

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**НАВЧАЛЬНО – НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ІННОВАЦІЙНИХ ОСВІТНІХ**  
**ТЕХНОЛОГІЙ**

Кафедра менеджменту,  
публічного управління та персоналу

**КОМУНІКАЦІЙНА ВЗАЄМОДІЯ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ**  
**РОЗВИТКОМ ІНФРАСТРУКТУРИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

Спеціальність «Публічне управління та адміністрування»

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Студентка спеціальності  
«Публічне управління та  
адміністрування»  
**Березовська О.М.**

---

(підпис)

Науковий керівник,  
д.е.н., проф. Мельник А.Ф.

---

(підпис)

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

Зав. кафедри, д.е.н., професор

Шкільняк М.М.

---

Прізвище, ініціали

(підпис)

**Тернопіль – 2023**

## Зміст

<b>Вступ.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНФРАСТРУКТУРИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ</b>	
1.1. Суть та об’єктивна необхідність налагодження комунікацій в процесі управління інфраструктурним розвитком територіальної громади.....	6
1.2. Види комунікацій в процесі управління інфраструктурним розвитком територіальної громади.....	15
<b>Висновки до розділу 1.....</b>	<b>21</b>
<b>РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНФРАСТРУКТУРИ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ЯК ДЖЕРЕЛА КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ</b>	
2.1. Особливості функціональної діяльності в процесі управління розвитком інфраструктури територіальної громади та її організаційний супровід.....	23
2.2. Фактори впливу на побудову комунікаційної взаємодії в сфері розвитку інфраструктури досліджуваної територіальної громади.....	29
2.3. Оцінка чинної системи комунікаційної взаємодії в процесі управління розвитком інфраструктури територіальної громади з позицій її ефективності.....	40
<b>Висновки до розділу 2.....</b>	<b>48</b>
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНФРАСТРУКТУРИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ТА ТРАНСФОРМАЦІЙ</b>	
3.1. Ідентифікація викликів та трансформацій в практиці управління розвитком інфраструктури територіальної громади як основа модернізації системи комунікаційної взаємодії.....	50
3.2. Удосконалення форм комунікаційної взаємодії при управлінні розбудовою інфраструктури в контексті імплементації зарубіжних практик та розвитку інформаційних систем.....	57
<b>Висновки до розділу 3.....</b>	<b>62</b>
<b>Висновки.....</b>	<b>63</b>
<b>Список використаних джерел.....</b>	<b>67</b>

## Вступ

**Актуальність теми дослідження.** Публічне управління має велику потребу у встановленні і підтримці постійного зв'язку між його учасниками за допомогою спеціальних інструментів обміну інформацією. Комунікація є невід'ємною частиною публічного управління. Потреба встановлювати і підтримувати комунікацію впливає з суті публічного управління, яке має на меті впливати на досягнення суспільно значущих цілей і передбачає усвідомлення цієї потреби учасниками публічного управління, а також регулювання і координацію їх комунікаційної діяльності.

Одним із інститутів публічної сфери є інститут місцевого самоврядування, який виконує важливі функції і завдання публічного управління (щодо забезпечення економічного і соціального розвитку території, її безпеки, охорони довкілля, розвитку інфраструктури територіальної громади тощо). Це обумовлює значимість налагодження комунікаційної взаємодії в процесі управління розвитком інфраструктури територіальної громади і актуальність теми кваліфікаційної роботи.

**Ступінь висвітлення в літературі. Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Вагомий внесок у дослідження питань, пов'язаних із з'ясуванням ролі інфраструктур у місцевому розвитку та визначенням напрямів інфраструктурного розвитку територіальних громад, присвячено праці таких науковців, теоретиків і практиків як: Л.Беновська, В.Дрешпак, О.Жихор, М.Козоріз, О.Макарова, А.Мельник, Г.Монастирський, А.Мунько, Л.Сотниченко, М.Трещова та інших. Разом з тим, дослідженню комунікаційних процесів, які супроводжують розвиток інфраструктури територіальної громади, у наукових публікаціях приділено недостатньо уваги. Зазначене актуалізує питання комунікаційної взаємодії в процесі управління розвитком інфраструктури територіальної громади та її удосконалення, особливо, в контексті сучасних викликів та трансформацій.

**Метою дослідження** є теоретичне обґрунтування і напрацювання практичних рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційної взаємодії в

процесі управління розвитком інфраструктури територіальної громади (Скалатської міської територіальної громади).

Відповідно до мети роботи ставились і вирішувались такі **завдання**:

- розкрити суть та довести об'єктивну необхідність налагодження комунікацій в процесі управління інфраструктурним розвитком територіальної громади;

- ідентифікувати види комунікацій в процесі управління інфраструктурним розвитком територіальної громади;

- зазначити особливості функціональної діяльності в процесі управління розвитком інфраструктури територіальної громади та її організаційного супроводу;

- визначити фактори впливу на побудову комунікаційної взаємодії в сфері розвитку інфраструктури досліджуваної територіальної громади;

- здійснити оцінку чинної системи комунікаційної взаємодії в процесі управління розвитком інфраструктури територіальної громади з позицій її ефективності;

- ідентифікувати виклики та трансформації в практиці управління розвитком інфраструктури територіальної громади як основи модернізації системи комунікаційної взаємодії;

- сформувати пропозиції щодо удосконалення форм комунікаційної взаємодії при управлінні розбудовою інфраструктури в контексті імплементації зарубіжних практик та розвитку інформаційних систем.

**Об'єктом дослідження** є процес комунікаційної взаємодії, який супроводжує управління розвитком інфраструктури територіальної громади.

**Предметом дослідження** є форми і методи комунікаційної взаємодії в процесі управління розвитком інфраструктури територіальної громади.

Для досягнення мети автором використовувались такі **методи дослідження**: системного аналізу (для: проведення системного аналізу функціональної діяльності в процесі управління розвитком інфраструктури досліджуваної територіальної громади як джерела комунікаційної взаємодії –

розділ 2); методи теоретичного узагальнення (для вивчення і аналізу точок зору теоретиків і практиків щодо змісту базових понять, використовуваних у кваліфікаційній роботі – розділ 1); факторного аналізу (для виявлення факторів впливу на побудову комунікаційної взаємодії в сфері розвитку інфраструктури досліджуваної територіальної громади – розділ 2); порівняльного аналізу (для порівняння існуючого процесу комунікаційної взаємодії в процесі управління розвитком інфраструктури територіальної громади з бажаним (він опирається на пропозиції і рекомендації автора) – розділи 2, 3); структурного аналізу (для з'ясування структури систем викликів та трансформацій в практиці управління розвитком інфраструктури територіальної громади як основи модернізації системи комунікаційної взаємодії – розділ 3).

**Теоретична новизна** роботи полягає у розвитку теоретичних положень щодо комунікаційної взаємодії, який супроводжує управління розвитком інфраструктури територіальної громади.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що розвинені автором наукові положення і напрацьовані практичні рекомендації є основою для розв'язання проблем вдосконалення комунікаційної взаємодії в процесі управління розвитком інфраструктури Скалатської міської територіальної громади в контексті сучасних викликів та трансформацій.

**Апробація.** За результатами дослідження здійснено публікації у: збірнику тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, 04.05.2023р.) [4] та у .....[5].

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота розміщена на 72 сторінках, включає три розділи, список використаних джерел із 50 позицій, 24 рисунки і 7 таблиць.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНФРАСТРУКТУРИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

#### 1.1. Суть та об'єктивна необхідність налагодження комунікацій в процесі управління інфраструктурним розвитком територіальної громади

Завдання, які стосуються забезпечення умов для гармонійного розвитку держави та її регіонів, завжди є актуальними. Це обумовлюється множиною причин (рис. 1.1).

