



УДК 352

DOI: 10.15421/15201752

## Інструменти оцінювання спроможності органів місцевого самоврядування в контексті демократичних перетворень публічного управління в Україні

О. С. Кондратинський

*Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президенті України*

У статті розглянуто підходи та інструменти оцінювання органів місцевої влади в контексті розвитку демократії участі та залучення громадян до управління місцевим розвитком. Проаналізовано методологію наступних підходів: «Індекс громадської участі», «Індекс прозорості комунальних підприємств», «Індекс демократичності міст», «Індекс спроможності місцевої влади».

Для формування громадянських компетентностей територіальних громад має підвищитись не тільки спроможність організацій громадянського суспільства, а й спроможність органів місцевої влади створити умови, за якими співпраця буде відбуватися прозоро та відкрито. На думку автора, базою для позитивних соціально-політичних перетворень в Україні має стати спроможне громадянське суспільство на рівні об'єднаних територіальних громад, тому інструменти проаналізовані в контексті пошуку проблем та можливостей, які виникають у органів місцевої влади на шляху демократичних перетворень публічного управління в Україні.

Автор рекомендує в об'єднаних територіальних громадах використовувати «Індекс спроможності місцевої влади», який, на його думку, дає найбільш повну, глибоку та всебічну інформацію для подальшої розробки дорожньої карти розвитку спроможності органу місцевого самоврядування.

**Ключові слова:** оцінювання; інструменти; методологія; індекс; орган місцевого самоврядування; об'єднані територіальні громади; демократія участі; розвиток

## Tools to evaluate the ability of local governments in the context of democratic public administration changes in Ukraine

O. S. Kondratynskyi

*Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*

The article describes the approaches and tools for evaluation local authorities in the context of developing democracy participation and involving citizens in the management of local development. Analyses the methodology of the following approaches: «The index of public participation», «The index of transparency of communal enterprises», «Urban Democratic Index», «Participate municipal capacity index».

For formation civil competencies of territorial communities the capacity of civil society organizations needs to be increased, along with the ability of local authorities to create conditions under which cooperation will be conducted in a transparent and open manner. According to the author, in order to have positive social and political transformations in Ukraine capable civil society at the level of the consolidated communities should be created, that is why tools which are analyzed in the context of the search of problems and opportunities that local authorities have, on the way of democratic transformations of public administration in Ukraine.

**Цитування даної статті:** Кондратинський О. С. Інструменти оцінювання спроможності органів місцевого самоврядування в контексті демократичних перетворень публічного управління в Україні / О. С. Кондратинський // *Аспекти публічного управління*. – 2017. – Т. 5. – № 12. – С. 67-75.

**Citation of this article:** Kondratynskyi, O.S. (2017). Instrumenty otsiniuvannya spromozhnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannya v konteksti demokratychnykh peretvoren publichnoho upravlinnia v Ukraini [Tools to evaluate the ability of local governments in the context of democratic public administration changes in Ukraine]. *Public administration aspects*, 5 (12), 67-75.

**Received:** 14.12.2017

**Accepted:** 20.12.2017

There is no hesitation that the first step towards solving the problem is a clear and complete definition of its origin (diagnosis of the problem). Correctly identifying a problem means halving it. To receive the input data of the problem, it is necessary to analyze the state of the managed system, to identify trends in its development and the desired future condition.

There is a large number of tools for evaluating the effectiveness of public administration and its impact on the development of participatory democracy in the world, among which the author recommends using the «Participate municipal capacity index», which explores consolidated communities in four areas: leadership and governance, financial management and budgeting, provision of services and public participation. The advantages of above mentioned tool are: deep and detailed study of sources of information that forms a good basis for developing a roadmap for the development of the capacity of the local government, raising problems that are often not addressed at all, the ability to track the dynamics in time and compare with other consolidated communities, as well as use the self-assessment tool.

**Keywords:** evaluation; tools; methodology; index; local government; consolidated communities; participatory democracy; development

### **Инструменты оценивания компетенции органов местного самоуправления в контексте демократических изменений публичного управления в Украине**

А. С. Кондратинский

*Днепропетровский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины*

В статье рассмотрены подходы и инструменты оценивания органов местной власти в контексте развития демократии участия и привлечения граждан к управлению местным развитием. Проанализировано методологию следующих подходов: «Индекс гражданского участия», «Индекс прозрачности коммунальных предприятий», «Индекс демократичности городов», «Индекс способности местной власти».

