3,5	8 623,0	85	5 007,0	125	624,0	16	0,0%	45	16,3%	8	83,0%	146	5,0%	147
388	Миколаївська	Берегівська	8,6	4 938,2	89	7 117,0	84	1 130,4	141	4,3%	63	22,9%	61	79,4%	148	23,1%	28
389	Миколаївська	Кобляківська	6,4	10 044,3	17	12 290,6	9	2 140,2	264	0,0%	40	21,3%	46	77,1%	113	12,2%	117
390	Миколаївська	Ольшанська	5,9	5 229,9	77	6 395,7	151	1 187,7	137	-1,0%	39	22,7%	59	76,6%	106	22,9%	29
391	Миколаївська	Благодатинська	5,6	7 116,9	35	9 653,9	21	1 357,6	192	-9,5%	20	19,1%	32	71,5%	54	7,9%	174
392	Миколаївська	Містечківська	3,6	4 264,7	63	6 231,2	42	984,1	136	1,9%	54	23,1%	29	86,6%	211	5,6%	141
393	Миколаївська	Бузька	3,2	6 798,5	15	3 674,2	259	1 474,8	231	0,0%	45	21,7%	22	68,1%	24	12,7%	64
394	Миколаївська	Матієвська	5,0	7 974,2	28	6 230,7	162	1 329,3	181	-5,1%	26	16,7%	22	68,8%	37	12,5%	113
395	Миколаївська	Новоусятська	18,3	2 371,9	88	1 477,0	109	297,1	1	18,8%	87	12,5%	11	72,7%	15	4,3%	74
396	Миколаївська	Сингурівська	23,7	2 801,0	62	1 848,7	108	478,5	19	6,3%	39	17,1%	32	76,3%	31	2,3%	98
397	Миколаївська	Арбузинська	7,9	4 225,0	118	5 880,5	196	856,5	68	7,8%	86	20,0%	36	77,0%	112	20,6%	42
398	Миколаївська	Величківська	4,7	3 656,9	96	4 090,9	221	901,3	103	-1,7%	36	24,6%	33	73,6%	41	2,6%	211
399	Миколаївська	Кам'яностаївська	3,8	2 692,4	180	5 021,4	120	723,0	35	13,6%	132	26,9%	51	89,5%	110	5,5%	144
400	Миколаївська	Шевченківська	10,5	2 682,1	83	4 150,6	97	527,5	25	9,1%	56	19,7%	25	80,2%	126	8,4%	59
401	Миколаївська	Кам'янська	12,3	3 280,3	51	5 028,9	41	723,7	76	6,4%	46	22,1%	47	86,0%	105	3,4%	114
402	Миколаївська	Купувська	7,8	3 788,7	145	6 434,8	146	766,6	35	10,3%	100	20,4%	43	80,9%	178	13,0%	107
403	Миколаївська	Балтинська	22,5	3 396,4	33	4 530,8	63	795,8	94	5,2%	36	23,4%	73	85,4%	91	2,2%	99
404	Миколаївська	Радвинська	4,3	3 214,6	132	5 530,7	83	903,2	106	7,0%	90	28,1%	62	82,4%	138	1,1%	270
405	Миколаївська	Величківська	11,8	2 618,3	85	5 160,3	35	718,9	75	14,1%	71	27,5%	86	88,0%	114	4,8%	96
406	Миколаївська	Лопатинська	2,7	2 971,2	150	1 806,1	304	753,6	41	16,3%	149	25,4%	38	67,9%	21	3,5%	185
407	Миколаївська	Ничківська	3,6	3 366,5	117	4 870,2	139	862,7	85	8,8%	85	25,6%	42	85,8%	197	2,7%	209
408	Миколаївська	Володимирівська	2,7	3 291,5	124	3 972,9	231	992,4	139	2,3%	59	30,2%	84	78,4%	79	2,3%	202
409	Миколаївська	Берегівська	11,3	2 777,2	75	2 046,9	134	634,7	56	12,5%	70	22,9%	57	83,0%	83	0,8%	132
410	Миколаївська	Доманівська	8,1	3 828,0	143	7 023,2	95	795,9	22	9,1%	95	18,4%	29	85,4%	231	7,3%	183
411	Миколаївська	Олександрівська	9,3	3 377,2	168	6 020,4	180	792,8	43	20,3%	161	23,5%	67	84,3%	215	17,0%	65
412	Миколаївська	Приймальська	5,2	3 462,6	164	6 304,1	159	1 003,1	104	18,0%	142	29,0%	129	79,8%	155	14,4%	95
413	Миколаївська	Воскресинська	11,1	1 331,1	117	3 237,2	130	596,1	39	41,7%	101	44,8%	120	87,9%	112	4,7%	99
414	Миколаївська	Вільшанська	2,7	3 101,1	139	1 841,7	303	866,8	86	16,4%	151	28,0%	60	91,7%	294	23,4%	22
415	Миколаївська	Сорбівська	7,9	3 356,9	170	5 740,0	207	724,9	25	17,9%	141	21,6%	49	84,4%	217	8,4%	169
416	Миколаївська	Софіївська	3,6	2 814,7	169	2 020,5	301	663,2	25	16,7%	133	23,6%	31	86,1%	200	1,7%	249
417	Миколаївська	Новоархівська	2,6	4 348,7	59	7 076,7	22	1 807,4	282	4,3%	66	41,6%	194	87,1%	217	0,6%	292
418	Миколаївська	Городищенська	5,6	3 468,5	163	3 924,9	271	796,1	45	18,5%	146	23,0%	62	84,8%	220	6,9%	189
419	Миколаївська	Калишівська	2,0	4 426,3	58	1 984,7	302	987,6	137	1,1%	50	22,3%	26	93,9%	305	0,0%	304