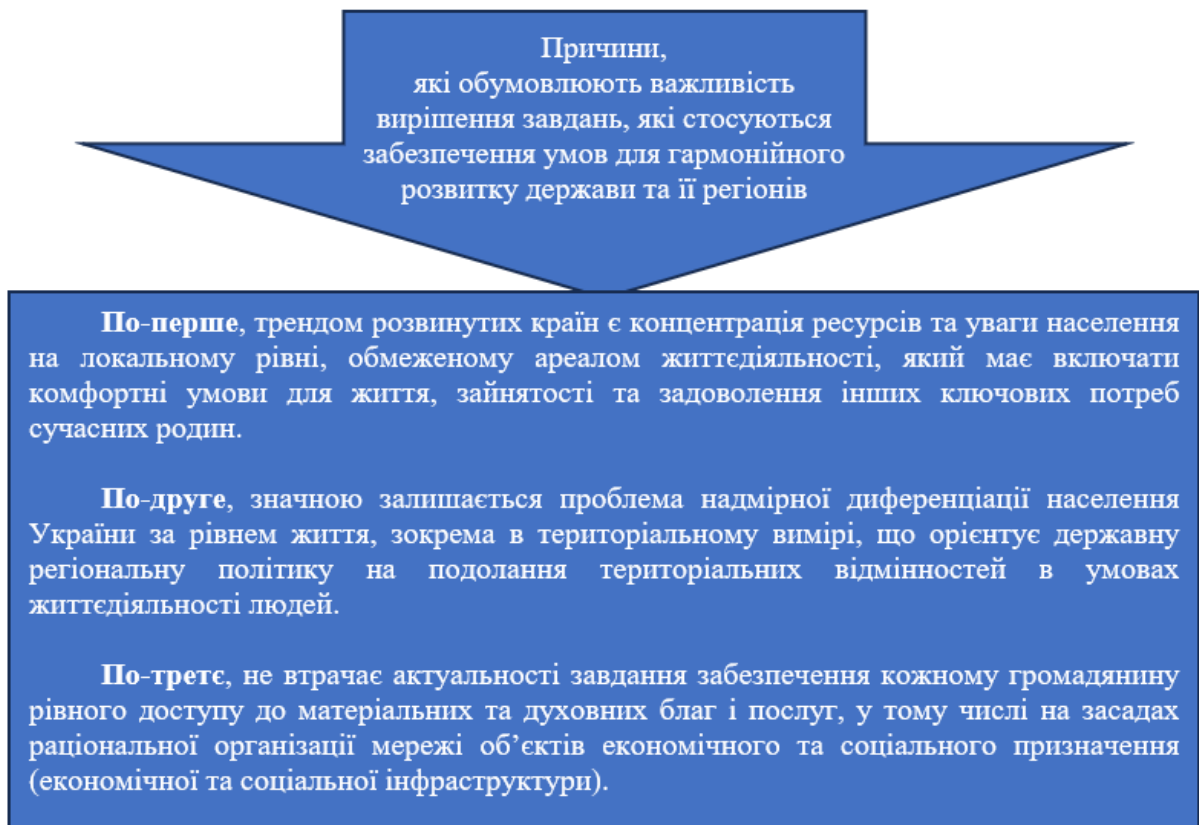


Рис. 1.1. Причини, які обумовлюють актуальність вирішення завдань, які стосуються забезпечення умов для гармонійного розвитку держави та її регіонів  
Примітка. Сформовано на основі джерела [1]

На значимість розв'язання завдань, які стосуються забезпечення умов для гармонійного розвитку держави та її регіонів, вказує інформація, згідно якої «з

ухваленим Держбюджетом-2022 державна фінансова підтримка розподілена наступним чином» (рис. 1.2).

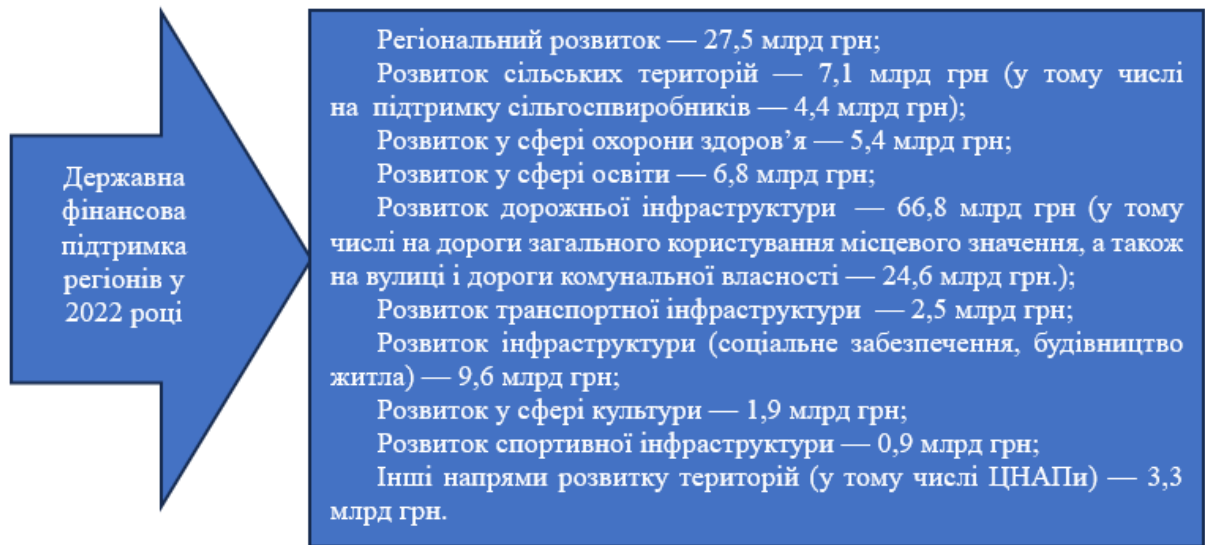


Рис. 1.2. Державна фінансова підтримка регіонів у 2022 році

Примітка. Подано за джерелом [49]

«Основний напрям реформ передбачає не посилення управлінської вертикалі в регіонах, а формування локальних «центрів відповідальності» для впорядкування суспільного життя та забезпечення територіального економічного розвитку. При цьому в регіонах має відбутися розмежування повноважень державного управління та місцевого самоврядування, що має бути забезпечено відповідним зміцненням самоврядування щодо самостійності у прийнятті рішень та їхньої реалізації, у першу чергу на базовому рівні – рівні територіальних громад» [6].

Окремі підходи до трактування сутності поняття «територіальна громада, зафіксовані у законодавстві України, ілюструє табл. 1.1.

Територіальні громади є основою місцевого самоврядування в Україні.

У статті 6 чинного документу [33] зазначено, що «первинним суб'єктом місцевого самоврядування, основним носієм його функцій і повноважень є територіальна громада села, селища, міста» [33].

На це вказує теза Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні такого змісту: «Основна ідея

Концепції – децентралізація влади в країні і суттєве розширення повноважень територіальних громад. Саме на рівні громад можливо максимально забезпечити надання якісних та доступних адміністративних, соціальних та інших послуг, становлення інститутів демократії, задоволення інтересів громадян в усіх сферах життєдіяльності на відповідній території, узгодження інтересів держави та територіальних громад» [34].

Таблиця 1.1

### Окремі підходи до трактування сутності поняття «територіальна громада», зафіксовані у законодавстві України

№	Трактування і правовий акт, у якому воно зафіксоване
1	2
1	<p><b>Конституція України.</b> Територіальна громада – це жителі одного чи декількох населених пунктів, які добровільно об'єднуються в одну територіальну громаду для вирішення питань місцевого значення, а саме: обирають сільського, селищного чи міського голову, який очолює виконавчий орган ради та головує на засіданнях виконавчого комітету та ради, старост та депутатів ради, які представляють та захищають інтереси всієї громади; управляють майном, що є в комунальній власності; затверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку і контролюють їх виконання; затверджують бюджети відповідних адміністративно-територіальних одиниць і контролюють їх виконання; встановлюють місцеві податки і збори відповідно до закону; забезпечують проведення місцевих референдумів та реалізацію їх результатів; утворюють, реорганізують та ліквідовують комунальні підприємства, організації і установи, а також здійснюють контроль за їх діяльністю; вирішують інші питання місцевого значення, віднесені законом до їхньої компетенції.</p>
2	<p><b>Європейська Хартія місцевого самоврядування.</b> Одним із специфічних суб'єктів місцевого самоврядування є територіальна громада. Її специфіка полягає в тому, що на місцевому рівні можна розглядати перетворення територіальної громади з учасника управління на його первинного суб'єкта. Як відомо, під управлінням розуміють будь-який цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління. Але в умовах самоврядування очевидно сильнішим є вплив управлінської системи самої на себе. Отже, є не дві системи – управлінська і та, якою управляють, а одна – самоуправлінська. Самостійність місцевого самоврядування, що знаходить свій вияв у організаційній і матеріально-фінансовій відокремленості, самостійному вирішенні місцевих справ у рамках компетенції, закріпленої законодавством, самостійній відповідальності органів і посадових осіб місцевого самоврядування.</p>
3	<p><b>Закон України «Про місцеве самоврядування».</b> Територіальна громада - жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, селищ, міст, що мають єдиний адміністративний центр.</p>
4	<p><b>Цивільний кодекс України.</b> Територіальні громади є юридичними особами, мають свої рахунки, надходження..., можуть створювати комунальні підприємства, навчальні заклади, підприємницькі товариства, приймати участь в їх діяльності на загальних підставах.</p>

Примітка. Сформовано на основі джерел [15; 33; 48]



«Інфраструктура (від лат. *infra* — "нижче", "під" та лат. *structura* — "будівля", "розташування") — сукупність галузей та видів діяльності, що обслуговують економіку, виробництво (транспорт, зв'язок, комунальне господарство, загальна і професійна освіта, охорона здоров'я та ін.). Інфраструктура включає основні споруди і послуги, зокрема, системи каналізації, водопостачання, електропостачання, від яких залежить розвиток як окремих населених пунктів, так і економіки в цілому, а також будівництво доріг, каналів, портів, мостів, летовищ, складів, енергетичного господарства, систем зв'язку, водопостачання, каналізації тощо» [17, с. 153].