Для формирования гражданских компетенций территориальных общин необходимо повысить не только компетентности организаций гражданского общества, но и способность органов местной власти создать условия, при которых сотрудничество будет происходить прозрачно и открыто. По мнению автора, базой для позитивных социально-политических преобразований в Украине должно стать компетентное гражданское общество на уровне объединенных территориальных общин, поэтому инструменты проанализированы в контексте поиска проблем и возможностей, возникающих у органов местной власти на пути демократических преобразований публичного управления в Украине.

Автор рекомендует в объединенных территориальных общинах использовать «Индекс способности местной власти», который, по его мнению, дает наиболее полную, глубокую и всестороннюю информацию для дальнейшей разработки дорожной карты развития способности органа местного самоуправления.

**Ключевые слова:** оценивание; инструменты; методология; индекс; орган местного самоуправления; объединенные территориальные общины; демократия участия; развитие

**Постановка проблеми.** В квітні 2014 року, після затвердження Кабінетом міністрів України «Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади», було дано старт реформі децентралізації в Україні. В основу цього документу закладено положення Європейської хартії місцевого самоврядування та найкращий міжнародний досвід розвитку місцевого самоврядування.

Для реалізації концепції найперше передбачалося внесення змін до Конституції України. Відповідні зміни були розроблені та передбачали утворення виконавчих органів обласних та районних рад, реорганізацію місцевих державних адміністрацій в органи з контрольно-наглядними функціями, також передбачалося дати чітке визначення адміністративно-територіальної одиниці – громади. Зазначені пропозиції, які пройшли широке пу-

блiчне обговорення та були пiдтриманi Венецiанською комiсiєю, не набули необхідної пiдтримки в Верховнiй Радi України. Тому наразi Уряд України здiйснює реформу в межах чинної Конституцiї.

За цей час вже сформований i дiє основний пакет нового законодавства для реформи децентралiзацiї, а саме:

1. Внесенi змiни до Бюджетного та Податкового кодексiв України.

2. Набув чинностi Закон України «Про добровiльне об'єднання територiальних громад».

3. Закон України «Про засади державної реґiональної полiтики».

4. Закон України «Про спiвробiтництво територiальних громад».

5. Закон України «Про внесення змiн до деяких законодавчих актiв України щодо децентралiзацiї повноважень у сферi архiтектурно-будiвельного контролю та удосконалення мiстобудiвного законодавства».

6. Цiла низка нормативно-правових актiв стосовно розширення повноважень органiв мiсцевого самоврядування та оптимiзацiї надання адмiнiстративних послуг.

Також утворенi об'єднанi територiальнi громади очiкують найближчим часом нового законодавчого забезпечення їх дiяльностi у рамках земельного законодавства (стосовно земель за межами населених пунктiв).

Реформу децентралiзацiї в Україні безперечно можна вважати найвдалiшою, її результати позитивно вiдобразились на покращеннi соцiально-економiчної ситуацiї, що зазначають не тiльки в Україні, а й зовнiшнi експерти та органiзацiї.

Поряд зi значним збiльшенням фiнансових ресурсiв та повноважень на рiвнi об'єднаних територiальних громад, що значно пришвидшило мiсцевий розвиток, почали бiльш яскраво вiдображатися розбiжностi в розвитку рiзних територiальних громад, що вказує на рiзний рiвень ефективностi прийняття управлiнських рiшень. На нашу думку, iснуючi в Украї-

нi систем оцiнювання мiсцевої влади, що мають переважно статистичний характер, не повною мiрою вiдображають реальний стан справ та не дають можливостi зробити якiснi порiвняння управлiнської дiяльностi органiв мiсцевого самоврядування, а також вiдслiдкувати розвиток мiсцевої демократiї.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Оцiнювання у сферi державного управлiння було предметом вивчення зарубiжних (М. Бамбергер, К. Вайс, Й. Девiс Р. Лахей, К. Маккей, Ж. Малан, К. Паттон, Р. Пфайфер, П. Харрi, Ж-Е. Фурубо) та вiтчизняних науковцiв (Б. Винницький, А. Горошко, В. Дзюндзюк, В. Купрiй, I. Кравчук, М. Лендбел, О. Литвинов, Д. Ляпiн, Т. Маматова, А. Марченко, Л. Паливода, Ю. Полянський, I. Санжаровський, К. Столяренко, В. Тарнай, Н. Ходько, Л. Хоменко, О. Щетiнiна та iн.).