420	Имолайская	Вискуля	2,9	2 877,9	162	2 229,1	297	549,2	7	16,9%	156	19,1%	12	90,1%	280	0,0%	304
421	Имолайская	Новоимолайская	3,0	2 388,5	213	4 192,6	210	862,3	84	20,9%	180	36,1%	145	87,6%	231	2,3%	223
422	Имолайская	Дорошайская	5,1	1 727,7	253	3 612,8	274	739,4	28	22,3%	170	42,8%	239	87,6%	255	11,5%	127
423	Имолайская	Сухославская	1,8	2 486,0	202	1 612,7	305	1 028,9	149	26,0%	207	41,4%	191	87,6%	230	0,3%	300
424	Одесса	Винградская	7,5	34 249,4	1	21 544,3	1	2 354,2	272	-20,0%	9	6,9%	3	43,1%	3	26,2%	21
425	Одесса	Авангардская	15,0	7 344,6	2	5 001,4	30	830,9	97	-6,3%	8	11,3%	5	52,7%	1	36,4%	2
426	Одесса	Тарновская	14,0	8 926,9	3	5 215,2	31	1 444,8	129	-1,5%	22	16,2%	13	46,2%	1	50,7%	1
427	Одесса	Затонская	5,2	9 047,2	20	7 495,5	64	1 020,6	109	11,7%	108	11,3%	5	70,6%	48	31,5%	9
428	Одесса	Билевская	17,2	3 807,3	22	5 304,6	15	926,9	33	0,0%	16	24,3%	32	74,4%	34	28,3%	1
429	Одесса	Бережовская	11,2	3 174,4	56	5 270,4	30	501,3	18	8,0%	53	15,8%	10	85,2%	103	13,9%	30
430	Одесса	Кукальницкая	25,9	4 494,8	14	5 422,6	11	906,0	104	12,3%	61	20,2%	45	77,9%	43	20,2%	70
431	Одесса	Шабельская	14,4	4 114,8	29	5 672,5	19	906,3	104	0,0%	29	22,0%	46	74,5%	29	7,0%	67
432	Одесса	Новозавальцевская	2,2	3 021,4	143	6 181,5	46	964,2	126	0,0%	45	31,9%	102	73,9%	43	10,1%	82
433	Одесса	Дельцовская	9,5	4 769,6	95	7 199,5	78	1 178,5	133	19,9%	158	24,7%	84	68,7%	34	26,4%	19
434	Одесса	Оршанская	15,8	3 300,3	36	5 574,8	8	713,4	83	7,9%	47	21,6%	60	77,5%	39	5,9%	56
435	Одесса	Краснославская	11,3	5 488,0	14	5 651,9	20	1 602,7	132	0,0%	29	29,2%	94	77,3%	39	15,6%	24
436	Одесса	Вельможаевская	12,5	2 647,9	84	4 749,0	53	486,4	14	7,8%	51	18,4%	17	84,8%	100	12,0%	38
437	Одесса	Львовская	13,8	2 844,7	71	3 570,9	123	545,8	27	9,4%	58	19,2%	22	82,1%	76	19,7%	14
438	Одесса	Мавельская	9,8	4 186,3	123	7 103,6	86	1 213,1	163	19,3%	154	29,0%	130	75,1%	86	31,0%	11
439	Одесса	Майевская	26,2	2 398,5	86	4 322,0	78	578,1	49	15,0%	75	24,1%	76	74,3%	20	9,4%	34
440	Одесса	Копытовская	4,9	2 926,3	155	6 264,2	40	769,2	47	5,5%	80	26,3%	46	87,7%	232	2,3%	223
441	Одесса	Мологовская	13,3	1 218,2	119	3 577,7	122	295,1	1	44,3%	103	24,2%	69	82,8%	82	13,3%	33
442	Одесса	Щербинская	5,0	3 642,4	153	6 385,3	153	1 193,6	100	18,2%	143	32,8%	182	75,5%	94	34,6%	6
443	Одесса	Щербинская	11,1	2 868,3	69	5 089,2	38	1 132,5	121	10,8%	63	39,5%	115	81,1%	66	6,7%	72
444	Одесса	Маршаловская	6,0	3 072,8	196	6 045,5	176	933,9	86	30,4%	163	30,4%	153	73,4%	65	19,9%	45
445	Одесса	Вильевская	11,5	1 864,0	104	4 187,2	91	608,8	45	27,0%	89	32,7%	102	86,5%	107	7,1%	66
446	Одесса	Староимолайская	9,6	3 415,6	166	6 381,0	150	999,4	103	17,8%	140	29,3%	156	77,3%	115	8,7%	164
447	Одесса	Львовская	2,9	2 094,7	234	5 039,0	117	811,8	87	22,5%	188	38,8%	162	90,8%	288	39,6%	6
448	Одесса	Явельская	8,6	2 289,9	232	5 891,1	193	931,4	85	35,9%	210	40,7%	231	79,9%	160	27,3%	17
449	Одесса	Вельможаевская	5,1	4 940,3	88	7 420,0	67	1 568,8	225	2,7%	51	31,8%	168	80,8%	177	4,5%	226
450	Одесса	Вельможаевская	6,2	3 730,8	148	4 004,3	270	916,6	79	19,8%	157	24,6%	80	80,0%	161	6,5%	194
451	Одесса	Тухайевская	2,6	2 564,1	195	5 311,9	95	934,9	119	22,4%	187	36,5%	149	83,1%	148	0,3%	299
452	Одесса	Розовинская	4,2	2 402,2	208	4 871,6	138	934,0	118	18,7%	165	38,9%	167	84,9%	173	1,9%	240
453	Одесса	Знак имени	8,7	3 008,8	200	6 195,9	168	976,1	94	27,8%	189	32,4%	178	84,9%	222	6,4%	198
454	Полтавская	Щербинская	13,4	5 810,4	11	6 034,1	12	925,2	107	-1,6%	21	15,9%	12	71,6%	22	19,7%	13
455	Полтавская	Севская	3,0	14 291,3	2	11 788,8	2	3 018,9	306	-6,2%	26	21,1%	19	54,9%	4	31,5%	15
456	Полтавская	Пиршайская	2,0	7 584,2	12	7 323,9	17	1 479,4	232	6,2%	85	19,5%	14	65,2%	17	37,7%	8
457	Полтавская	Решетайевская	11,3	5 332,8	15	5 706,4	18	1 060,9	117	-1,9%	20	19,9%	26	77,7%	44	18,1%	20
458	Полтавская	Лавинская	3,8	5 298,1	32	5 696,8	68	1 235,2	203	-5,8%	27	23,3%	30	78,2%	77	26,5%	18
459	Полтавская	Ольгинская	6,3	8 880,0	22	8 860,4	30	1 877,9	253	-5,2%	25	21,1%	44	61,2%	17	21,4%	37
460	Полтавская	Шпильская	14,8	5 656,9	12	7 338,8	4	1 101,3	119	-7,8%	10	19,5%	23	68,7%	16	4,8%	97
461	Полтавская	Дрибинская	4,3	6 429,6	17	7 621,2	14	969,8	127	-22,4%	2	15,1%	6	62,1%	12	0,9%	280
462	Полтавская	Коломыская	2,4	8 994,6	8	7 196,3	18	2 307,0	303	8,5%	102	25,6%	43	67,5%	19	46,0%	4
463	Полтавская	Пиретинская	17,0	4 795,4	11	4 858,4	40	794,5	93	2,1%	23	16,6%	29	77,1%	37	16,5%	15
464	Полтавская	Краснолуцкая	3,8	6 297,5	20	6 282,2	39	1 402,2	241	-3,2%	32	22,3%	25	72,4%	36	8,1%	104
465	Полтавская	Несворинская	5,2	8 593,1	24	9 389,9	26	1 448,6	207	-9,9%	18	16,9%	24	71,4%	52	14,3%	96
466	Полтавская	Козьминская	10,5	3 961,4	31	5 198,7	33	734,2	81	0,0%	29	18,5%	18	79,4%	52	8,0%	63
467	Полтавская	Галыцкая	25,0	3 269,5	30	4 207,5	42	420,7	5	0,4%	18	12,9%	13	67,4%	22	10,0%	27
468	Полтавская	Михайловская	6,1	10 384,7	15	11 271,3	13	2 094,8	263	14,6%	14	20,2%	39	64,2%	24	10,2%	136
469	Полтавская	Григорьевская	12,6	4 647,7	21	5 762,5	15	1 005,3	112	-7,6%	11	21,6%	43	70,4%	19	4,1%	105
470	Полтавская	Львовская	14,7	6 934,1	7	7 950,3	3	1 579,4	131	-17,3%	6	22,8%	55	66,2%	10	3,4%	115
471	Полтавская	Рокитинская	1,9	4 722,8	46	7 167,0	19	1 354,1	236	-18,6%	6	28,7%	68	74,0%	44	3,5%	187
472	Полтавская	Лохинская	12,6	3 704,8	36	4 408,9	73	772,3	88	-3,0%	17	20,8%	35	82,0%	75	13,5%	31
473	Полтавская	Бугайевская	3,7	5 974,8	24	2 642,0	295	1 309,8	225	0,0%	45	21,9%	23	54,0%	3	32,5%	14
474	Полтавская	Чорунинская	9,2	5 940,1	55	8 073,8	48	1 456,4	208	0,0%	40	24,5%	79	74,9%	83	15,2%	82
475	Полтавская	Благодаровская	3,7	5 816,5	26	7 657,1	12	1 590,8	263	-13,5%	13	27,4%	54	78,2%	78	3,3%	189
476	Полтавская	Малоземлянская	4,1	3 916,0	80	5 554,3	79	1 039,9	153	8,3%	100	26,6%	46	76,2%	60	3,1%	199
477	Полтавская	Сергеевская	2,9	6 033,0	22	7 058,4	23	1 857,1	283	-0,5%	41	30,8%	91	75,3%	52	2,1%	234
478	Полтавская	Матвеевская	7,6	7 488,3	31	8 390,7	40	1 219,2	164	-8,9%	21	16,3%	20	63,7%	21	3,8%	243
479	Полтавская	Семевская	10,9	3 761,3	35	4 945,7	45	1 051,4	116	2,8%	34	28,0%	89	79,5%	55	6,0%	79
480	Полтавская	Вельможаевская	10,4	3 549,0	40	5 014,1	43	802,7	90	0,0%	29	22,6%	54	88,5%	115	5,3%	87

481	Полтавська	Петриківсько-Роменська	4,4	3 997,8	74	5 982,5	53	1 337,5	228	7,1%	91	33,5%	123	77,9%	74	5,7%	140
482	Полтавська	Новоселиська	6,4	6 657,4	45	3 650,1	47	1 518,6	218	0,0%	40	23,5%	69	46,1%	6	18,7%	58
483	Полтавська	Земляцька	16,6	3 188,5	42	4 746,9	47	1 038,1	106	3,3%	29	32,6%	102	79,4%	52	3,0%	81
484	Полтавська	Олександрівська	5,1	5 074,9	82	6 987,1	98	1 703,5	239	4,1%	60	33,6%	190	75,2%	90	20,1%	44
485	Полтавська	Великобуринська	3,7	3 121,7	137	4 275,3	203	819,4	70	4,8%	75	26,2%	45	85,7%	192	7,1%	117
486	Полтавська	Тернопільська	8,8	4 366,0	111	5 139,4	249	820,6	57	1,9%	45	18,8%	30	74,2%	77	6,3%	203
487	Полтавська	Новомиргородська	9,0	4 900,9	105	6 468,1	142	815,2	54	3,7%	58	18,2%	27	80,8%	175	5,3%	218
488	Полтавська	Кливінська	2,7	4 297,3	61	5 573,3	78	1 999,0	291	0,0%	45	46,5%	233	85,2%	179	9,4%	89
489	Полтавська	Рубілівська	3,9	3 141,8	136	4 715,6	155	1 007,2	142	4,7%	73	32,1%	105	86,4%	207	4,4%	162
490	Полтавська	Заворухинська	3,4	2 087,8	235	2 884,5	291	697,5	32	27,8%	210	33,4%	122	76,7%	64	20,3%	28
491	Полтавська	Шиньківська	6,5	5 385,7	74	1 775,0	170	1 775,0	246	0,0%	40	33,0%	183	78,3%	132	11,9%	122
492	Полтавська	Миргородська	8,0	5 209,1	79	6 620,0	124	1 848,0	251	7,9%	87	35,5%	201	75,3%	91	11,0%	130
493	Полтавська	Новоукраїнська	4,1	3 234,4	130	3 858,2	239	1 111,3	176	17,3%	160	34,4%	127	84,1%	161	13,2%	60
494	Полтавська	Новомиргородська	4,5	2 428,8	205	3 755,5	252	912,1	109	18,9%	168	37,6%	154	78,6%	81	8,9%	93
495	Полтавська	Недогошинська	3,6	2 731,4	177	3 959,8	235	1 023,1	148	13,8%	135	37,5%	153	84,6%	169	6,3%	128
496	Полтавська	Сторожинська	5,3	4 668,9	100	6 908,4	106	2 415,8	273	10,8%	105	51,7%	258	77,9%	127	6,5%	192
497	Полтавська	Новоселицько-Бузька	2,5	3 576,1	104	5 038,1	118	1 440,5	247	0,0%	45	40,3%	182	88,1%	240	1,2%	263
498	Полтавська	Новомиргородська	2,7	2 755,0	174	4 605,4	167	1 269,4	215	0,0%	45	46,1%	230	89,7%	273	1,1%	268
499	Полтавська	Оболівська	2,5	2 641,6	185	2 858,0	292	1 333,0	227	14,7%	144	50,5%	259	75,1%	50	0,1%	302
500	Рівненська	Ковалівська	11,6	5 320,0	16	6 420,8	9	838,2	95	-13,3%	8	15,8%	9	69,2%	18	3,1%	117
501	Рівненська	Міловова	5,8	6 945,0	38	8 370,6	41	1 534,8	220	10,0%	97	22,1%	52	71,5%	53	19,1%	55
502	Рівненська	Клецька	10,5	3 475,9	43	5 204,0	32	1 238,8	78	0,0%	29	21,0%	36	82,4%	77	6,9%	68
503	Рівненська	Острозька	16,6	2 363,3	41	4 485,5	41	841,8	30	8,1%	28	35,6%	43	87,1%	43	1,8%	41
504	Рівненська	Шиньківська	10,5	3 246,0	52	5 293,0	27	848,1	97	21,5%	84	26,1%	78	74,2%	28	3,6%	111
505	Рівненська	Немочинська	11,3	1 571,7	109	4 842,9	47	596,3	40	35,6%	95	37,9%	113	84,7%	99	19,6%	15
506	Рівненська	Радишівська	15,9	2 903,6	56	4 841,3	42	773,1	91	4,0%	30	26,6%	90	90,5%	108	5,1%	67
507	Рівненська	Млинівська	18,6	2 281,9	93	4 683,3	53	543,4	36	15,3%	72	23,8%	75	85,2%	89	3,7%	79
508	Рівненська	Припільська	4,8	3 635,5	98	5 262,4	105	1 136,6	183	16,5%	132	31,3%	98	81,9%	126	7,7%	109
509	Рівненська	Сумська	7,6	4 078,0	129	7 029,7	92	812,2	52	0,0%	40	19,9%	34	82,3%	196	6,3%	200
510	Рівненська	Шиньківська	1,9	2 311,7	218	5 813,7	61	1 078,6	162	10,0%	109	46,7%	234	83,9%	157	24,4%	20
511	Рівненська	Демидівська	11,2	2 364,0	95	4 608,3	62	694,7	72	16,5%	73	29,4%	73	91,1%	131	2,7%	121
512	Рівненська	Острозька	5,9	2 936,0	203	7 406,6	68	857,6	69	21,1%	167	29,2%	133	78,8%	136	10,4%	139
513	Рівненська	Старосільська	6,9	1 455,8	270	8 394,7	39	706,3	23	61,1%	246	61,6%	266	85,7%	235	23,2%	27
514	Рівненська	Тарнопільська	3,4	2 837,2	166	4 637,6	163	1 176,4	195	16,9%	154	41,5%	192	80,0%	99	4,7%	133
515	Рівненська	Яреськіва	2,7	2 701,6	179	5 536,4	81	1 237,9	204	4,6%	69	45,8%	227	85,0%	176	3,2%	193
516	Рівненська	Коринська	7,4	3 291,0	181	3 149,0	276	1 351,6	189	27,4%	187	41,1%	184	67,1%	30	19,0%	56
517	Рівненська	Лопатинська	5,1	1 962,0	244	7 037,6	90	646,8	11	42,3%	223	33,0%	184	82,3%	195	6,4%	197
518	Рівненська	Воринська	5,7	5 219,5	78	8 726,3	33	1 819,2	249	-2,9%	32	34,9%	197	87,9%	259	3,1%	254
519	Рівненська	Млинівська	6,3	2 004,9	243	7 670,2	59	817,7	56	35,3%	205	40,8%	232	91,0%	273	9,9%	146
520	Рівненська	Боремська	3,2	1 613,8	270	4 729,2	152	736,6	38	34,6%	236	45,6%	226	91,0%	290	19,6%	33
521	Рівненська	Володимирська	5,3	2 449,8	227	6 004,3	183	1 003,4	105	27,8%	188	41,0%	233	85,0%	225	11,8%	123
522	Рівненська	Деражнянська	6,4	2 095,8	238	7 113,5	85	928,1	84	38,7%	216	44,3%	243	85,6%	233	8,3%	170
523	Рівненська	Степанівська	7,2	1 813,0	231	6 416,6	148	463,8	2	43,2%	224	25,6%	96	82,0%	192	1,2%	273
524	Рівненська	Дельнівська	5,8	3 243,8	184	6 223,9	164	992,1	99	12,4%	110	30,6%	155	86,8%	250	2,0%	264
525	Рівненська	Буринська	4,2	1 169,1	300	4 849,8	141	5 599,3	13	43,7%	237	51,3%	267	84,2%	165	3,9%	173
526	Рівненська	Олександрівська	7,7	3 159,9	191	7 057,3	89	1 235,3	170	17,6%	138	39,1%	227	90,3%	270	5,3%	216
527	Рівненська	Шиньківська	2,7	1 300,9	289	4 496,9	178	721,0	34	44,0%	259	55,4%	284	72,2%	34	1,8%	246
528	Рівненська	Валківська	3,3	1 948,2	243	5 147,6	112	1 111,1	175	32,0%	227	57,0%	288	88,5%	248	17,9%	36
529	Рівненська	Велицька	4,5	1 697,2	265	4 546,2	170	731,1	37	32,8%	229	43,1%	211	92,1%	288	3,8%	180
530	Рівненська	Порочинська	1,9	1 526,4	274	4 400,7	189	888,5	95	37,3%	240	58,2%	291	89,9%	276	10,0%	84
531	Рівненська	Мирнопільська	6,9	1 922,2	246	5 729,5	208	824,1	59	36,9%	212	42,9%	240	85,1%	228	1,8%	267
532	Рівненська	Ковалівська	7,4	2 384,1	178	5 985,7	185	1 193,1	158	28,0%	190	46,2%	247	46,2%	272	2,6%	260
533	Рівненська	Бучинська	3,0	3 006,0	145	3 564,2	271	1 519,5	256	22,1%	186	50,5%	262	79,8%	92	1,3%	260
534	Сумська	Трипільська	21,7	4 038,6	18	4 981,8	32	471,3	16	-1,1%	16	11,7%	7	55,0%	3	16,0%	16
535	Сумська	Копитинська	3,2	8 766,2	9	9 745,3	4	1 037,4	152	-15,7%	4	11,8%	1	5,0%	5	3,5%	166
536	Сумська	Яреськіва	16,5	4 132,5	17	5 113,7	24	654,7	84	-0,3%	18	15,8%	23	79,6%	54	5,4%	60
537	Сумська	Червоноградська	10,3	6 180,3	10	6 987,9	5	1 677,3	133	-0,4%	27	27,1%	84	71,3%	20	11,5%	42
538	Сумська	Володимирська	3,8	5 075,5	39	5 828,5	59	1 412,1	242	-1,9%	35	27,8%	59	69,3%	28	8,0%	105
539	Сумська	Буринська	14,2	3 445,8	45	5 045,1	20	778,9	89	2,9%	35	22,6%	53	77,6%	42	10,1%	49
540	Сумська	Млинівська	5,6	8 774,7	23	9 681,1	20	1 782,8	247	-6,5%	24	20,3%	40	61,5%	19	8,4%	168
541	Сумська	Кролевіцька	24,4	3 199,7	41	4 064,7	93	386,6	6	8,9%	51	12,1%	9	81,4%	64	2,2%	94