Під інфраструктурою територіальної громади розуміємо сукупність виробничих об'єктів і об'єктів сфери послуг, їх споруд, будівель, мереж, комунікацій, а також організацій публічної сфери і недержавних організацій (орган місцевого самоврядування, ЦНАП, громадські організації, бізнес-центри та ін.), які необхідні для функціонування територіальної громади.

Соціально-економічний зміст поняття «інфраструктура територіальної громади» полягає у забезпеченні найнеобхідніших умов як соціального, так і економічного розвитку цієї громади.

З позиції структурного підходу інфраструктурний комплекс території розкриває рис. 1.3.

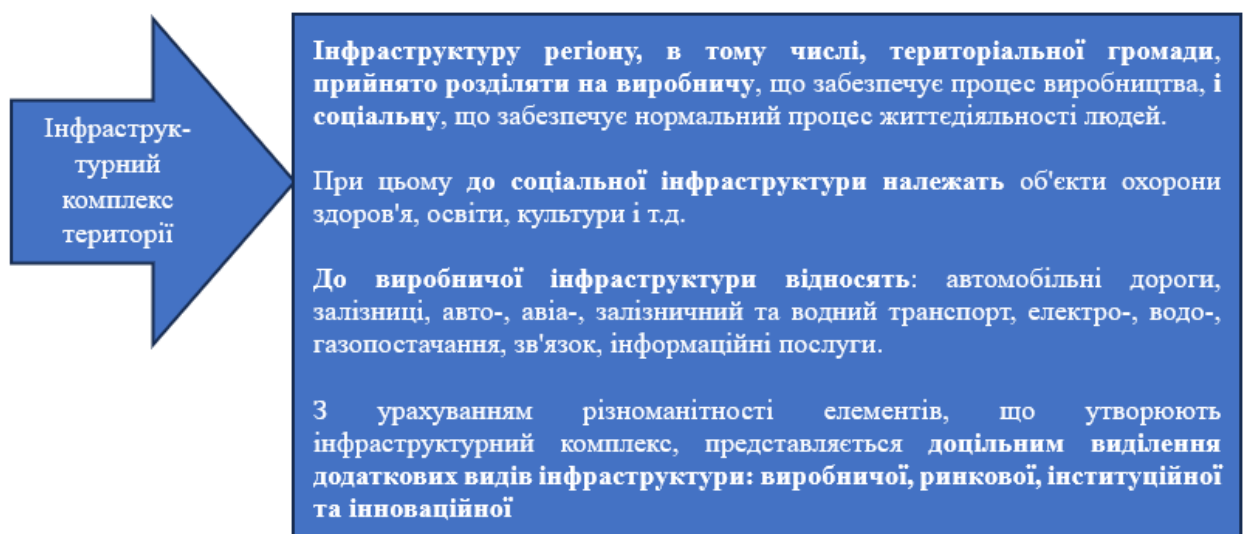


Рис. 1.3. Структура інфраструктурного комплексу території

Примітка. Сформовано автором з використанням джерела [43]

Схожої точки зору дотримуються автори наукової праці [29], які розрізняють виробничу (таку, що обслуговує виробництво) і соціально-побутову (забезпечує життєдіяльність населення) інфраструктуру (рис. 1.4).

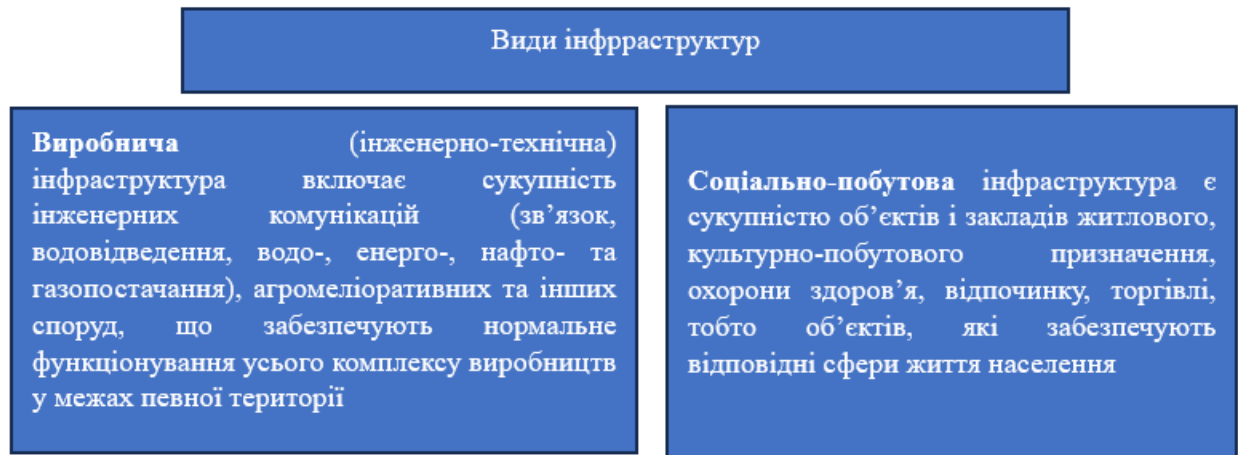


Рис. 1.4. Види інфраструктур (за критерієм їх віднесення до виробничої сфери і сфери послуг)

Примітка. Наведено за джерелом [29]

Деякі автори (**Данилейчук та інші**) «розширюють цей перелік додатковими видами інфраструктури, а саме: підприємницькою (забезпечує підтримку та розвиток підприємництва), інституційною (забезпечує управління економікою), інформаційною (забезпечує функціонування та розвиток інформаційного середовища), інноваційною (обслуговує та забезпечує реалізацію інноваційної діяльності), екологічною (необхідною для охорони та покращання навколишнього середовища), туристичною (забезпечує потреби туристів у відпочинку та пізнавальній діяльності) тощо. З нашої точки зору, така деталізація є недоцільною, адже перелічені види можна розглядати в межах виробничої чи соціальної інфраструктури» [29].

Поділ регіональної інфраструктури на види за різними ознаками (функціональною; обслуговування ринків; просторовою) знаходимо у літературному джерелі [14]. Такий поділ ілюструє на рис. 1.5.