Незважаючи на численнi ґрунтовнi науковi публiкацiї, в Україні поки що не проводилися окремi комплекснi дослідження щодо iнструментiв оцiнювання спроможностi органiв мiсцевого самоврядування, якi б спиралися на аналіз мiжнародного досвiду. Актуальною проблемою є вiдсутнiсть комплексного пiдходу в науцi державного управлiння до оцiнювання публiчної полiтики на рiвнi об'єднаних територiальних громад.

**Мега дослідження.** Через аналіз iснуючих iнструментiв оцiнювання демократичного розвитку рекомендувати українським об'єднаним територiальним громадам комплексний iнструмент оцiнювання спроможностi мiсцевої влади.

**Виклад основного матеріалу.** Не викликає сумнiву, що перший крок на шляху до розв'язання будь-якої проблеми – це чiтке та повне визначення її походження (дiагностика проблеми). Правильно iдентифiкувати проблему означає наполовину вирiшити її. Для отримання вхiдної iнформацiї з проблеми необхідно проаналiзувати стан керованої системи, виявити тенденцiї її розвитку i бажаний майбутнiй стан.

У світі існує велика кількість інструментів оцінювання ефективності публічного управління та його впливу на розвиток демократії участі. Наприклад, у Шрі-Ланці інструмент оцінювання розвитку демократії участі називають «Індексом громадської участі». Місцеві органи влади якої використовують наступні три форми громадської участі:

- 1) формальні зустрічі;
- 2) обговорення;
- 3) опитування.

Індекс громадської участі (Ігу) розраховується за наступною формулою:

$$Igu = X1 + X2 + X3 + X4 - X5,$$

де X1 – кількість формальних зустрічей, які проведені за рік;

X2 – кількість обговорювань проектів рішень за рік;

X3 – кількість проведених опитувань громадської думки за рік;

X4 – кількість прийнятих за рік рішень, в яких було враховано думку громадськості (доопрацьовано з метою задоволення потреб населення);

X5 – кількість рішень прийнятих за рік, незалежно від настроїв населення [10].

Як видно, перші чотири фактори мають позитивний вплив на рівень громадської участі, останній фактор має негативний вплив.

Але, на нашу думку, такий підхід не є релевантним, адже він оцінює лише кількісні показники, не враховуючи якісних та організаційних аспектів. Часто заходи можуть відбуватись формально, лише на папері, або на таких заходах можуть бути лише кишенькові організації громадянського суспільства та «правильні» громадські активісти.

Також до наведених інструментів оцінювання можна зарахувати «Індекс прозорості комунальних підприємств». Цей інструмент застосовувався у липні 2016 року для дослідження публічності роботи комунальних підприємств Інститутом політичної освіти, Українським незалежним центром політичних досліджень,

Центром політичних студій та аналітики (Івано-Франківськ) у партнерстві з «Transparency International Україна».

Як зазначає Іван Лукеря, експерт проекту USAID «Громадяни в дії»: «Фіскальна децентралізація збільшила місцеві бюджети і водночас покращила апетити муніципальних чиновників та місцевих депутатів. Закриті інструменти адміністративного ресурсу – комунальні підприємства – приваблюють місцевих політиків, бо там досі можна легко й непомітно організувати схеми розкрадання» [8, с. 10].

Для дослідження було відібрано такі індикатори, як: наявність сайту підприємства, оприлюднення статуту, декларації про доходи керівника, контактів, публікування щорічних фінансових планів та звітів, аудиторських висновків, інформації про тарифи та угоди на підряди. Також аналізувалися документи, які регламентують порядок роботи підприємства, зокрема призначення директора та заміщення вакантних посад через конкурс.

У рамках дослідження було обрано вісім обласних центрів: Чернівці, Івано-Франківськ, Ужгород, Тернопіль, Хмельницький, Львів, Луцьк та Рівне. Дослідження передбачало аналіз роботи комунальних підприємств на відповідність 20 індикаторам прозорості та підзвітності.

Підприємство могло отримати максимум 40 балів, проте стільки не набрало жодне з них. Лідером стала «Муніципальна інвестиційна управляюча компанія» з Івано-Франківська – 23 бали. Більшість інших заледве дотягували до 15 балів [8].