542	Сумская	5,2	7 430,9	32	9 463,0	23	2 194,8	267	4,1%	61	29,5%	141	73,5%	67	19,3%	51
543	Сумская	4,0	4 472,6	37	5 219,1	108	990,4	138	3,1%	62	22,1%	24	82,8%	145	6,2%	132
544	Сумская	5,3	5 797,7	39	7 135,7	71	1 370,2	196	0,0%	40	23,6%	71	74,8%	81	15,2%	83
545	Сумская	5,5	5 732,2	61	7 377,0	69	1 335,3	169	0,0%	40	21,5%	48	77,3%	116	13,3%	103
546	Сумская	5,6	6 353,0	47	7 005,0	96	1 640,5	232	0,0%	40	25,8%	100	70,6%	47	16,4%	69
547	Сумская	4,5	3 594,8	100	5 266,6	104	1 014,2	147	0,3%	46	28,2%	63	83,3%	149	7,6%	112
548	Сумская	3,6	3 342,3	120	5 171,0	110	938,4	120	14,2%	140	28,1%	61	77,3%	70	6,2%	130
549	Сумская	2,0	2 691,9	70	4 186,8	84	581,4	30	5,2%	35	21,6%	39	78,6%	47	5,3%	62
550	Сумская	13,2	4 116,1	28	4 841,3	48	965,7	110	-4,4%	16	23,5%	60	81,9%	73	3,6%	112
551	Сумская	4,1	4 504,9	32	5 637,5	73	1 884,5	287	0,0%	45	41,8%	197	73,6%	40	12,2%	65
552	Сумская	10,1	3 853,7	32	5 092,5	37	1 109,8	120	-1,3%	23	28,8%	92	78,7%	47	1,2%	130
553	Сумская	7,3	6 296,0	49	6 897,8	109	1 505,4	217	0,0%	40	23,9%	74	74,0%	74	8,7%	165
554	Сумская	8,6	5 420,2	72	7 161,8	82	1 537,1	221	0,0%	40	28,4%	125	86,7%	248	17,3%	63
555	Сумская	3,6	3 868,6	83	5 698,5	67	1 631,9	271	4,1%	65	42,2%	201	81,1%	114	4,9%	150
556	Сумская	4,9	3 288,4	125	3 964,4	232	1 117,8	178	2,6%	60	34,0%	125	85,4%	184	13,6%	58
557	Сумская	4,6	3 683,0	95	5 901,3	57	1 339,0	229	10,9%	116	36,4%	147	83,4%	150	2,0%	237
558	Сумская	6,3	6 554,1	43	7 720,3	58	2 367,0	269	-2,3%	33	34,6%	195	74,9%	84	1,9%	265
559	Сумская	6,0	3 086,7	193	5 885,9	195	1 082,0	127	23,2%	171	35,1%	198	69,9%	40	9,8%	148
560	Сумская	4,4	3 965,9	76	5 065,0	115	1 442,6	248	1,0%	48	36,4%	186	85,4%	186	0,4%	297
561	Сумская	4,0	2 400,1	209	3 688,5	237	850,9	82	17,4%	161	35,5%	137	88,3%	243	14,0%	57
562	Сумская	6,6	3 404,6	167	6 017,1	182	1 046,0	114	16,4%	130	30,7%	157	76,8%	109	4,2%	234
563	Сумская	3,4	3 768,9	88	4 470,3	185	1 433,7	246	3,3%	63	38,0%	158	86,4%	208	1,1%	267
564	Сумская	5,7	2 954,1	201	6 142,7	171	923,9	82	22,3%	169	31,2%	162	87,0%	251	7,5%	182
565	Сумская	3,9	1 781,0	256	3 756,2	231	759,4	43	28,4%	212	42,6%	207	77,0%	67	2,4%	219
566	Сумская	6,3	3 552,8	159	5 903,7	190	1 113,8	138	21,4%	168	31,4%	164	77,5%	118	3,6%	247
567	Сумская	10,9	6 065,0	8	6 360,1	10	1 403,2	127	-20,6%	3	21,1%	37	54,4%	5	13,5%	32
568	Сумская	19,8	2 328,1	42	3 557,4	39	593,0	128	15,9%	34	25,5%	39	80,9%	39	2,4%	40
569	Сумская	11,1	3 371,4	47	4 943,7	46	871,4	101	7,2%	48	26,0%	76	73,8%	26	12,9%	34
570	Сумская	29,7	2 337,6	89	4 036,4	94	390,4	74	13,8%	66	16,7%	30	82,6%	70	7,5%	46
571	Сумская	12,3	2 728,4	78	4 455,7	70	606,6	44	8,8%	54	22,2%	50	83,4%	87	5,4%	86
572	Сумская	15,8	2 382,5	87	4 277,1	81	508,3	28	15,5%	74	21,3%	35	87,8%	100	10,1%	32
573	Сумская	8,2	5 433,1	71	6 796,5	114	1 068,0	123	0,0%	40	19,7%	33	76,9%	110	7,8%	177
574	Сумская	6,0	4 722,7	98	4 880,8	259	1 074,6	124	3,7%	57	22,8%	60	73,9%	71	15,6%	78
575	Сумская	17,6	2 632,1	74	3 809,9	101	543,6	124	15,7%	76	20,7%	30	85,9%	77	5,3%	65
576	Сумская	13,9	2 415,2	91	4 097,4	101	610,3	47	18,5%	78	25,3%	74	77,2%	38	4,6%	100
577	Сумская	19,1	2 890,7	38	4 661,3	55	699,0	81	4,9%	33	24,2%	77	85,7%	93	1,7%	103
578	Сумская	13,8	2 163,0	98	4 573,2	63	598,1	41	20,7%	83	27,7%	88	82,5%	78	2,1%	125
579	Сумская	15,7	3 372,6	109	3 372,8	103	331,0	2	51,2%	100	35,8%	107	85,3%	90	8,4%	38
580	Сумская	2,6	5 975,7	23	3 224,9	286	1 659,6	274	-17,3%	8	27,8%	58	45,6%	2	1,3%	238
581	Сумская	20,9	1 749,1	102	4 329,6	77	587,7	31	26,3%	91	33,6%	104	90,0%	106	2,4%	96
582	Сумская	3,9	3 753,2	91	4 979,2	128	1 464,2	250	0,0%	45	39,0%	170	82,0%	130	4,6%	157
583	Сумская	4,3	2 527,7	109	3 668,6	260	835,3	78	4,0%	64	33,0%	118	80,1%	101	4,5%	139
584	Сумская	12,4	1 496,6	112	3 615,8	120	497,7	15	29,8%	90	33,3%	103	86,6%	109	2,9%	159
585	Сумская	10,7	1 090,1	124	3 820,7	111	434,2	9	47,3%	109	39,8%	117	91,1%	132	0,3%	134
586	Сумская	9,9	4 243,3	120	5 577,2	219	1 053,6	117	3,4%	56	24,8%	86	78,3%	131	8,9%	162
587	Сумская	5,9	2 775,9	209	5 364,9	238	682,7	17	23,9%	174	24,6%	82	76,6%	107	9,0%	159
588	Сумская	3,9	2 190,3	226	4 108,9	218	902,2	105	28,0%	211	41,2%	187	82,0%	129	11,9%	67
589	Сумская	4,3	2 177,3	227	3 853,3	240	775,6	52	7,9%	97	35,6%	138	84,0%	159	2,1%	235
590	Сумская	2,7	2 690,2	181	4 674,8	160	823,9	73	7,6%	96	30,6%	88	93,6%	303	1,7%	247
591	Сумская	7,8	2 812,5	207	5 398,8	217	894,2	76	20,9%	164	31,8%	169	79,5%	151	8,5%	166
592	Сумская	9,5	3 311,8	176	6 141,2	172	844,6	65	18,7%	148	25,5%	94	82,4%	197	3,5%	248
593	Сумская	9,5	2 841,0	221	5 285,9	243	621,0	8	27,3%	185	24,4%	78	79,0%	142	3,4%	231
594	Сумская	9,4	2 839,3	205	6 388,7	152	767,3	36	25,4%	176	27,0%	113	81,8%	188	1,6%	269
595	Сумская	3,7	1 563,0	273	4 234,4	208	772,3	48	29,0%	215	49,4%	251	81,0%	113	2,9%	205
596	Сумская	8,9	1 866,4	236	4 868,7	260	593,6	4	38,7%	215	37,4%	219	79,9%	159	7,6%	180
597	Сумская	2,2	2 897,7	159	4 515,4	175	1 424,0	245	19,7%	173	49,1%	246	79,0%	83	1,8%	245
598	Сумская	6,0	3 191,2	187	6 682,8	121	1 065,3	122	19,5%	156	33,4%	188	84,7%	219	2,0%	263
599	Сумская	4,5	1 691,1	266	3 649,3	261	799,7	64	20,2%	175	47,3%	237	78,6%	80	0,6%	293
600	Сумская	6,3	2 135,5	237	5 701,0	212	1 055,5	119	33,7%	202	49,4%	255	82,6%	201	4,9%	223
601	Сумская	7,9	3 011,4	199	5 958,0	187	1 173,7	132	23,3%	172	39,0%	226	85,0%	226	1,8%	268
602	Сумская	3,8	1 592,4	271	3 788,4	247	591,2	9	18,6%	163	37,1%	150	92,2%	299	0,6%	291