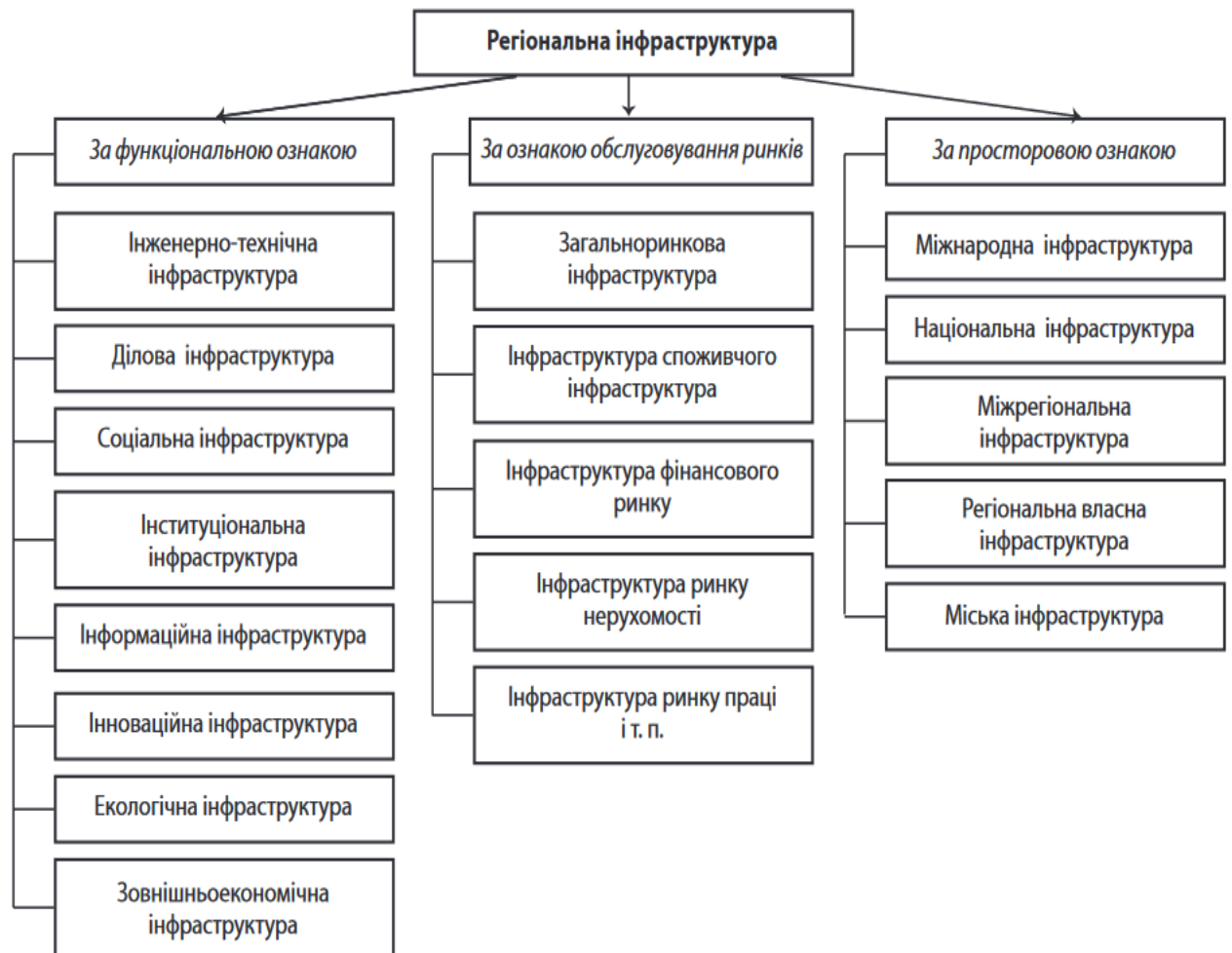


Рис. 1.5. Концептуальна схема регіональної інфраструктури

Примітка. Подано за [14]

Оскільки у науковій літературі відсутній єдиний підхід до поділу інфраструктури, загалом, й інфраструктури територіальної громади, зокрема, виокремимо і розкриємо зміст інфраструктур, які необхідні для належного функціонування і розвитку територіальної громади.

Для цього розглянемо такі види інфраструктур: виробничу, транспортну, соціальну, екологічну, інституційну, інноваційну (табл. 1.2).

Інноваційна інфраструктура уможлиблює розвиток територіальної громади, зокрема, інноваційний (рис. 1.6).

Також одна із інфраструктур може бути частиною іншої інфраструктури.

Приміром:

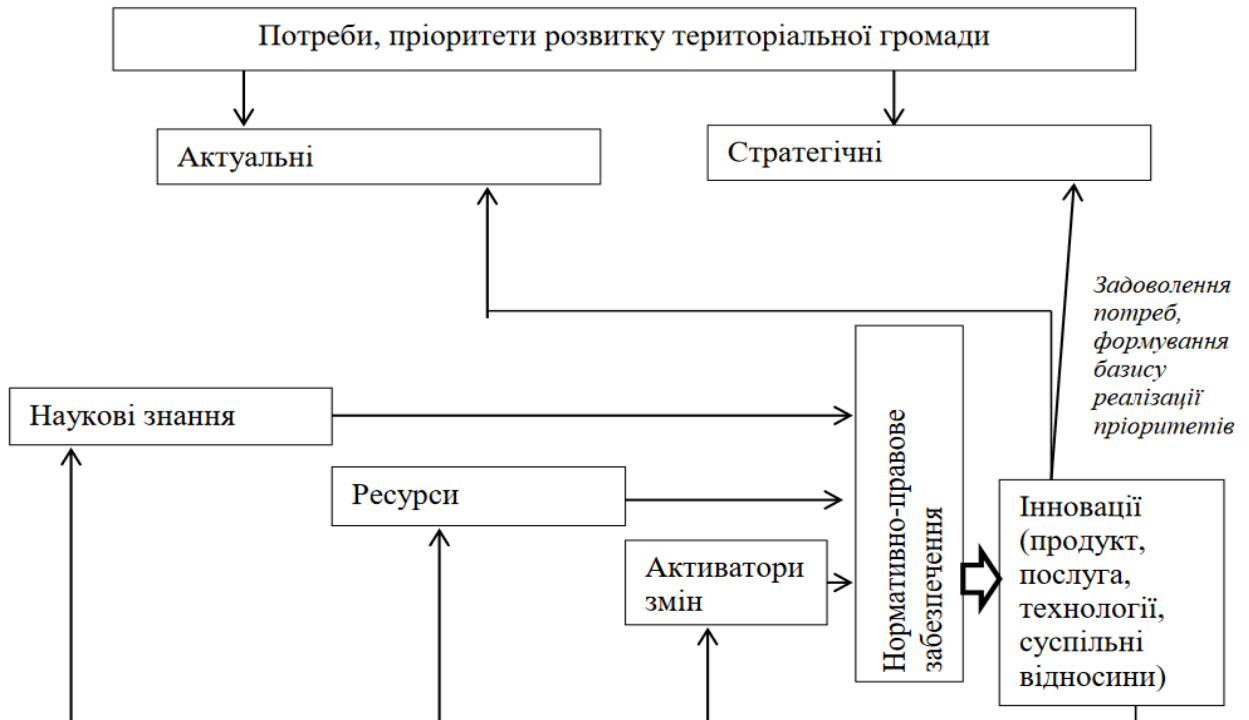


Рис. 1.6. Реалізація інноваційного процесу територіальної громади

Примітка. Наведено за джерелом [27]

- автором літературного джерела [21] констатовано, що «виробнича інфраструктура територіальної громади складається з транспортної, інформаційної, екологічної та рекреаційної складової. Соціальна інфраструктура складається з житлово-комунального господарства та освітньої складової, медичної та складової соціально-культурного забезпечення... розвиток інфраструктури залежить від специфіки галузей і громад, здійснюється відповідно до змін у виробничій сфері» [21];

- у науковій праці [27] зазначено, що «інноваційна інфраструктура, як система, містить окремі складові елементи, які вітчизняна законодавча база виділяє у виробничо-технологічну, фінансово-економічну, нормативно-правову, територіальну та кадрову підсистеми» [27].

Досліджуючи підходи до здійснення класифікації соціальної інфраструктури, виявляємо, що на основі галузевої приналежності окремих соціальних сфер виокремлюють такі види соціальної інфраструктури (табл. 1.3).

Як бачимо з табл.1.2-1.3 та з рис. 1.6 роль інфраструктури територіальної громади є вкрай важливою для її різновекторного розвитку (соціального, економічного, екологічного, духовного тощо).

Таблиця 1.3

### Види соціальної інфраструктури

№ з/п	Вид соціальної інфраструктури та її призначення
1	2
1	<b>Соціально-побутова інфраструктура</b> метою якої є забезпечення комфортних умов проживання, благоустрою територій та якісного надання послуг побутового характеру. До складу цієї групи відноситься житлово-комунальне господарство, будівництво житлового фонду, обслуговування прибудинкових територій та місць відпочинку, надання послуг побутового характеру, торгівельна інфраструктура, тощо.
2	<b>Рекреаційно-оздоровча інфраструктура.</b> Її метою є підтримка належного рівня здоров'я населення та забезпечення його відтворення. До складу цієї групи відносять систему охорони здоров'я (включаючи надання первинної допомоги), туристично-рекреаційні об'єкти, заклади фізичної культури та спорту, політику та споруди для охорони навколишнього середовища тощо.
3	<b>Освітньо-інтелектуальна інфраструктура,</b> направлена на забезпечення рівня інтелектуального капіталу місцевого населення та створення умов для накопичення знань та розвитку економіки територіальної громади, заснованої на знаннях. Включає в себе всю систему освіти (від дошкільної до вищої), систему позашкільного навчання, а також сферу науки.
4	<b>Соціально-культурна інфраструктура,</b> направлена на культурний та духовний розвиток молодих поколінь, надання можливостей для культурного відпочинку населення, духовного розвитку суспільства та збереження національно-культурних особливостей нації. Включає в себе заклади культури, національні культурні пам'ятки та систему духовного виховання.
5	<b>Суспільно-політична інфраструктура,</b> що має за ціль створення дієвої політики соціального розвитку в суспільстві, а також забезпечення безпеки та правопорядку. До складу цієї інфраструктури входять: система охорони правопорядку, інфраструктура апарату управління, система соціального забезпечення та підходи до політичного врядування.
6	<b>Комунікаційна інфраструктура,</b> що створює можливості для вільного пересування населення, а також можливостей встановлення зав'язків між собою. Вона включає громадський, пасажирський транспорт, якість та довжину транспортного сполучення, інфраструктуру телебачення та зв'язку, а також інформаційні комунікації.