Зазначені результати сигналізують про кулуарність та непрозорість не тільки в органах місцевої влади, а й в утворених ними інституціях, які відповідно до законодавства так само належать мешканцям територіальних громад.

Також експертами Українського незалежного центру політичних досліджень проводилось дослідження «Індекс демократичності міст». У цьому дослідженні

увагу передусім зосереджено на аналізі локальних нормативно-правових актів, що регулюють основні інструменти участі членів територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення.

Дослідження були спрямовані на механізми місцевої демократії та інструменти забезпечення прозорості, відкритості і підзвітності органів місцевого самоврядування. Безпосередньо досліджувались нормативно-правові акти, які регулюють механізми місцевої демократії, забезпечення прозорості, відкритості та підзвітності органів місцевого самоврядування.

У процесі підготовки дослідження «Індекс демократичності міст» було проаналізовано нормативно-правові документи, які регулюють механізми місцевої демократії, забезпечення прозорості, відкритості та підзвітності органів місцевого самоврядування, а саме розглянуто та проаналізовано територіальні громади за наступними індикаторами:

1. Статут територіальної громади.
2. Місцеві ініціативи.
3. Громадські слухання.
4. Громадська експертиза.
5. Звітування міських голів та депутатів міських рад.
6. Загальні збори громадян за місцем проживання.
7. Електронні петиції.
8. Консультації з громадськістю.
9. Громадські бюджети участі.
10. Регламенти виконавчих комітетів міських рад.
11. Регламенти міських рад.
12. Положення про постійні депутатські комісії.
13. Положення про помічників-консультантів депутатів міських рад.

У результаті оцінки кожного з інструментів місцевої демократії та відповідних нормативно-правових актів було визначено якість нормативного забезпечення демократичного управління у містах України та сформовано загальний рейтинг – «Індекс демократичності міст».

Максимальний рейтинг, який міста

могли отримати за результатами оцінювання – 100 %. Для дослідження в 2016 році було відібрано 24 обласних центри та 24 міста обласного значення (по одному в кожній області). За методологією цього індексу високому рівню демократичності відповідає оцінка в діапазоні від 75% до 100 %, середньому рівню – 75%-50%, низькому рівню – 50%-25%, жахливому рівню – 25%-0% [8].

За результатами перша п'ятірка має наступний вигляд: Чернівці – 78%, Чернігів – 61%, Івано-Франківськ – 56%, Суми – 49%, Краматорськ – 48%. Переважна більшість міст, в яких проводилось дослідження, отримала оцінки від 15% до 40% – 29 міст. Найменші оцінки за цим рейтингом отримали: Малин – 2%, Кременець – 3%, Балта – 3%, Новодністровськ – 4%, Рубіжне – 15% [8].

Отже, можна стверджувати, що ситуація із демократичністю українських міст за цим індексом відповідає низькому рівню, що схиляється більше до рівня «жахливо».

На нашу думку, методологія «Індексу демократичності міст» має як переваги, до яких можна зарахувати можливість дистанційного оцінювання, простоту та можливість легко візуалізувати, донести результати до мешканців, так і свої недоліки.

Щодо недоліків, то, по-перше, важко казати про комплексність та повноту даних, отриманих під час дослідження, по-друге, критерії визначення оцінок по різних нормативно-правових актах незрозумілі та здебільшого мають відносний характер, по-третє, відсутні якісні та кількісні дослідження стосовно застосування механізмів, часто в Україні наявність того чи іншого нормативно-правового акту не гарантує громадянам задіяння того чи іншого механізму демократії, часто такий нормативно-правовий акт може мати лише декларативний характер, обмежений процедурною або інституційною частиною, і останнє – «Індекс демократичності міст» не передбачає моделі «іде-

ального міста», рекомендацій щодо розробки плану дій для покращення ситуації із залучення громадян, адже має в основі переважно поверхневий аналіз нормативно-правових актів.

Тому «Індекс демократичності міст» краще застосовувати для формування загального уявлення та моніторингу, відслідковування тенденцій розвитку демократії на національному рівні, він скоріше є лакмусовим папірцем ефективності державної політики стосовно розвитку демократії участі, ніж інструментом для впливу на зміни в територіальних громадах.