603	Тернопільська	Оршинська	6,2	2 174,7	234	5 921,1	189	1 088,2	130	35,7%	208	50,0%	256	80,3%	165	2,4%	262
604	Тернопільська	Бориславська	4,4	2 003,7	239	4 276,9	202	919,3	111	18,6%	164	45,9%	228	87,8%	234	0,7%	287
605	Тернопільська	Дорогичівська	2,6	1 772,6	257	4 257,3	204	891,7	98	38,3%	244	50,3%	258	88,8%	259	4,2%	164
606	Тернопільська	Новосільська	3,6	1 523,7	275	3 696,6	256	812,8	68	32,6%	228	53,3%	271	89,0%	262	5,8%	159
607	Тернопільська	Сургулівська	3,1	1 994,2	240	4 506,3	177	1 263,9	213	24,0%	196	63,4%	293	82,4%	139	1,6%	253
608	Тернопільська	Козацька	2,7	1 981,1	241	4 374,8	192	1 080,4	163	21,1%	182	54,5%	278	85,7%	194	1,0%	275
609	Тернопільська	Довбушівська	2,3	1 209,8	296	4 852,8	140	879,2	91	38,4%	245	72,7%	302	94,4%	307	2,4%	216
610	Тернопільська	Коронівська	4,5	895,9	306	3 034,1	289	405,4	2	50,5%	266	45,2%	223	88,5%	250	0,8%	285
611	Тернопільська	Козацька	4,4	1 057,9	303	3 225,7	283	647,3	21	48,0%	264	61,2%	294	85,0%	177	0,5%	294
612	Тернопільська	Острівська	2,6	1 146,6	302	3 197,1	246	660,8	24	40,3%	248	57,6%	289	87,8%	236	0,3%	301
613	Тернопільська	Колобжівська	2,3	1 273,8	291	3 851,6	242	921,8	112	41,1%	252	72,4%	302	93,0%	302	2,8%	207
614	Тернопільська	Білобожівська	3,7	1 498,2	280	3 463,0	276	905,3	107	34,1%	235	60,4%	293	89,0%	261	1,0%	271
615	Харківська	Наталинська	6,3	16 993,6	6	11 423,4	12	2 231,1	268	-22,9%	6	13,1%	9	50,4%	11	36,3%	5
616	Харківська	Новомихайівська	16,6	3 919,0	20	4 908,2	34	688,6	78	0,0%	19	17,6%	35	74,2%	19	14,1%	20
617	Харківська	Стародубівська	5,8	10 531,7	14	12 033,4	10	1 916,8	255	4,9%	69	18,2%	28	48,1%	9	19,7%	47
618	Харківська	Ровківська	14,0	4 576,5	22	4 700,3	55	1 027,5	114	-5,9%	13	22,5%	51	73,1%	25	16,9%	21
619	Харківська	Маладанинська	13,8	3 642,1	37	4 038,1	105	677,9	66	11,5%	66	18,6%	19	58,0%	7	23,1%	70
620	Харківська	Золочівська	24,9	3 136,8	44	4 576,4	59	627,0	61	4,8%	32	20,0%	44	77,7%	40	4,8%	70
621	Харківська	Челявська	12,4	2 881,3	68	4 076,7	103	599,2	42	12,4%	69	20,8%	34	71,0%	36	18,8%	18
622	Харківська	Малківська	8,9	5 759,9	60	5 748,5	206	1 477,8	211	-3,1%	31	25,7%	98	69,1%	38	25,7%	23
623	Харківська	Зачепинська	11,0	3 050,2	63	4 307,9	81	660,3	63	4,1%	40	21,6%	44	81,8%	71	6,5%	74
624	Харківська	Козоминська	6,8	7 351,0	34	9 431,2	24	2 189,4	266	0,0%	40	29,8%	144	72,7%	62	12,6%	111
625	Харківська	Мереф'янівська	25,7	2 555,7	79	4 311,6	79	654,8	70	14,9%	69	25,6%	84	75,9%	28	5,3%	64
626	Харківська	Великобузьківська	7,1	5 951,0	54	7 948,1	51	1 744,5	242	0,0%	40	29,3%	139	72,3%	58	6,5%	195
627	Харківська	Старосвітська	7,9	5 328,9	75	7 421,0	66	883,4	238	8,1%	89	31,9%	173	70,1%	42	10,0%	144
628	Харківська	Очківська	9,9	2 470,6	224	4 622,1	263	883,4	74	31,1%	197	35,8%	203	76,5%	104	14,3%	97
629	Харківська	Цирюківська	9,1	3 552,2	160	5 125,9	250	1 706,0	240	19,3%	152	48,0%	253	74,7%	80	15,6%	79
630	Харківська	Мушкетерська	3,8	5 378,3	30	6 698,2	32	1 607,5	268	-4,4%	30	29,9%	80	76,1%	59	11,3%	70
631	Харківська	Головистівська	16,9	3 698,3	24	4 653,3	25	684,3	2	0,0%	16	18,5%	28	81,7%	40	11,6%	21
632	Харківська	Мирнопільська	3,9	3 863,0	84	5 929,3	54	1 383,6	238	6,0%	84	35,8%	140	77,2%	69	15,4%	49
633	Харківська	Костянтинівська	4,0	3 369,1	116	5 081,9	114	1 013,5	145	0,0%	45	30,1%	83	84,6%	170	15,8%	46
634	Харківська	Юліанівська	5,8	3 747,3	146	7 627,2	63	950,4	88	21,0%	166	25,4%	92	74,4%	79	16,2%	74
635	Харківська	Тваринська	4,4	4 158,8	68	6 465,4	36	1 587,0	264	-9,9%	18	38,2%	159	71,8%	33	3,7%	182
636	Харківська	Чалівська	17,7	3 324,2	35	4 901,0	36	707,1	83	2,8%	26	21,3%	54	90,9%	110	3,3%	84
637	Харківська	Бориславська	3,8	4 038,7	71	5 702,3	65	1 238,2	205	0,0%	45	30,7%	89	80,2%	103	2,5%	215
638	Харківська	Гуринівська	12,3	2 709,7	80	4 953,4	44	658,8	62	11,0%	64	24,3%	70	84,6%	97	2,4%	123
639	Харківська	Львівська	10,7	2 503,8	87	4 325,6	79	739,5	82	12,2%	68	29,5%	96	81,7%	70	8,0%	64
640	Харківська	Каланцівська	16,3	2 704,9	65	4 767,0	46	682,5	76	9,1%	52	25,2%	82	88,0%	101	3,1%	88
641	Харківська	Аксаяківська	5,6	3 361,6	109	6 346,3	156	862,8	71	21,0%	165	25,7%	99	76,1%	101	14,5%	90
642	Харківська	Білозерська	13,1	2 165,1	97	4 303,3	83	516,6	23	18,1%	77	23,9%	66	92,1%	134	1,9%	127
643	Харківська	Виноградівська	12,3	1 247,2	118	3 516,8	126	458,3	11	45,4%	106	36,7%	110	84,4%	95	10,7%	46
644	Харківська	Зеленодільська	4,5	4 795,9	45	3 424,0	280	1 545,7	259	2,0%	55	32,2%	107	71,7%	31	4,0%	171
645	Харківська	Іванівська	9,2	5 197,5	80	7 200,4	77	1 322,3	167	1,0%	43	23,7%	72	81,0%	180	6,2%	206
646	Харківська	Новорізька	4,7	2 824,9	167	4 728,8	153	1 110,3	174	4,7%	71	39,3%	174	80,0%	98	4,1%	167
647	Харківська	Правдинська	5,0	3 215,2	131	5 018,6	122	1 370,8	237	13,8%	134	42,6%	206	85,0%	175	11,7%	69
648	Харківська	Великомихайівська	7,0	3 082,8	194	6 425,2	147	1 139,1	143	29,1%	191	37,0%	217	80,3%	166	16,3%	70
649	Харківська	Шляхівська	3,0	2 988,8	146	4 611,9	164	1 184,0	199	13,0%	129	39,6%	178	83,1%	147	5,2%	145
650	Харківська	Хрестинська	5,5	4 321,2	116	8 019,6	50	1 364,2	194	4,6%	65	31,6%	167	86,6%	247	4,4%	230
651	Харківська	Високопільська	6,2	4 000,5	134	6 225,3	163	1 958,2	120	8,3%	92	26,5%	106	85,0%	224	4,0%	238
652	Харківська	Мурашівська	3,9	1 751,3	259	4 716,9	154	652,8	22	28,9%	213	37,3%	151	89,9%	275	9,4%	88
653	Харківська	Милівська	3,3	2 584,2	172	4 545,1	172	1 262,4	212	26,0%	202	48,8%	247	82,4%	136	10,9%	73
654	Харківська	Галлівська	5,1	1 875,8	248	5 767,0	203	807,4	49	40,0%	221	43,0%	241	83,2%	206	9,6%	153
655	Харківська	Белзька	4,1	1 875,7	247	4 816,3	144	816,6	69	21,6%	185	43,5%	214	89,2%	265	3,8%	178
656	Харківська	Станіславська	7,7	2 037,0	240	5 558,1	220	822,2	58	38,1%	214	40,4%	230	83,6%	212	9,7%	152
657	Харківська	Кубуватська	3,0	2 988,2	147	4 568,9	169	1 508,4	255	15,0%	146	50,5%	260	86,6%	210	4,1%	168
658	Харківська	Родчанська	3,3	2 114,3	232	2 051,6	299	1 081,6	164	22,8%	190	51,2%	265	79,9%	94	6,8%	123
659	Харківська	Довжанська	4,7	2 048,3	238	4 784,4	147	869,5	87	30,8%	220	42,5%	203	91,5%	292	2,7%	210
660	Харківська	Хмельницька	5,6	9 669,7	19	8 749,3	32	1 418,1	204	-7,3%	23	14,7%	14	67,3%	31	27,7%	16
661	Хмельницька	Новоставська	2,3	5 167,9	37	6 923,8	27	1 001,2	141	-5,1%	29	19,4%	13	68,4%	25	3,0%	202
662	Хмельницька	Гуманська	12,1	5 586,9	13	6 684,8	7	1 293,8	126	-4,5%	15	23,2%	58	67,6%	13	8,4%	58
663	Хмельницька	Крутківська	3,5	5 889,2	25	7 094,8	21	1 911,3	289	-7,9%	21	32,5%	113	68,0%	23	35,9%	11