Примітка. Сформовано на основі джерела [7]

Ще більше значення інфраструктури та інфраструктурного розвитку територіальної громади розкриває рис. 1.7.

Обґрунтовуючи суть та об'єктивну необхідність налагодження комунікацій в процесі управління інфраструктурним розвитком територіальної громади, передусім, розкриємо зміст поняття «комунікація в процесі управління інфраструктурним розвитком територіальної громади» наступним

чином: це обмін інформацією, яка є основою для прийняття рішень відповідним суб'єктом управління (публічною організацією про реформування мережі соціальних об'єктів, підприємством – про модернізацію виробничої інфраструктури, громадськістю – про участь у розширенні туристичної інфраструктури тощо). Тобто, такі рішення можуть бути різними, адже кожен вид інфраструктури характеризується функціональним навантаженням своїх інфраструктурних елементів. Але незаперечним є те, що інфраструктура територіальної громади зв'язує в одне ціле всі галузі місцевої економіки, сприяє їх збалансованому розвитку, забезпечує надання суб'єктам господарювання і місцевим мешканцям комплексу послуг, які створюють сприятливі умови для розвитку місцевого бізнесу і належні умови життєдіяльності населення громади.

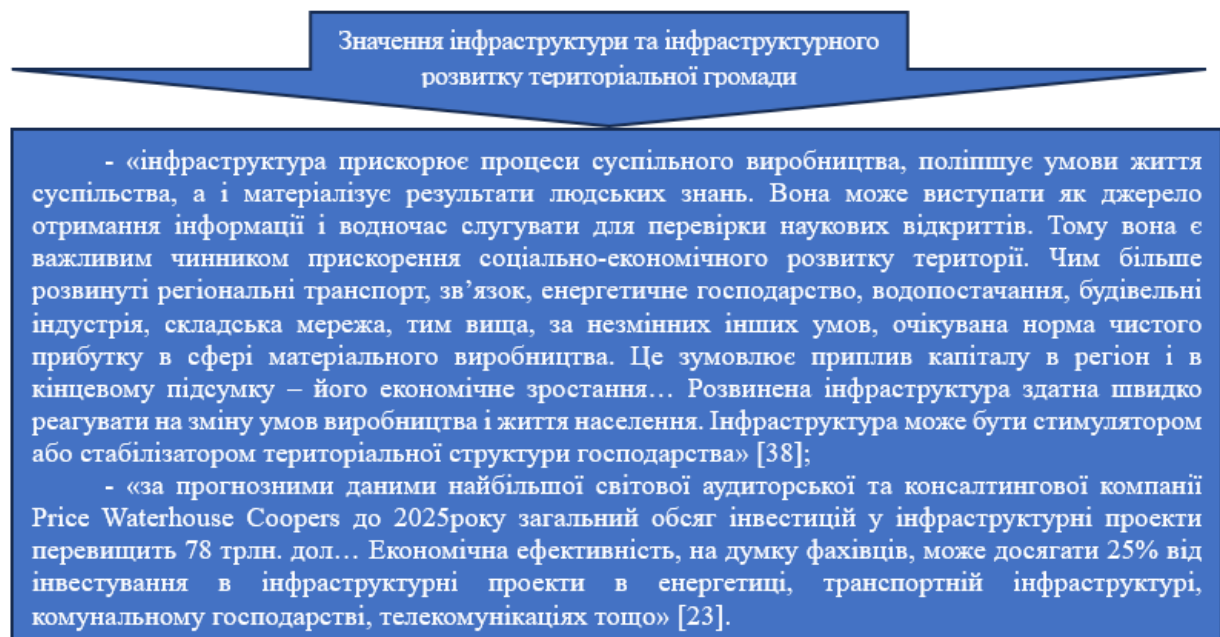


Рис. 1.7. Значення інфраструктури та інфраструктурного розвитку територіальної громади

Примітка. Сформовано на основі джерел [23; 38]

Успіх розвитку територіальної громади залежить не тільки від наявності розвиненої інфраструктурної мережі, але й від здатності громади трансформувати її в актив для місцевого розвитку. Це вимагає узгодження інтересів всіх зацікавлених сторін для визначення шляхів такого розвитку,

пошуку ефективних форм їх комунікативної взаємодії в процесі управління інфраструктурним розвитком територіальної громади.

## **1.2. Види комунікацій в процесі управління інфраструктурним розвитком територіальної громади**

Здійснюючи видову характеристику комунікацій в процесі управління інфраструктурним розвитком територіальної громади (ТГ), зазначимо, що такий розвиток повинен бути збалансованим, забезпечувати надання комплексу послуг суб'єктам господарювання і місцевим мешканцям, створювати умови для активізації місцевого бізнесу, а головним суб'єктом управління таким розвитком є орган місцевого самоврядування (ОМС).

За джерелом надходження в діяльності органів місцевого самоврядування присутня внутрішня і зовнішня інформація, які, відповідно, є частиною внутрішньо- і зовнішньоорганізаційних комунікацій. Обидва види комунікацій відіграють важливу роль в процесі функціонування ОМС і виконання ними свого функціонального навантаження, в тому числі, щодо управління інфраструктурною мережею територіальної громади. На нашу думку, для ОМС внутрішньо- і зовнішньоорганізаційні комунікації є однаковими за ступенем важливості, і разом утворюють необхідну інформаційну платформу і комунікаційну інфраструктуру (разом з засобами творення, передавання і отримання інформації) для прийняття ефективних управлінських рішень.

Завдання внутрішньо- і зовнішньокомунікаційного забезпечення діяльності ОМС в процесі управління інфраструктурним розвитком територіальної громади розкриваються через:

- задоволення інформаційних потреб як самих органів місцевого самоврядування, так і зовнішніх аудиторій (внутрішньо- і зовнішньоорганізаційні комунікації та їх комунікаційна інфраструктура);

- визначення та відбір джерел інформації, необхідної для управління інфраструктурним розвитком територіальної громади (внутрішньоорганізаційні комунікації та їх комунікаційна інфраструктура);

- правильну інтерпретацію і систематизацію отриманих даних (внутрішньо- і зовнішньоорганізаційні комунікації та їх комунікаційна інфраструктура);

- перевірку достовірності, повноти і несуперечності даних, виключення дублювання інформації в процесі управління інфраструктурним розвитком територіальної громади (внутрішньоорганізаційні комунікації та їх комунікаційна інфраструктура);

- представлення даних в єдиному і зручному для сприйняття форматі (внутрішньо- і зовнішньоорганізаційні комунікації та їх комунікаційна інфраструктура);

- постійному оновленні даних задля забезпечення ефективності процесу управління інфраструктурним розвитком територіальної громади (внутрішньо- і зовнішньоорганізаційні комунікації та їх комунікаційна інфраструктура).

Основними завданнями внутрішньоорганізаційних комунікацій у процесі управління інфраструктурним розвитком територіальної громади є:

- формування колективу працівників ОМС як професійної спільноти, здатної вирішувати питання управління інфраструктурним розвитком ТГ;

- підтримання та розвиток організаційної культури в ОМС, що базується на суспільних і колективних цінностях, які зафіксовані у регламентах і приймаються усіма членами колективу працівників ОМС;

- інформаційний супровід процесів підготовки, прийняття, реалізації та оцінювання управлінських рішень в процесі управління інфраструктурним розвитком ТГ;

- ідентифікація організаційних проблем і їх розв'язання комунікативними засобами;

- інформаційна підтримка заходів щодо проведення змін і трансформацій як в системі публічного управління загалом, так і в процесі управління інфраструктурним розвитком ТГ.

Елементи внутрішньоорганізаційних комунікацій у процесі управління інфраструктурним розвитком територіальної громади представлені на рис. 1.8.