Більш ефективним саме для органів місцевого самоврядування є «Індекс спроможності місцевої влади», розробка якого належить міжнародній неурядовій організації Глобал Ком'юнітіз (Global Communities), яка наразі, за підтримки американської агенції з міжнародного розвитку (USAID), впроваджує в Україні п'ятирічну програму «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (Decentralization Offering Better Results and Efficiency – DOBRE). Програма DOBRE направлена на всебічну підтримку та розбудову спроможності об'єднаних територіальних громад, створених в рамках реформи децентралізації в Україні [9].

Програма DOBRE використовує «Індекс спроможності місцевої влади» для різних цілей:

1. Як інструмент моніторингу та оцінювання прогресу громад, із якими співпрацює. Саме на початку своєї співпраці з програмою всі 50 громад взяли участь у базовій початковій оцінці. Порівняння прогресу за компонентами Індексу в майбутньому надасть змогу програмі відслідковувати результати своєї діяльності.

2. Як спосіб визначення пріоритетів для своєї підтримки. За результатами першого раунду оцінки спеціалісти програми спільно з представниками виконавчих комітетів в громадах розробляють дорожні карти із покращення своєї спроможності.

В цих картах будуть зазначені пріоритети для покращення спроможності в кожній громаді та необхідність підтримки у виконанні цих пріоритетів.

3. Заохочувальний інструмент – за результатами прогресу в Індексі програма планує надавати заохочувальні гранти тим громадам, що зробили найбільший прогрес у розвитку своєї спроможності [9].

Але, окрім цілей самої програми, органи місцевої влади мають можливість використовувати «Індекс спроможності місцевої влади» як інструмент самооцінки власної спроможності. Адже використання цього інструменту в громаді допомагає встановити пріоритети щодо внутрішнього розвитку системи управління, знайти слабкі та сильні сторони.

Наразі громади мають доступ до багатьох тренінгів та консультацій, посібників та навчальних матеріалів. Але як визначити, що саме необхідно для громади? Як інвестувати свій час та кошти в розвиток системи управління більш ефективно? Більшість дізнаються про власні потреби лише із власних помилок, або коли потреба вже стає критичною. «Індекс спроможності місцевої влади» надає рамку певних кращих практик або бенчмаркінг для порівняння наявного стану розвитку з «модельною» громадою [9].

Цей інструмент оцінює спроможність та діяльність органів місцевого самоврядування за чотирма компетенціями – лідерство та управління, управління фінансами та бюджетування, надання послуг та участь громадськості. Кожна із чотирьох категорій діяльності об'єднаних територіальних громад деталізується на п'ять показників наступним чином:

I. Лідерство та управління:

1. Стратегічне планування.

2. Повноваження органів місцевого самоврядування.

3. Лідерство в місцевому економічному розвитку.

4. Ефективний менеджмент.

5. Кадри та найм персоналу.

II. Управління фінансами та бюджетування:

1. Розробка та виконання бюджету.
2. Одержання доходу.
3. Закупівлі.
4. Управління власністю громади.
5. Фінансова звітність та аудит.

III. Надання послуг:

1. Планування надання послуг.
2. Охоплення наданням послуг та доступ громадян.
3. Механізми зворотно зв'язку стосовно надання послуг.
4. Задоволеність послугами з боку громадян.
5. Інформаційно-роз'яснювальна робота з надання послуг.

IV. Участь громадськості:

1. Надання публічної інформації.
2. Прозорість місцевого самоврядування.
3. Інформаційні технології для демократії.
4. Гендерний фокус.
5. Залучення молоді.

За допомогою Індексу якісні показники оцінюються по бальній системі, що надає вже кількісну оцінку та дозволяє вимірювати свій прогрес та порівнювати себе з іншими. Повна методологія Індексу охоплює детальний опис кількісних та якісних факторів, які беруться до уваги при оцінюванні за кожною підкатегорією. Це включає детальний опис того, що має бути в громаді для того, щоб дати їй оцінку, що вона досягла певного рівня за показником.

Крім того, всі компетенції та показники складені відповідно до однієї і тієї самої прогресії оцінок: від найнижчої – за повне нехтування чи недотримання правових норм, до найвищої – за ідеальну ситуацію, за якої кращі практики чи рекомендації чітко визнаються, імплементуються та запроваджуються на рівні інституцій у сталий спосіб.