664	Хмельницкая	24,7	3 406,7	32	4 789,4	45	548,7	40	-0,5%	17	16,1%	26	77,8%	41	6,5%	52
665	Хмельницкая	3,9	5 493,9	101	5 489,4	85	1 070,4	160	4,7%	72	29,8%	77	75,4%	53	14,1%	56
666	Солонькивская	6,1	4 389,1	139	6 493,8	139	957,1	89	61,5%	107	21,8%	51	74,1%	76	20,7%	39
667	Сатанькивская	7,7	4 400,6	108	5 551,8	221	958,5	90	10,7%	103	21,8%	50	70,8%	50	26,4%	20
668	Олешиевская	4,4	3 490,7	110	4 702,4	156	999,3	140	5,7%	81	28,6%	66	80,4%	106	11,0%	72
669	Летичевская	19,3	3 203,3	40	4 707,5	49	617,8	58	5,1%	34	19,3%	41	85,9%	94	3,5%	82
670	Хмельницкая	11,6	3 368,2	49	4 417,8	72	854,1	98	2,3%	33	25,4%	75	79,4%	54	8,8%	108
671	Хмельницкая	6,2	5 030,9	85	6 313,5	137	1 245,4	172	0,0%	40	24,8%	85	70,1%	43	12,9%	57
672	Червоноградская	12,6	2 433,4	90	4 303,4	82	609,4	46	20,0%	81	25,0%	73	77,7%	43	11,0%	45
673	Хмельницкая	22,0	2 903,3	57	4 421,7	69	689,8	79	4,7%	31	23,8%	74	82,7%	37	5,6%	58
674	Хмельницкая	10,4	2 464,2	89	4 349,2	77	758,1	85	17,4%	75	30,8%	98	72,2%	37	5,8%	82
675	Хмельницкая	4,3	3 244,1	103	3 387,2	232	981,3	184	9,2%	106	30,2%	85	76,0%	57	10,2%	80
676	Хмельницкая	8,4	4 559,9	103	6 945,0	117	1 483,1	212	2,2%	47	32,2%	181	83,0%	204	21,4%	35
677	Хмельницкая	25,0	2 209,0	96	4 172,7	87	536,5	34	18,2%	82	24,3%	79	84,2%	84	3,8%	77
678	Хмельницкая	13,1	1 898,1	103	4 079,2	102	574,4	34	4,1%	85	30,3%	97	90,2%	129	19,1%	16
679	Хмельницкая	19,6	2 695,7	68	4 807,0	43	843,6	101	8,9%	50	31,3%	100	82,9%	78	1,5%	105
680	Хмельницкая	7,8	5 583,8	66	6 955,1	102	1 334,4	184	2,7%	50	23,9%	73	78,3%	130	6,3%	202
681	Хмельницкая	7,7	5 010,5	86	6 856,2	111	1 403,6	201	7,7%	84	28,0%	122	72,6%	60	5,9%	210
682	Хмельницкая	7,4	4 312,3	117	6 377,8	154	1 563,6	224	10,8%	104	36,3%	210	77,5%	119	13,3%	102
683	Хмельницкая	2,8	3 238,3	185	5 389,9	218	689,1	18	14,3%	119	21,3%	45	79,6%	153	3,7%	244
684	Хмельницкая	2,8	2 425,1	206	4 101,1	220	774,3	51	15,0%	145	31,9%	103	86,4%	206	3,2%	194
685	Хмельницкая	6,4	3 855,6	140	6 024,7	178	1 181,5	155	15,3%	124	30,6%	156	78,4%	154	6,5%	196
686	Хмельницкая	4,8	2 429,6	204	4 307,7	200	798,1	62	19,7%	172	32,8%	214	89,3%	287	7,7%	111
687	Хмельницкая	8,6	2 406,8	229	6 031,4	177	862,0	70	26,2%	181	35,8%	204	82,1%	193	10,5%	135
688	Хмельницкая	1,8	2 569,7	193	2 031,5	300	803,5	65	12,4%	122	31,3%	99	89,5%	270	7,5%	114
689	Хмельницкая	6,2	3 340,5	233	6 995,9	127	842,8	64	31,9%	199	37,0%	218	83,5%	198	8,7%	163
690	Хмельницкая	7,2	3 477,3	172	5 811,8	197	996,9	102	5,2%	73	29,8%	147	83,3%	209	4,4%	229
691	Хмельницкая	6,6	4 218,3	121	7 197,2	80	1 417,8	203	1,2%	44	33,6%	191	86,6%	246	3,4%	250
692	Хмельницкая	5,9	1 925,9	245	4 684,5	262	798,6	46	39,0%	217	41,5%	235	75,3%	92	11,3%	128
693	Хмельницкая	7,6	3 301,3	179	5 783,3	202	1 112,6	136	17,2%	137	33,7%	192	79,8%	156	3,3%	252
694	Хмельницкая	6,9	3 599,9	232	5 440,7	230	1 312,1	180	24,0%	117	36,4%	213	13,8%	85	1,3%	271
695	Хмельницкая	4,1	1 798,2	158	3 945,5	236	736,6	39	19,1%	216	41,0%	186	85,5%	187	2,0%	238
696	Хмельницкая	5,3	3 307,0	177	5 866,1	237	1 109,2	135	12,2%	109	33,3%	189	80,0%	162	1,4%	270
697	Хмельницкая	6,9	2 590,0	217	5 750,4	205	806,4	48	30,8%	195	31,1%	161	85,0%	227	0,7%	276
698	Хмельницкая	5,1	2 012,1	242	5 392,6	234	722,6	24	32,7%	200	35,9%	206	82,5%	199	0,8%	275
699	Хмельницкая	4,7	2 144,6	230	4 016,6	229	1 183,2	198	29,4%	218	55,2%	281	77,2%	68	2,5%	213
700	Хмельницкая	4,3	1 207,1	299	3 144,4	287	627,1	18	44,4%	262	52,0%	269	91,0%	291	0,4%	296
701	Черкасская	16,4	4 378,7	15	5 178,5	22	491,2	23	0,0%	19	11,2%	4	74,6%	21	11,6%	23
702	Черкасская	5,3	17 853,7	5	16 120,3	4	3 067,7	276	-26,2%	3	17,2%	26	43,9%	4	25,9%	22
703	Черкасская	23,1	4 830,8	9	4 872,1	38	667,4	73	-4,7%	12	13,8%	16	72,8%	16	14,8%	18
704	Черкасская	15,4	5 058,0	11	6 656,9	11	1 051,5	37	-2,8%	13	20,8%	30	68,3%	24	14,9%	14
705	Черкасская	13,0	3 472,3	44	4 540,9	65	447,7	10	1,8%	31	12,9%	50	80,7%	64	5,1%	92
706	Черкасская	6,7	5 485,7	69	5 995,6	184	1 283,6	178	-2,3%	34	23,4%	66	73,8%	70	28,7%	14
707	Черкасская	7,8	3 824,2	22	4 850,2	41	644,1	65	0,0%	19	16,8%	31	82,9%	76	1,7%	102
708	Черкасская	2,8	7 396,4	33	8 726,0	34	1 657,9	234	-10,6%	17	22,4%	55	65,6%	25	9,4%	156
709	Черкасская	2,8	5 259,0	34	6 479,6	34	1 862,9	286	-9,2%	19	35,4%	135	72,3%	35	6,1%	133
710	Черкасская	14,6	4 139,6	27	4 529,7	66	876,1	99	4,3%	41	21,2%	39	77,5%	40	8,0%	67
711	Черкасская	10,9	3 064,9	62	4 268,8	85	681,0	68	15,9%	72	22,2%	49	74,8%	30	12,3%	37
712	Черкасская	2,3	5 174,2	36	7 099,8	20	1 493,8	254	-5,7%	28	28,9%	71	69,5%	29	0,9%	281
713	Черкасская	14,2	3 101,9	59	4 232,5	89	679,5	67	0,0%	29	21,9%	45	83,5%	90	14,6%	28
714	Черкасская	6,9	5 723,9	62	3 390,6	275	776,7	38	-1,8%	37	13,6%	11	61,9%	20	11,6%	125
715	Черкасская	7,0	5 939,8	56	7 146,1	83	1 600,5	229	3,0%	53	26,9%	170	76,1%	97	12,5%	152
716	Черкасская	5,1	6 580,2	41	8 337,8	42	2 093,5	262	-11,5%	16	31,8%	170	70,2%	45	9,2%	158
717	Черкасская	4,1	3 714,4	94	5 273,4	102	1 239,0	206	6,8%	88	33,4%	121	75,5%	55	4,7%	154
718	Черкасская	2,4	5 653,2	28	5 926,6	55	2 214,7	301	0,0%	45	29,5%	175	82,8%	144	8,1%	103
719	Черкасская	6,2	5 622,9	64	7 059,2	88	1 574,0	226	0,0%	40	28,0%	121	78,8%	135	12,1%	119
720	Черкасская	3,3	3 756,1	90	5 465,9	88	1 164,2	192	0,0%	45	31,0%	95	80,7%	111	1,3%	261
721	Черкасская	5,4	3 944,9	135	5 853,5	228	1 173,0	150	0,5%	42	29,8%	146	73,5%	66	16,2%	72
722	Черкасская	2,4	4 011,3	72	5 616,4	76	1 277,0	278	0,0%	45	31,8%	101	80,1%	102	1,0%	274
723	Черкасская	3,3	3 162,5	135	5 493,7	84	1 134,4	182	0,9%	47	35,9%	141	79,7%	91	2,2%	230
724	Черкасская	4,4	2 390,9	211	3 000,4	290	686,4	28	10,0%	111	28,7%	69	81,8%	124	10,1%	83