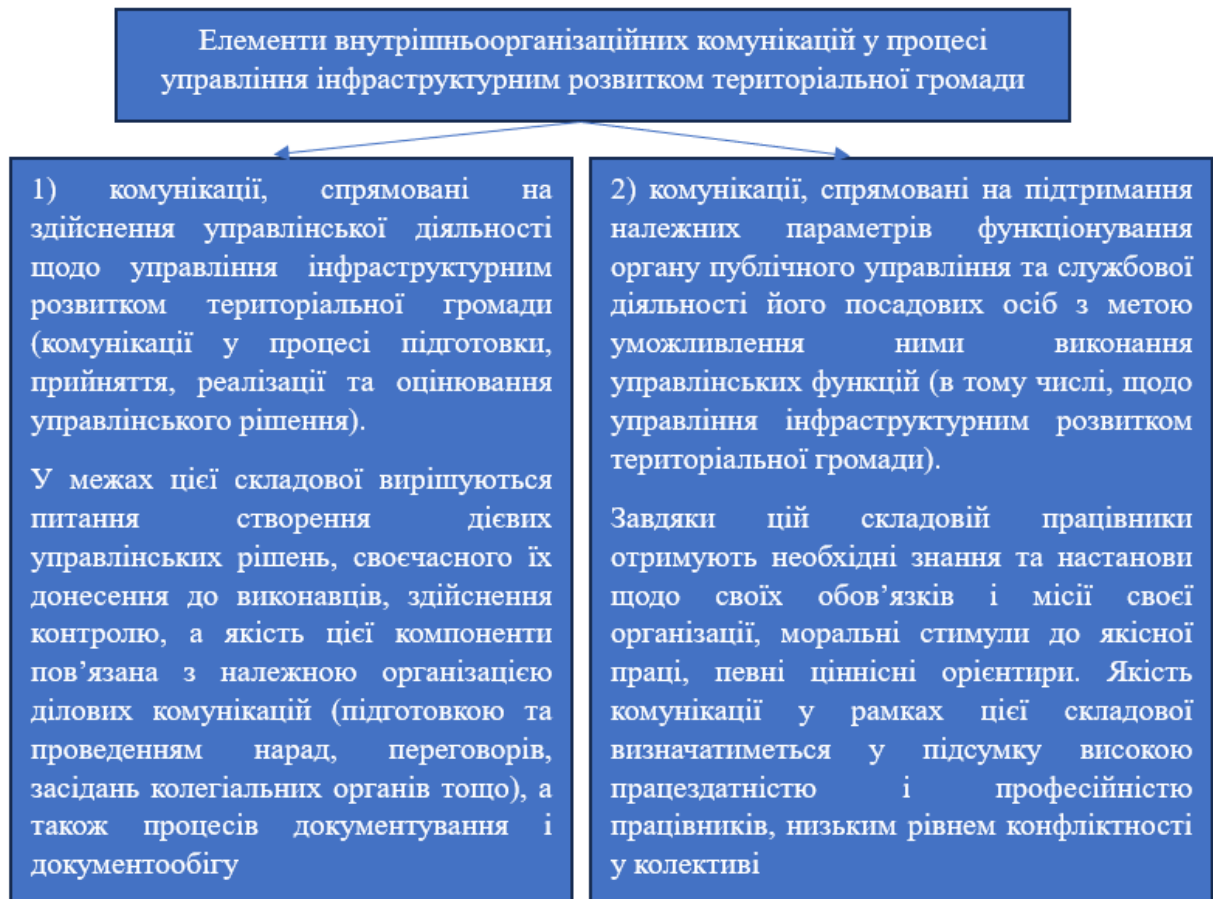


Рис. 1.8. Елементи внутрішньоорганізаційних комунікацій у процесі управління інфраструктурним розвитком територіальної громади

Примітка. Сформовано з використанням джерела [13]

Важливою складовою внутрішньоорганізаційних комунікацій у процесі управління інфраструктурним розвитком територіальної громади є ділові комунікації.

Їх особливості і значення в процесі такого управління розкриває рис. 1.9.

Внутрішньоорганізаційні комунікації у процесі управління інфраструктурним розвитком територіальної громади за критерієм напрямку руху інформації у них поділяють на: вертикальні (по низхідній і по висхідній), горизонтальні і діагональні.

Вертикальні комунікації в процесі управління інфраструктурним розвитком територіальної громади безпосередньо пов'язані із здійсненням управлінської діяльності за цим напрямом управління, формуванням, реалізацією і виконанням управлінських рішень щодо цього в системі

«керівник-підлеглий» (розподіл доручень між підлеглими – низхідні внутрішньоорганізаційні комунікації, звітування при виконання доручень працівниками – висхідні внутрішньоорганізаційні комунікації).

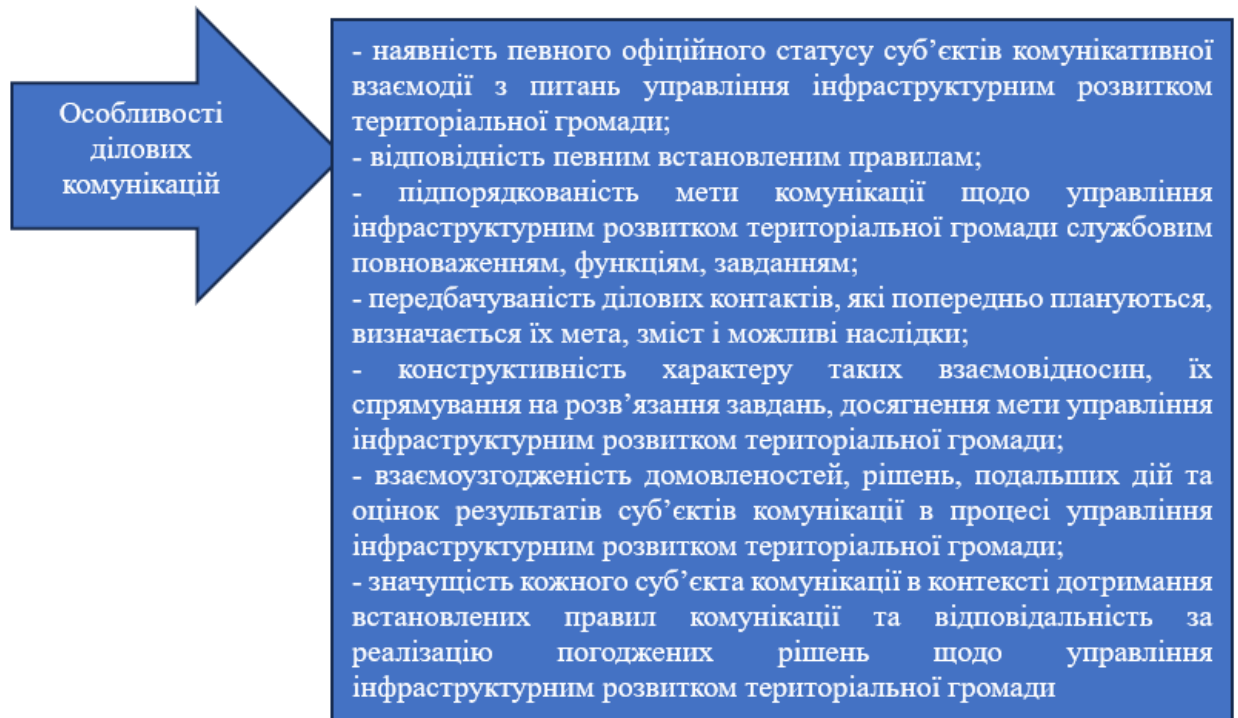


Рис. 1.9. Особливості ділових комунікацій у процесі управління інфраструктурним розвитком територіальної громади

Примітка. Сформовано автором

Горизонтальні внутрішньоорганізаційні комунікації у процесі управління інфраструктурним розвитком територіальної громади здійснюються між суб'єктами одного і того ж рівня ієрархії з метою координації діяльності щодо такого управління, обміну думками і досвідом, надання інформаційної підтримки в процесі підготовки рішень тощо.

Діагональні комунікації охоплюють суб'єктів, що представляють різні рівні ієрархії і, зазвичай, налагоджуються задля досягнення певної конкретної мети, реалізації програм (наприклад, програми покращення адміністративної діяльності органу місцевого самоврядування). Вони синтезують складові систем вертикальної та горизонтальної внутрішньоорганізаційної комунікації.

Форми та методи внутрішньоорганізаційної комунікації в публічному управлінні, в тому числі, щодо управління інфраструктурним розвитком територіальної громади, ілюструє табл. 1.4.

Демократизація управління, розбудова інформаційного суспільства, розвиток публічного управління вимагають налагодження дієвих інформаційно-комунікативних зв'язків з громадськістю (зовнішньоорганізаційні комунікації та їх комунікаційна мережа й інфраструктура).