Так, у межах кожної категорії передбачено п'ять показників, які оцінені за п'ятибальною шкалою (від 0 до 5). Оцін-

ки мають виставлятися наступним чином:

оцінка 0 ставиться, коли орган місцевого самоврядування не дотримується законодавства або не вжив жодних заходів для поліпшення ситуації;

оцінка 1 відповідає тому, що орган місцевого самоврядування зібрав інформацію, почав розробку плану та / або починає імплементацию;

оцінка 2 – орган місцевого самоврядування прийняв план, ужив конкретних заходів з імплементации, проте такий підхід містить певні недоліки або проблемні моменти;

оцінка 3 – імплементация в органі місцевого самоврядування повністю реалізується, принаймні в одному з напрямків діяльності в цій сфері;

оцінка 4 – імплементация в органі місцевого самоврядування повністю реалізується, принаймні в більш, ніж одній сфері, при цьому багато зусиль спрямовано на єдність та прозорість;

оцінка 5 – повною мірою розроблена імплементация в об'єднаній територіальній громаді, що приносить результати, поширюється та є сталою.

Індекс спроможності місцевої влади зважає кожну категорію однаково, при цьому на всі п'ять показників в одній категорії відведено максимум 25 балів. Загальна максимальна оцінка індексу становить 100 балів.

Для оцінювання в кожній громаді працювала команда з 2-3 експертів. На початку оцінювання експертні групи вивчали документи, що були наявні за кожною об'єднаною територіальною громадою у відкритому доступі. Після вивчення документів експертні групи проводили не менше 10 інтерв'ю із представниками об'єднаної територіальної громади безпосередньо в громаді. Респондентами були члени виконавчого комітету, депутатами місцевої ради, представниками комунальних підприємств або громадських організацій.

Після етапу збору та вивчення даних команда колегіально приймала рішення

щодо оцінки за кожним показником та заповнювала відповідні оціночні листи. Кожна оцінка мала обов'язково мати мінімум два джерела даних для верифікації. Результати оцінки також проходили експертну перевірку, інші експерти, не залучені до процесу оцінки безпосередньо в об'єднаних територіальних громадах, перевіряли оцінки та обґрунтування звітів.

Результати оцінки були представлені кожній громаді та обговорені з представниками виконавчого комітету. За результатами для кожної громади була розроблена дорожня карта покращення спроможності.

На нашу думку, застосування саме «Індексу спроможності місцевої влади» дає повну картину та глибоке розуміння проблем. До слабкої сторони зазначеного інструменту необхідно зарахувати значну ресурсоемісність, щодо переваг зазначеного інструменту, то до них можливо зарахувати глибоке та детальне вивчення джерел інформації, що формує добру базу для розробки дорожньої карти розвитку спроможності органу місцевого самоврядування, підняття проблем, на які часто взагалі не зверталася увага, можливість відслідковувати динаміку та порівнювати з іншими об'єднаними територіальними

громадами, а також використовувати інструмент для самооцінювання.

**Висновки.** Проведений аналіз існуючих інструментів оцінювання демократичного розвитку дає можливість рекомендувати українським об'єднаним територіальним громадам застосовувати комплексний інструмент оцінювання «Індекс спроможності місцевої влади». Застосування зазначеного інструменту, розробка та впровадження дорожньої карти на його основі має допомогти органам місцевої влади підвищити власну спроможність у залученні громадян до управління місцевим розвитком.

Як зазначалося в попередніх публікаціях формування громадянських компетентностей територіальних громад залежить як від органів місцевого самоврядування, так і від організацій громадянського суспільства. Застосування «Індексу спроможності місцевої влади» дає можливість з одного боку визначити слабкі сторони органу місцевого самоврядування, а з іншого – розробити план для підвищення спроможності. Отже, подальшого наукового дослідження потребує аналіз інструментів оцінювання організацій громадянського суспільства, які можуть посприяти розвитку їх спроможності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ:

1. Європейська хартія місцевого самоврядування від 15 жовтня 1985 р. – Режим доступу : [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_036)
2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо децентралізації повноважень у сфері архітектурно-будівельного контролю та удосконалення містобудівного законодавства : закон України від 09.04.2015 № 320-19. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/320-19>
3. Про добровільне об'єднання територіальних громад : закон України від 05 лютого 2015 року № 157-VIII. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/157-19>
4. Про засади державної регіональної політики : закон України від 05 лютого 2015 року № 156-19. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/156-19>
5. Про співробітництво територіальних громад : закон України від 17.06.2014 року № 1508-18. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>
6. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
7. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України № 333-р від 1 квітня 2014 р. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p>