725	Черкесская	Селькупская	2,3	3 448,9	113	4 181,2	211	1 096,6	171	0,0%	45	31,8%	100	82,4%	133	4,5%
726	Черкесская	Малая	5,6	3 841,7	141	6 234,1	161	1 524,4	146	16,7%	133	30,0%	148	73,5%	68	14,5%
727	Черкесская	Литанская	1,6	6 354,7	18	10 639,1	3	2 492,0	304	-0,8%	33	39,2%	173	87,2%	218	2,2%
728	Черкесская	Набугейская	6,6	4 185,4	124	4 999,2	237	1 381,0	207	8,1%	90	33,0%	183	73,1%	64	19,2%
729	Черкесская	Валкеевская	5,1	3 492,9	68	7 927,9	53	1 467,3	209	2,3%	48	26,7%	108	78,9%	139	2,6%
730	Черкесская	Букая	2,7	3 202,8	133	4 938,6	137	1 029,9	150	7,5%	94	32,1%	106	80,6%	109	0,1%
731	Черкесская	Волчанская	2,3	3 412,1	114	4 238,4	207	1 273,5	217	9,3%	107	37,3%	152	76,6%	63	4,3%
732	Черкесская	Лисовская	10,0	3 657,0	131	6 557,5	132	694,9	20	8,1%	91	19,0%	31	79,6%	152	3,0%
733	Черкесская	Лебедьинская	1,7	4 170,1	67	5 713,4	63	2 065,7	295	0,0%	45	49,5%	252	87,3%	226	10,5%
734	Черкесская	Липовская	3,6	3 066,9	160	5 033,1	119	1 227,6	202	9,7%	108	40,0%	160	79,1%	86	2,4%
735	Черкесская	Степановская	6,0	4 536,8	104	6 057,0	175	1 384,7	198	5,2%	75	30,5%	154	80,9%	179	10,4%
736	Черкесская	Буйская	2,0	2 280,3	220	4 338,3	190	796,9	61	16,2%	148	34,9%	131	90,5%	284	14,6%
737	Черкесская	Михайловская	1,6	4 332,5	60	4 480,4	233	1 480,4	233	0,0%	45	34,2%	126	88,9%	260	3,2%
738	Черкесская	Ирпавская	5,2	4 238,5	119	6 761,2	116	1 447,0	206	10,5%	102	34,0%	143	79,2%	143	8,1%
739	Черкесская	Линьинская	2,0	4 977,0	42	5 303,5	97	2 030,7	296	6,8%	87	41,8%	196	84,2%	164	2,2%
740	Черкесская	Мезарская	2,8	2 570,5	193	4 372,5	193	927,6	116	0,0%	45	36,1%	143	89,5%	271	4,7%
741	Черкесская	Совалеинская	2,7	3 580,6	103	5 905,0	56	1 529,7	257	5,1%	77	42,7%	208	90,0%	278	3,9%
742	Черкесская	Бобрицкая	2,6	3 198,1	134	2 389,2	296	1 572,7	261	13,8%	133	49,2%	249	69,3%	27	13,2%
743	Черкесская	Моринская	1,8	3 961,7	78	4 515,1	176	1 817,7	284	-3,2%	33	45,9%	229	71,4%	117	1,8%
744	Черкесская	Березовская	3,7	2 243,7	224	3 786,4	248	931,0	117	19,6%	171	41,5%	193	74,5%	49	4,0%
745	Черкесская	Карашиевская	3,9	2 663,0	184	3 580,0	288	1 012,8	143	13,9%	138	38,0%	157	76,2%	62	2,3%
746	Черкесская	Балкеевская	1,9	4 059,6	70	5 303,5	98	2 168,1	299	10,5%	113	53,4%	173	72,8%	37	0,4%
747	Черкесская	Хвалтинская	5,1	4 399,7	109	6 619,9	125	1 400,1	200	7,5%	82	31,8%	171	79,9%	157	3,1%
748	Черкесская	Ротундская	7,9	3 603,4	156	5 899,7	199	1 227,2	165	13,0%	114	34,1%	194	76,6%	108	5,3%
749	Черкесская	Владимирская	8,9	3 723,4	149	5 804,2	191	1 322,6	190	17,1%	136	36,3%	211	81,6%	186	9,0%
750	Черкесская	Теринская	4,6	2 216,1	235	4 129,5	215	974,1	139	13,5%	131	44,0%	217	78,9%	82	1,0%
751	Черкесская	Матусевская	4,0	2 368,3	222	4 071,2	222	1 342,0	231	18,7%	287	56,7%	287	79,8%	93	5,9%
752	Черкесская	Вильинская	8,4	3 190,4	188	5 386,4	235	1 151,4	145	18,8%	149	36,1%	209	78,3%	133	4,0%
753	Черкесская	Лесевская	6,6	2 579,0	219	5 428,3	231	1 029,6	112	29,7%	193	39,9%	229	79,4%	149	6,1%
754	Черкесская	Мельниковская	2,7	2 625,4	187	4 523,7	174	1 353,3	235	21,3%	183	51,5%	208	90,2%	281	12,0%
755	Черкесская	Таракановская	1,9	2 434,0	203	4 658,7	161	1 640,8	272	20,7%	178	67,4%	300	85,3%	181	0,6%
756	Черкесская	Холмская	12,6	3 340,7	29	4 979,5	22	1 160,4	42	0,0%	16	34,7%	42	75,9%	36	10,3%
757	Черкесская	Хотинская	11,3	3 368,9	48	5 385,8	25	746,8	83	4,8%	42	22,2%	48	81,9%	72	4,5%
758	Черкесская	Кичинская	14,4	2 749,2	76	4 428,5	71	552,5	30	11,7%	67	20,1%	28	83,1%	85	5,9%
759	Черкесская	Глибовская	14,6	2 735,1	77	4 288,5	84	648,2	60	5,9%	45	23,7%	63	81,6%	69	9,5%
760	Черкесская	Соваринская	10,9	2 703,5	81	3 623,0	119	635,6	57	11,5%	65	23,5%	61	78,9%	50	5,0%
761	Черкесская	Повелевская	22,8	2 290,3	92	4 274,3	82	597,3	53	21,0%	88	26,1%	86	83,9%	81	16,7%
762	Черкесская	Вельможуринская	13,9	2 395,2	115	3 245,3	129	516,1	22	44,4%	104	37,6%	112	78,9%	51	20,7%
763	Черкесская	Малая	10,7	2 352,3	93	4 266,1	87	696,2	73	25,4%	87	29,1%	93	81,4%	68	8,1%
764	Черкесская	Виховинская	17,1	2 275,1	94	5 352,3	14	703,2	82	18,5%	85	30,9%	99	87,8%	99	5,8%
765	Черкесская	Ванисинская	11,6	1 150,8	122	4 104,1	99	546,3	28	46,2%	107	47,5%	123	89,2%	124	14,0%
766	Черкесская	Фудевская	11,5	718,5	131	3 738,5	112	3 873,5	5	60,5%	116	53,9%	131	89,8%	127	19,0%
767	Черкесская	Краснолесная	11,2	875,0	129	3 527,9	125	3 80,3	4	55,2%	114	43,5%	117	88,5%	117	12,7%
768	Черкесская	Чаргорская	10,1	1 477,5	114	3 376,2	128	647,5	59	40,4%	99	43,8%	119	88,8%	120	15,6%
769	Черкесская	Остринская	11,6	1 019,3	125	3 613,1	121	518,4	24	48,9%	111	50,9%	118	50,9%	118	11,1%
770	Черкесская	Малая	12,0	1 556,1	110	3 852,8	110	725,0	77	36,7%	97	46,6%	121	88,8%	122	9,0%
771	Черкесская	Заславинская	8,4	3 441,9	165	5 693,6	213	760,8	33	4,2%	62	22,1%	53	75,4%	93	4,9%
772	Черкесская	Григорьевская	6,4	3 175,0	190	7 652,4	62	835,7	63	4,2%	115	26,3%	105	88,8%	265	7,2%
773	Черкесская	Малая	9,6	4 063,9	130	6 517,9	136	1 179,3	154	25,0%	175	29,0%	131	84,1%	213	7,5%
774	Черкесская	Селенская	4,7	1 739,9	261	6 588,7	33	825,3	75	26,4%	205	47,4%	239	90,3%	282	7,3%
775	Черкесская	Валовская	4,8	1 207,8	298	3 742,5	284	507,1	5	44,1%	260	42,0%	109	84,1%	163	17,1%
776	Черкесская	Теревинская	5,4	3 072,3	197	6 308,1	138	1 341,2	185	23,7%	178	43,7%	242	87,2%	252	11,8%
777	Черкесская	Петелинская	7,5	2 494,4	222	5 489,8	227	981,0	97	25,7%	177	39,3%	238	86,2%	240	10,4%
778	Черкесская	Неробинская	7,0	2 466,1	225	5 013,9	254	1 051,8	116	35,7%	207	42,6%	238	84,9%	223	10,2%
779	Черкесская	Ставицкая	3,2	1 259,0	292	3 088,0	288	596,8	11	43,2%	235	47,4%	238	88,2%	241	11,2%
780	Черкесская	Виховинская	3,2	1 667,5	268	6 629,5	263	923,0	113	37,2%	239	55,4%	283	87,8%	235	20,9%
781	Черкесская	Усть-Путинская	2,8	1 749,8	260	6 192,9	45	872,0	88	31,5%	224	49,8%	255	95,2%	308	1,7%
782	Черкесская	Березовская	9,8	1 638,4	232	5 421,3	232	763,8	34	44,6%	226	46,6%	249	86,5%	263	4,9%
783	Черкесская	Волчанская	6,2	2 137,7	236	5 123,5	251	1 049,3	115	39,2%	220	49,1%	254	84,9%	221	5,8%
784	Черкесская	Рухинская	6,7	1 208,1	269	5 301,3	242	801,9	47	55,8%	241	66,4%	270	88,3%	261	5,7%
785	Черкесская	Калиновская	7,0	1 582,8	237	6 106,4	173	1 015,0	107	45,6%	228	64,1%	269	91,2%	275	3,6%