Таблиця 1.4

**Форми та методи внутрішньоорганізаційної комунікації в публічній організації**

<b>Види комунікації</b>	<b>Індивідуальна комунікація</b>	<b>Групова комунікація</b>
<b>Безпосередня комунікація</b>	<p><i>Формальна комунікація</i> Ділова бесіда Консультація Індивідуальний прийом Навчальні заняття <i>Неформальна комунікація</i> Діловий обід (вечеря) Чутки</p>	<p><i>Формальна комунікація</i> Переговори Нарада Збори Засідання колегіальних органів Презентація Навчальні заняття <i>Неформальна комунікація</i> «Корпоративне» свято «Толока», «суботник»</p>
<b>Опосередкована комунікація</b>	<p><i>Формальна комунікація</i> Телефонна (відеотелефонна) розмова Ділове листування (у тому числі електронною поштою або через внутрішню мережу установи) Службовий лист Резолюція <i>Неформальна комунікація</i> Спілкування у соціальній мережі</p>	<p><i>Формальна комунікація</i> Відеоконференція Ділове листування (у тому числі електронною поштою або через внутрішню мережу установи) Накази (розпорядження) Погодження проекту документа Дошка оголошень Внутрішній веб-сайт <i>Неформальна комунікація</i> Спілкування у соціальній мережі</p>

Примітка. Сформовано з використанням джерела [13]

Структура процесу зовнішньої комунікативної взаємодії ОМС з громадськістю в процесі управління інфраструктурним розвитком територіальної громади, напрямленість інформаційних потоків під час такої

взаємодії формують такі види комунікації як: інформування, консультування, діалог, партнерство (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

### Види комунікацій з громадськістю

№ з/п	Вид комунікації та її зміст
1	2
1	<b>Інформування</b> – це односторонній процес надання інформації органами місцевого самоврядування громадськості в цілому або зацікавленим групам чи організаціям, що представляють спільні інтереси в питаннях управління інфраструктурним розвитком територіальної громади. Інформування зазвичай здійснюється через інформаційні стенди, публікації у ЗМІ, на офіційному веб-сайті органу місцевого самоврядування, під час щорічних звітів, депутатів, надання інформації на запити тощо
2	<b>Консультування</b> – це практика прямого обміну інформацією, ідеями, враженнями, думками і порадами між суб'єктами для ознайомлення з точкою зору іншої сторони та оптимізації подальшої діяльності ОМС щодо управління інфраструктурним розвитком територіальної громади і ставлення до неї громадськості. Консультування реалізується через громадські слухання, участь громадськості в комісіях місцевих органів влади, громадських та експертних радах, дослідження громадської думки (соціологічні опитування, фокус-групи), групові форми дискусії («круті столи»), консультації з представниками громадськості щодо проектів рішень, програм тощо.
3	<b>Діалог</b> – двосторонній процес передачі-отримання інформації (повідомлень) від ОМС до громадськості (і навпаки) щодо управління інфраструктурним розвитком територіальної громади без чітко визначених цілей та очікуваних результатів. Діалог у взаємодії ОМС й громадськості може відбуватися через особисті прийоми громадян головами громад, прес-конференції, громадські слухання, громадські ради, загальні збори громадян, зустрічі адміністрації ОМС з колективами підприємств та організацій, участь у «круглих столах» представників влади і громадськості, відповіді на звернення громадян, Інтернет-конференції тощо.
4	<b>Партнерство</b> є найвищим рівнем співпраці між ОМС та громадськістю, який передбачає взаємну відповідальність місцевої влади та громадськості та полягає в об'єднанні зусиль влади і громадян заради співробітництва для досягнення спільно визначених цілей в питаннях управління інфраструктурним розвитком територіальної громади. Як комунікативний процес партнерство передбачає низку спільних дій, спільний пошук шляхів розв'язання наявних проблем чи нових можливостей та їх спільну реалізацію. Прикладами партнерства можуть бути розробка та впровадження: суспільного договору між органами публічного управління та громадськістю, соціальне замовлення тощо.

Примітка. Сформовано автором з використанням методологічного підходу [13; 49]

Отже, різні види комунікацій в процесі управління інфраструктурним розвитком територіальної громади дозволяють налагоджувати внутрішній та зовнішній інформаційний обмін і зворотний зв'язок з стейкхолдерами (громадянами, бізнес-структурами, громадськими організаціями, іншими територіальними громадами), забезпечувати цілісність комунікаційного процесу

в ході такого управління. Ефективні комунікації сприяють вдосконаленню роботи не тільки ОМС, а й інших зацікавлених сторін за цим напрямом управління громадою, впливають на рівень довіри місцевих жителів до рішень, впроваджуваних цими органами.

### **Висновки до розділу 1**

1. Значення інфраструктури та інфраструктурного розвитку територіальної громади розкривається у тому, що інфраструктура: поліпшує умови життєдіяльності населення громади; є чинником прискорення соціально-економічного розвитку території; є інструментом, який уможливорює здатність громади швидко реагувати на зміну умов виробництва і життя її мешканців тощо.

2. Комунікація в процесі управління інфраструктурним розвитком територіальної громади трактується автором наступним чином: це обмін інформацією, яка є основою для прийняття рішень відповідним суб'єктом управління (публічною організацією про реформування мережі соціальних об'єктів, підприємством – про модернізацію виробничої інфраструктури, громадськістю – про участь у розширенні туристичної інфраструктури тощо). Налагоджені комунікації в процесі управління інфраструктурним розвитком територіальної громади інформаційно зв'язують в одне ціле всі галузі місцевої економіки, сприяють їх збалансованому розвитку, забезпечують надання суб'єктам господарювання і місцевим мешканцям комплексу якісних послуг, які створюють сприятливі умови для розвитку місцевого бізнесу і належні умови життєдіяльності населення громади.

3. У роботі стверджується, що за джерелом надходження в діяльності органів місцевого самоврядування присутня внутрішня і зовнішня інформація, які, відповідно, є частиною внутрішньо- і зовнішньоорганізаційних комунікацій. Обидва види комунікацій відіграють важливу роль в процесі функціонування ОМС і виконання ними свого функціонального навантаження,

в тому числі, щодо управління інфраструктурною мережею територіальної громади. На це вказують систематизовані автором завдання цих комунікацій.

Внутрішньоорганізаційні комунікації у процесі управління інфраструктурним розвитком територіальної громади за критерієм напрямку руху інформації у них поділяють на: вертикальні (по низхідній і по висхідній), горизонтальні і діагональні. Їх характеристику подано в роботі.

Напрявленість інформаційних потоків під час зовнішньої комунікативної взаємодії ОМС з громадськістю в процесі управління інфраструктурним розвитком територіальної громади формує такі види комунікації як: інформування, консультування, діалог, партнерство.

## РОЗДІЛ 2

### СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНФРАСТРУКТУРИ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ЯК ДЖЕРЕЛА КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

#### 2.1. Особливості функціональної діяльності в процесі управління розвитком інфраструктури територіальної громади та її організаційний супровід

Досліджуваною територіальною громадою є Скалатська міська територіальна громада. Інформація про неї представлена на рис. 2.1.

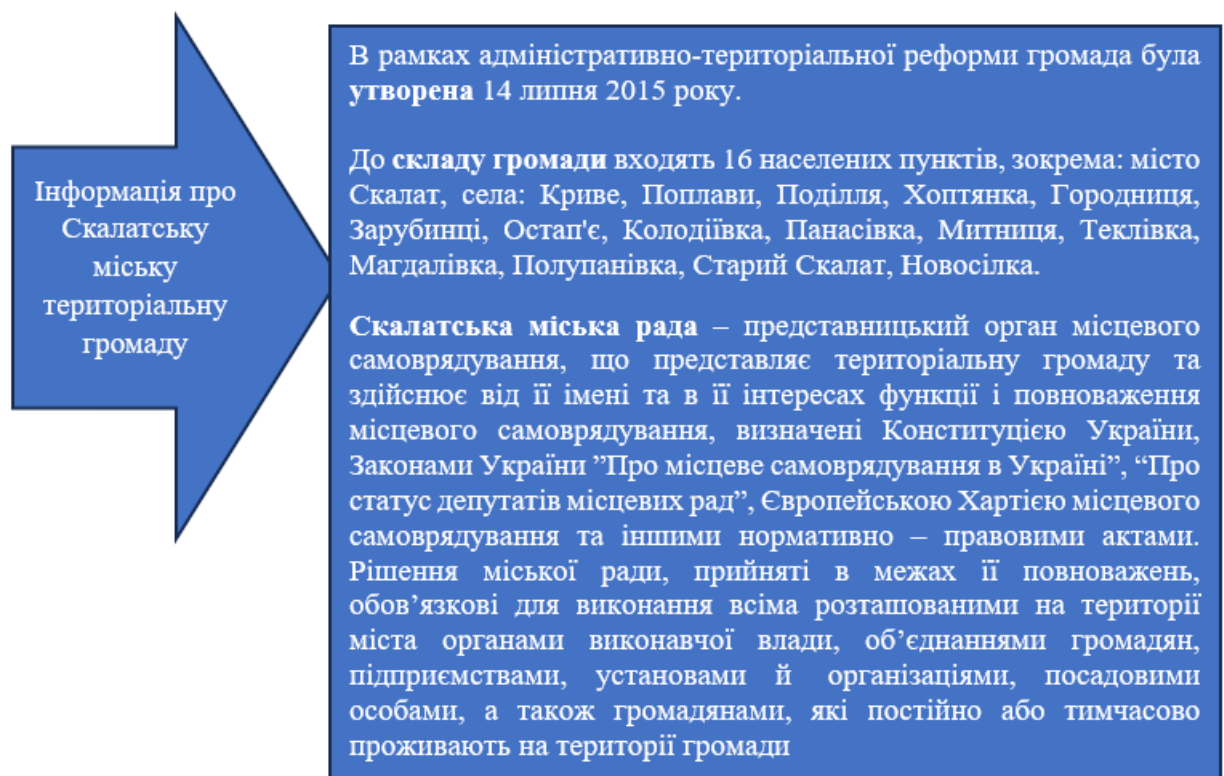


Рис. 2.1. Інформація про Скалатську міську територіальну громаду

Примітка. Сформовано автором з використанням джерела [39]