8. Суспільно-політичний альманах «Громадянське суспільство». – 2016. – № 8.
9. Часопис Всеукраїнської мережі фахівців і практиків з регіонального та місцевого розвитку РЕГІОНЕТ «Стратегія розвитку». – С. 40-42. – Режим доступу: [www.regionet.org.ua](http://www.regionet.org.ua)
10. Ahmad R. The role of public administration in building a harmonious society / R. Ahmad. – Manila: NAPSIPAG, 2006. – 724 p.

REFERENCES:

1. *Yevropeyska khartiya mistsevoho samovryaduvannya vid 15 zhovtnya 1985 r. [European Charter of Local Self-Government of October 15, 1985]*. Retrieved from: [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_036) [in Ukrainian].
2. *Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchyykh aktiv Ukrainy shchodo detsentralizatsii povnovazhen u sferi arkhitekturno-budivelnoho kontroliu ta udoskonalennia mistobudivnoho zakonodavstva: zakon Ukrainy vid 09. 04. 2015 № 320-19 [Law of Ukraine on Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on Decentralization of Authorities in the Field of Architectural and Construction Control and Improvement of Urban Development Legislation from 09. 04. 2015 № 320-19]*. Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/320-19> [in Ukrainian].
3. *Pro dobrovolne obiednannia terytorialnykh hromad: zakon Ukrainy vid 05. 02. 2015 № 157-VIII [Law of Ukraine on voluntary association of territorial communities from February 5, 2015 № 157-VIII]*. Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/157-19> [in Ukrainian].
4. *Pro zasady derzhavnoyi rehional'noyi polityky: zakon Ukrainy vid 05. 02. 2015 № 156-19 [Law of Ukraine on the Principles of State Regional Policy from February 5, 2015 № 156-19]*. Retrieved from: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/156-19> [in Ukrainian].
5. *Pro spivrobotnytstvo terytorialnykh hromad: zakon Ukrainy vid 17. 06. 2014 № 1508-18 [Law of Ukraine on Cooperation of Territorial Communities from June 17, 2014 № 1508-18]*. Retrieved from: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1508-18> [in Ukrainian].
6. *Constitution of Ukraine: Adopted at the fifth session of the Verkhovna Rada of Ukraine on June 28, 1996 No. 254k / 96-VR [Constitution of Ukraine from the fifth session of the Verkhovna Rada of Ukraine on June 28, 1996 № 254k / 96-VR]*. Retrieved from: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> [in Ukrainian].
7. *Kontseptsiia reformuvannya mistsevoho samovriaduvannya ta terytorialnoi orhanizatsii vlady v Ukraini: skhvalena rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy № 333-r vid 1 kvitnia 2014 r. [Concept of reforming local self-government and territorial organization of power in Ukraine: approved by the Cabinet of Ministers of Ukraine № 333-r dated April 1, 2014.]*. Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-r> [in Ukrainian].
8. *Suspilno-politychnyy almanakh «Hromadyanske suspilstvo» – Socio-political almanac «Civil Society», 8, 2016 [in Ukrainian]*.
9. *Chasopys Vseukrayinskoyi merezhi fakhivtsiv i praktykiv z rehionalnoho ta mistsevoho rozvytku REHIONET «Stratehiya rozvytku» – A journal of the All-Ukrainian network of experts and practitioners on regional and local development REHIONET «Development Strategy», 40-42*. Retrieved from: [www.regionet.org.ua](http://www.regionet.org.ua) [in Ukrainian].
10. Ahmad, R. (2006). *The role of public administration in building a harmonious society*. Manila: NAPSIPAG.

**Кондратинський Олександр Сергійович** – аспірант

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України

Адреса: 49044, м. Дніпро, вул. Гоголя, 29

Email: [Kondratinsky@gmail.com](mailto:Kondratinsky@gmail.com)

**Kondratynskiy Oleksandr S.** – Post-graduate student

Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine

Address: 29, Hoholia str., Dnipro, 49044, Ukraine

Email: [Kondratinsky@gmail.com](mailto:Kondratinsky@gmail.com)

ORCID: 0000-0003-2607-0835