786	Черный Вёска	Копитиньск	4,8	1 031,5	304	5 383,0	91	688,7	29	49,6%	265	66,8%	298	92,7%	300	3,3%	188
787	Черный Вёска	Костуриньск	4,4	1 499,8	279	6 237,4	255	728,3	36	33,1%	230	48,6%	245	89,3%	266	4,9%	181
788	Черный Вёска	Коропизьск	17,2	5 063,0	8	6 534,5	4	678,7	75	-5,5%	10	13,4%	13	64,3%	7	12,1%	23
789	Черный Вёска	Гонимариньск	5,4	10 258,3	16	9 310,6	67	1 528,0	219	13,9%	15	14,9%	17	63,8%	22	20,6%	41
790	Черный Вёска	Ропиньск	22,7	3 761,3	25	4 073,0	27	547,2	39	0,0%	19	14,5%	17	81,2%	61	4,0%	76
791	Черный Вёска	Батурицк	4,1	3 911,9	81	4 024,0	228	982,5	135	0,0%	45	25,1%	36	74,3%	48	27,6%	77
792	Черный Вёска	Десовицк	10,5	6 296,2	9	6 913,3	6	1 546,7	130	-10,3%	9	24,6%	71	68,2%	15	4,2%	104
793	Черный Вёска	Новгород-Сиверск	13,6	3 069,9	33	3 893,8	33	1 029,5	36	0,8%	19	33,5%	40	82,3%	42	0,8%	43
794	Черный Вёска	Нестеровск	19,5	2 915,0	55	4 873,9	37	652,6	68	10,1%	54	22,4%	67	82,0%	66	12,0%	24
795	Черный Вёска	Словяцк	23,0	3 025,0	47	4 904,7	35	684,5	77	8,9%	49	25,6%	69	79,5%	100	7,1%	50
796	Черный Вёска	Озарьск	1,9	4 499,1	53	6 802,3	29	1 554,8	188	-12,4%	14	25,7%	44	80,1%	50	0,9%	276
797	Черный Вёска	Сосновск	10,5	2 783,2	73	4 394,8	74	498,6	16	9,5%	59	17,9%	16	80,1%	60	4,6%	101
798	Черный Вёска	Светлицк	14,3	3 445,1	46	5 273,3	29	692,9	71	5,6%	43	20,1%	29	83,9%	91	4,9%	94
799	Черный Вёска	Борисовск	14,3	2 777,5	74	3 523,2	124	413,9	7	7,2%	49	14,9%	8	78,6%	46	4,7%	98
800	Черный Вёска	Липовицк	3,7	3 963,6	77	5 287,1	99	1 177,8	196	0,0%	45	29,7%	76	73,1%	38	3,3%	190
801	Черный Вёска	Комариньск	4,1	4 279,9	62	5 663,4	71	1 259,1	210	0,0%	45	29,4%	75	81,5%	119	4,9%	149
802	Черный Вёска	Бобриньск	2,5	3 708,4	28	4 603,5	58	838,9	98	-4,5%	13	22,6%	68	81,2%	60	3,7%	80
803	Черный Вёска	Мельск	24,2	2 806,9	61	4 474,1	66	538,1	35	10,1%	55	19,2%	40	81,3%	62	2,5%	95
804	Черный Вёска	Варшавск	8,6	8 261,0	25	9 394,6	25	1 388,0	199	-17,2%	12	16,8%	23	66,6%	27	2,5%	261
805	Черный Вёска	Сибирьск	10,5	3 622,5	39	5 083,6	39	845,1	96	-6,8%	12	23,3%	59	85,0%	101	2,3%	154
806	Черный Вёска	Косельск	14,8	3 788,4	34	5 620,9	21	992,5	111	0,0%	29	26,2%	79	83,3%	86	2,9%	118
807	Черный Вёска	Оланинск	2,8	4 543,7	51	4 314,9	198	1 162,4	191	0,0%	45	25,6%	40	74,3%	47	2,4%	210
808	Черный Вёска	Городищенск	19,0	2 699,6	67	4 454,5	68	569,3	44	12,6%	63	21,1%	51	84,2%	83	3,0%	89
809	Черный Вёска	Новобасиньск	5,2	7 670,5	30	7 246,3	75	1 890,8	234	-4,3%	29	24,7%	83	80,5%	170	10,9%	132
810	Черный Вёска	Михайлов-Копыбиньск	11,6	3 151,4	58	4 632,9	59	1 007,7	113	3,4%	38	32,0%	101	78,8%	49	2,6%	122
811	Черный Вёска	Кувиньск	15,3	2 966,9	51	4 999,7	31	1 040,6	107	7,6%	45	35,1%	106	87,6%	98	2,1%	101
812	Черный Вёска	Хваловицк	3,2	3 736,5	83	4 919,3	135	1 120,9	179	0,0%	45	30,0%	81	86,9%	213	4,5%	160
813	Черный Вёска	Коропизьск	15,5	2 692,0	69	4 421,1	70	752,7	88	12,0%	59	28,0%	93	87,0%	97	2,9%	90
814	Черный Вёска	Парфюбиньск	5,6	6 568,6	42	8 580,4	35	1 847,0	230	-2,3%	36	28,1%	123	70,2%	44	4,4%	228
815	Черный Вёска	Кайск	4,8	2 840,9	165	4 494,4	179	772,6	49	21,5%	184	27,2%	53	79,2%	88	2,7%	208
816	Черный Вёска	Мезовицк	4,7	3 347,4	119	4 933,5	132	1 102,6	172	1,0%	49	32,9%	117	77,7%	73	0,8%	282
817	Черный Вёска	Здольск	4,2	3 513,9	107	4 873,0	137	1 346,3	232	4,4%	68	38,3%	161	80,4%	105	4,2%	166
818	Черный Вёска	Вергуньск	5,8	6 017,3	53	6 942,2	104	2 001,8	261	5,1%	71	33,3%	187	80,7%	174	13,3%	104
819	Черный Вёска	Мриньск	4,3	3 321,7	123	5 020,1	121	1 270,8	216	0,0%	45	38,3%	160	85,3%	180	4,0%	170
820	Черный Вёска	Ткалиньск	7,5	4 848,4	93	6 264,5	160	1 165,4	147	0,0%	40	24,0%	75	76,1%	99	4,2%	231
821	Черный Вёска	Клигиньск	3,2	3 894,5	82	5 692,4	69	1 674,4	276	8,0%	99	43,0%	209	85,4%	185	5,9%	138
822	Черный Вёска	Плесиньск	2,8	3 774,4	87	6 031,0	57	1 907,9	288	3,0%	61	50,5%	261	74,1%	45	0,9%	279
823	Черный Вёска	Остерьск	7,5	3 340,3	173	7 037,0	91	976,5	95	18,6%	147	29,2%	134	74,2%	78	4,2%	233
824	Черный Вёска	Холмьск	4,8	2 498,6	201	4 060,9	223	773,4	50	12,8%	127	31,0%	94	82,4%	137	1,1%	265
825	Черный Вёска	Новоборисовск	5,9	4 838,8	92	6 952,5	103	1 499,7	216	5,2%	74	30,9%	160	80,7%	173	6,2%	205
826	Черный Вёска	Тушиньск	2,5	3 278,4	126	5 267,1	103	1 576,0	262	15,3%	147	48,1%	242	85,2%	178	15,7%	47
827	Черный Вёска	Иваньск	5,6	4 844,1	102	7 198,3	79	1 761,9	245	18,2%	144	38,8%	225	76,1%	100	7,1%	188
828	Черный Вёска	Масельск	1,5	2 975,9	148	5 532,9	82	1 597,8	266	5,3%	79	53,7%	274	87,4%	227	3,2%	192
829	Черный Вёска	Лосиньск	6,2	3 180,7	189	5 280,4	244	1 134,3	142	17,1%	135	35,7%	202	81,9%	191	3,5%	249
830	Черный Вёска	Васочиньск	4,5	2 171,7	228	4 430,1	187	1 091,3	169	20,2%	176	50,2%	257	88,2%	242	0,7%	288

Додаток 2. Перелік показників успішності здійснення освітній повноважень виконавчими органами місцевих рад [73, с. 45].

№	Найменування показника	Спосіб розрахунку
<i>Показники забезпеченості (організації) навчального процесу</i>		
1		
1	Частка додаткових освітніх програм, % (P <sub>2</sub> )	$P_2 = (OP_{\text{дод}} / OP_{\text{заг}}) \times 100$ , де $OP_{\text{дод}}$ – число додаткових навчальних програм, $OP_{\text{заг}}$ – загальне число навчальних програм
2	Забезпеченість навчального процесу літературою, од./чол. (P <sub>3</sub> )	$P_3 = (L / K_{\text{заг}}) \times 100$ , де $L$ – кількість одиниць навчальної літератури в бібліотеці, $K_{\text{учн}}$ – кількість учнів
<i>Показники рівня задоволення потреб в освітніх послугах</i>		
1	Частка предметів, які викладаються з використанням інноваційних методів, % (P <sub>4</sub> )	$P_4 = (P_{\text{ін}} / P_{\text{заг}}) \times 100$ , де $P_{\text{ін}}$ – кількість предметів з інноваційною складовою; $P_{\text{заг}}$ – загальна кількість предметів
2	Частка предметів профільного характеру в 10 - 11 класах, % (P <sub>5</sub> )	$P_5 = (P_{\text{пр}} / I_{\text{заг}}) \times 100$ , де $P_{\text{пр}}$ – кількість предметів профільного навчання, $P_{\text{заг}}$ – загальна кількість предметів.
3	Якісна успішність за результатами року, % (P <sub>6</sub> )  Частка учнів - переможців олімпіад різних рівнів % (P <sub>7</sub> )  Кількість випускників, зарахованих до закладів професійної освіти % (P <sub>8</sub> )	$P_6 = (K_{4\text{та}5} / K_{\text{вип}}) \times 100$ $P_7 = (K_{\text{п}} / K_{\text{учн}}) \times 100$ $P_8 = (K_{\text{по}} / K_{\text{вип}}) \times 100$ , де $K_{4\text{та}5}$ – кількість випускників, які склали зовнішнє незалежне оцінювання на рівні, який відповідає оцінці 4 та 5; $K_{\text{п}}$ – кількість учнів, які стали призерами; $K_{\text{по}}$ – кількість випускників, які вступили до закладів професійної освіти; $K_{\text{вип}}$ – загальна кількість випускників; $K_{\text{учн}}$ – загальна кількість учнів.
<i>Показники розвитку потенціалу</i>		
1	Забезпеченість навчальними площами у відповідності до нормативів, % (P <sub>9</sub> )	$P_9 = (O_{\text{факт}} / O_{\text{норм}}) \times 100$ , де $O_{\text{факт}}$ – фактичне забезпечення навчальними площами на 1-го учня; $O_{\text{норм}}$ – нормативне забезпечення навчальними площами на учня
2	Частка капітальних видатків на загальну середню освіту в загальних видатках, % (P <sub>10</sub> )	$P_{10} = (N_{\text{кап}} / N_{\text{заг}}) \times 100$ , де $N_{\text{кап}}$ – сума капітальних видатків; $N_{\text{заг}}$ – сума загальних видатків
<i>Показники економічності використання ресурсів</i>		
1	Видатки на забезпечення навчального процесу в розрахунку на 1 -го учня, грн./чол. (P <sub>12</sub> )	$P_{12} = (N_{\text{заг}} / K_{\text{учн}})$ , де $N_{\text{заг}}$ – видатки на загальну середню освіту; $K_{\text{учн}}$ – кількість учнів

Додаток 3. Критерії оцінки показників ефективності управління, розроблені Українським інститутом майбутнього [73, с. 105-111] .

Сфера застосування	Показник	Примітка
Фінанси		
Наповнення частки місцевих податків і зборів у структурі місцевого бюджету	Не нижче 25%	Зрозуміло, що усі громади мають бути згруповані та розділені за кількістю мешканців та площею (з урахуванням особливостей географії)
Дохід на одного мешканця [співвідношення власних надходжень до кількості мешканців, що проживає на території ОМС)	Пропонується за критерій шкали брати 75 % від мінімальної зарплати	Ключовий показник, що наряду із видатками на 1 мешканця характеризує фінансову спроможність громади
Ефективність витрат на апарат управління ОМС	20 % від власних надходжень	Саме така норма є оптимальною та дає можливість створювати бюджети розвитку а не проїдання
Створення інституцій місцевого розвитку	Зростання частки надходжень місцевих бюджетів у порівнянні із коштами вкладеними у розвиток інституцій	Показник комплексний, не враховує витрати на брендуння територій та виконання планів МЕР
Витрати на одного мешканця	Відсоток витрат капітального характеру у співвідношенні до витрат на оплату праці на одного мешканця громади	Не менше 15% мають складати витрати капітального характеру в структурі витрат на 1 мешканця – в іншому випадку бюджет громади це бюджет проїдання
Медицина		
Чисельність середнього медичного персоналу, що припадає на 1 лікаря первинної медицини	2,6 працівника	Зростання показника буде говорити про «роздутість штатів» ЦПМСД»

Чисельність іншого персоналу, що припадає на 1 лікаря первинної медицини	1.2 працівника	
Частка фінансування закладів ЦПМСД за рахунок місцевого бюджету	Не більше 10%	Зростання показника говорить про неефективність витрат в самому закладі необхідність оптимізації штатів та не обґрунтованість вартості медичних послуг з розрахунку на 1 мешканця
Кількість ФАП на 10 тис населення.	15 ФАП на 10 тис.	Показник може мати інші значення в гірських та степових районах
Освіта		
Частка витрат на освіту в структурі місцевих бюджетів	Не більше 65%	Зростання показника говорить про необхідність оптимізації освітньої мережі громади
Витрати на 1 учня	Розраховується щорічно виходячи з розміру субвенції та рівня зп і вартості енергоносіїв	Є ключовим показником, який характеризує вартість освіти в розрізі навчальних закладів
Витрати на 1 вчителя	Розраховується щорічно виходячи з розміру субвенції та рівня зп і вартості енергоносіїв	
Індекс фінансової спроможності громади	Розраховуються виходячи із різниці між розрахунковою та фактичною наповнюваністю класів з урахування субвенції на 1 учня	Показник свідчить про якість освітньої мережі громади
Фізична культура та спорт		
Відсоток витрат в структурі бюджету	Не менше 3%	Показник слід аналізувати у розрізі витрат на оплату праці та відсотку витрат капітального характеру на розвиток галузі

Питома вага заробітної плати та витрат на розвиток (у відсотках) від загальної частини витрат на напрямок фізичне виховання та спорт	Не більше 85%	Збільшення витрат на зп призводить до відсутності розвитку галузі та її матеріально-технічної бази
Витрати на утримання 1 кв.м спортивної інфраструктури		Не стала вилічна, яка характеризує розвиток матеріально-технічної бази та дає можливість оцінити енергоефективність та економічність витрат
Співвідношення витрат на напрямок фізкультура на 1000 мешканців громади		Вилічна яка характеризує динаміку витрат порівняно з іншими галузями та іншими роками
Кількість кв.м вуличних спортивних споруд на 1000 мешканців громади	Величина буде варіюватись в залежності від типу населеного пункту та густоти населення	Показник характеризує можливість мешканців до власного фізичного розвитку
Кількість км. вело доріжок на 1000 м мешканців громади	Величина буде варіюватись в залежності від типу населеного пункту та густоти населення	Показник характеризує можливість мешканців до власного Фізичного розвитку
<b>НАПРЯМОК СФЕРИ КУЛЬТУРИ</b>		
Кількість відвідувань мешканцями (відсоток від загального числа мешканців що відвідує заходи у сфері культури)	Не менше 25% числа мешканців	Показник характеризує залученість мешканців до культурно життя громади
Відсоток дітей, від загального числа всіх дітей шкільного віку, що навчається, наприклад, в художніх та музичних школах громади	Не менше 25% числа мешканців	Показник характеризує залученість дітей до позашкільної та гурткової роботи в сфері культурно життя громади

Відсоток витрат на галузь культура в структурі бюджету	Не менше 3,5%	
Питома вага заробітної плати та витрат на розвиток в структурі витрат на галузь культура в цілому	Не більше 85%	Збільшення витрат на з/п призводить до відсутності розвитку галузі та її матеріально-технічної бази
Кількість працівників культури на 1000 мешканців громади	Величина буде варіюва-тись в залежності від типу населеного пункту та густоти населення	Показник характеризує доступність послуг в громаді та можливість в сфері культури а також питиму вагу витрат за напрямком
Витрати на матеріально технічну базу (грн / на одного мешканця громади)	Універсальний показник для характеристик витрат порівняно із іншими галузями	
Індикатор демографічного показника	Сукупність факторів вплив щодо яких мають усі вище наведені показники життя громади, рівень яких прямо впливає на демографічний стан громади в цілому	
Загальні коефіцієнти (народжуваність, смертність, шлюб, розлучення)		
Коефіцієнти смертності за ВІКОМ		
Сумарний коефіцієнт народжуваності		
Середня очікувана тривалість життя		
Показники материнської смертності		
Безпека та управління кризами		
Досягнення стандарту реагування під час кризових ситуацій	10 хв. в міських умовах та максимум 20 хв. у віддалених від центру громади сільських територіях	Показник характеризує безпечність проживання в громаді та швидкість реагування на кризові явища

Збільшення кількості добровольців-вогнеборців та інших волонтерів	До 1% мешканців	Показник залученості громадян до вирішення питань в сфері безпеки
Покращення статистики запобігання адміністративним правопорушенням та злочинам завдяки ефективно працюючій системі відеоспостереження і реагуванню на їх подолання через єдину диспетчерську службу громади		Показник характеризує динаміку
Соціальні послуги		
Створення та організація роботи територіальних центрів соціального обслуговування (надання соціальних послуг) ОТГ, [надалі ЦСО)	Соціальні менеджери Фахівці із соціальної роботи 1 менеджер до 30 тис. осіб міського населення та до 3 тис. осіб сільського населення 1 фахівець на 1 тис. жителів ОТГ в громадах із чисельністю населення до 5 тис. осіб 1 фахівець на 1,5 тис. жителів ОТГ В громадах із чисельністю населення від 5 тис. до 10 тис. осіб 1 фахівець на 2,5 тис. жителів ОТГ в громадах із чисельністю населення понад 10 тис. осіб.	Показник характеризує можливості отримання мешканцями доступу до системи соціальних послуг в громаді
Розширення переліку соціальних послуг, які надаються в ОТГ	Збільшення кількості послуг які реально надаються відповідно до переліку затвердженого мінсоцполітики	

Відсоток витрат на соціальний захист та соціальні програми в громаді	Не менше 10% від бюджету громади	Показник характеризує соціальну спрямованість місцевого бюджету
Інфраструктура		
Безпека дорожнього руху	Найголовнішим критерієм успішності в громаді в сфері безпеки дорожнього руху є нульова кількість дорожньо-транспортних пригод, в першу чергу, з летальним наслідком	Керівник громади зобов'язаний дотримуватись ідеї (концепції] Vision Zero, базовим принципом якої є НеПриПУСТИМіСТЬ дорожньо-транспортних пригод з летальним наслідком. До появи вищезазначеної концепції вважалося, що жертви на дорогах невідворотні, і лише ідеальна поведінка та персональна відповідальність людей може зменшити їхню кількість. Проте, жертви ДТП – це не «супутні втрати» економічного зростання, а трагедія, яку можна та необхідно попередити. Ідея Vision Zero з'явилась у Швеції та розповсюдилась вже по всьому світу і, незалежно від масштабів, бюджетів та інтенсивності трафіку, суттєво вплинула на кількість жертв у ДТП.



<p>Веломережі</p>	<p>Єдиним критерієм успішності розвитку веломережі є % (відсоток) користувачів велотранспортом від загальної кількості користувачів усіма видами пересування (мобільності).</p>	<p>збільшенню кількості користувачів сприяє й побудована безпечна веломережа, в тому числі, з наявною супутньою велоінфраструктурою (велогаражі, велостійки, велосвітлофори тощо). Наприклад, відсоток велокористувачів може бути від 1% до 50%</p>
<p>Управління системою водопостачання та водовідведення</p>	<p>Основним критерієм успішності в сфері водопостачання є відсоток забезпеченості якісною питною водою населення громади.</p>	<p>Забезпечити громаду питною водою можна організувавши централізоване водопостачання, забезпечивши очищення колодязів, підвіз води тощо. Пам'ятаймо, що централізоване водопостачання в межах однієї громади – не завжди є доцільним й економічно вигідним, особливо для малих громад. Варто також звертати увагу на міжмуніципальне співробітництво.</p>