Суб'єктами управління Скалатською міською територіальною громадою є: територіальна громада і її жителі; депутатський корпус; апарат сільської ради; органи місцевого самоврядування, які увійшли до складу територіальної громади.

Цілі діяльності Скалатської міської ради розкриваються у тому, щоб завдяки спроможності територіальної громади, використанню повноважень вона могла самостійно, за рахунок власних ресурсів вирішувати питання місцевого значення.

Основні завдання і функції Скалатської міської ради систематизовані на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Основні завдання і функції Скалатської міської ради  
Примітка. Сформовано автором з використанням джерела [39]

Організаційний супровід функціональної діяльності Скалатської міської ради здійснюється через організаційну функцію. Ця функція є «частиною адміністративно-організаційного управління. Опираючись на організаційні: регламентування, нормування та інструктування, організаційна функція визначає тип структури органу місцевого самоврядування, встановлює взаємозв'язки та розподіл функцій між організаційними підрозділами



(відділами), передбачає встановлення повноважень, прав і відповідальності працівників. Ця функція, в цілому, створює основи для забезпечення функціонування усіх підсистем, необхідних для реалізації місцевим самоврядуванням функцій» [12].

Глава 2 Закону України «Про місцеве самоврядування» визначає власні і делеговані повноваження виконавчих органів сільських, селищних, міських рад у різних галузях і сферах діяльності (рис. 2.3).

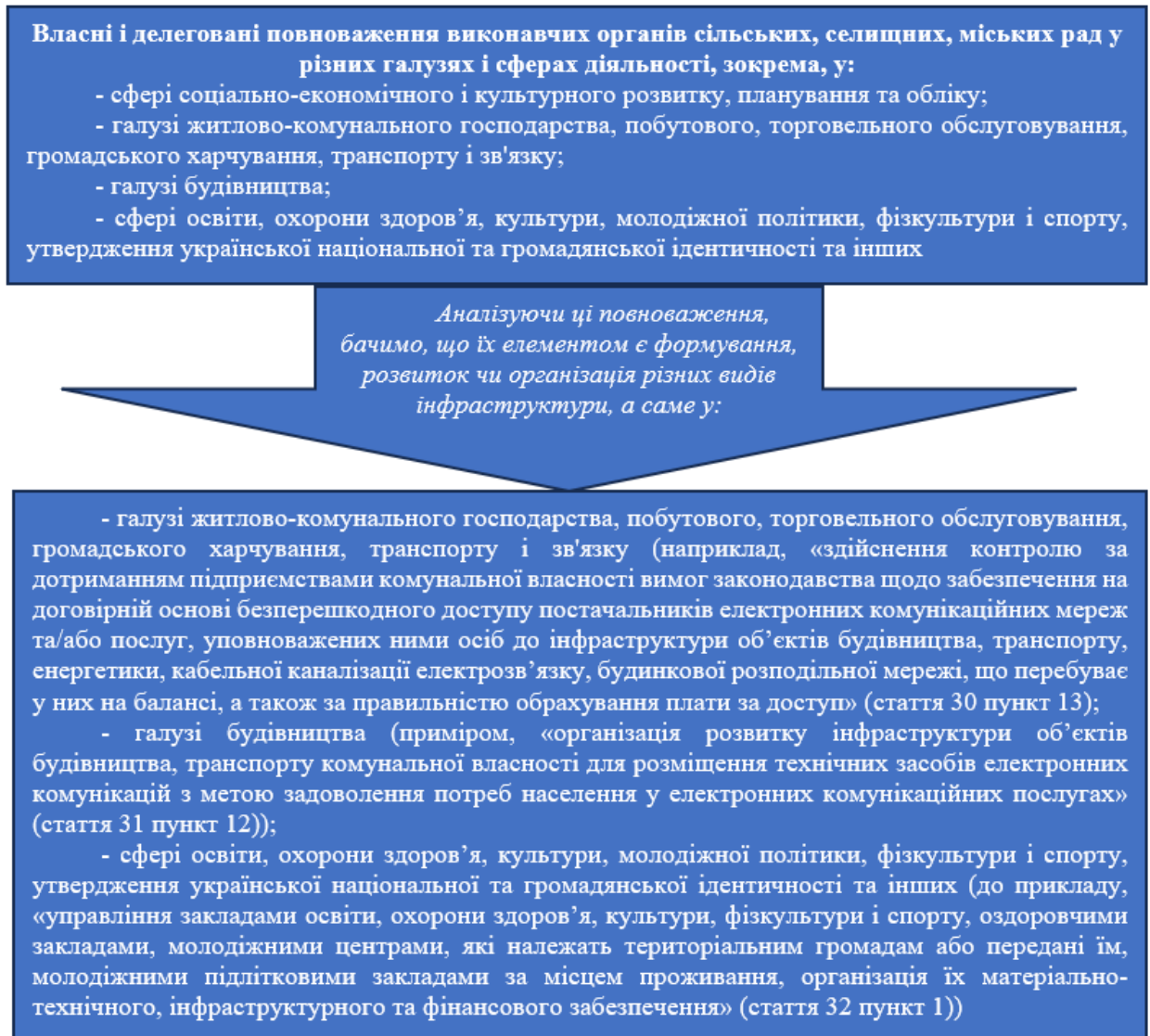


Рис. 2.3. Аргументація факту віднесення до повноважень виконавчих органів сільських, селищних, міських рад у різних галузях і сферах діяльності повноважень щодо інфраструктурного розвитку територіальних громад

Примітка. Сформовано автором з використанням джерела [33]

Функції щодо управління інфраструктурою та інфраструктурним розвитком територіальної громади здійснює досліджуваний ОМС через свої структурні підрозділи, зокрема, відділи: бухгалтерський, ЦНАП, житлово-комунального господарства, земельних відносин та комунальної власності, кадрів, освіти, соціального захисту населення, економічний, загальний, фінансовий та службу у справах дітей.

Так, перелік адміністративних послуг, що надаються Центром надання адміністративних послуг (ЦНАП) Скалатської міської ради, становить 392. Вони згруповані так: реєстрація бізнесу та громадських формувань (об'єднань); реєстрація нерухомості; паспортні послуги; земельні питання; інші питання місцевого значення (містобудування, благоустрій, житло, земельні тощо); реєстрація актів цивільного стану; реєстрація (декларування)/зняття з реєстрації мешканців; житловий фонд; адміністративні послуги соціального характеру; благоустрій; посвідчення водія та реєстрація транспортних засобів; послуги служби у справах дітей.

Процес надання ЦНАП цих послуг спрямований на виконання таких завдань: реалізацію державної політики з питань надання адміністративних послуг та дозвільної системи у сфері господарської діяльності на території Скалатської міської територіальної громади; інформування суб'єктів звернень про вимоги та порядок надання адміністративних послуг тощо. Причому, наприклад, сам факт виконання завданневого навантаження щодо реалізації державної політики з питань надання адміністративних послуг та дозвільної системи у сфері господарської діяльності на території Скалатської міської ТГ, такий широкий перелік пропонованих адміністративних послуг вказують на те, що ЦНАП є важливим суб'єктом інфраструктурного розвитку досліджуваної громади.

Відділ соціального захисту населення Скалатської міської ради виконує такі завдання:

- реалізує на території громади політику соціального захисту населення;

- визначає пріоритети розвитку громади і забезпечує їх досягнення, здійснює розробку місцевих програм соціального спрямування, заходів щодо підтримки вразливих категорій населення;

- запроваджує та надає місцеві гарантії соціального захисту, соціальної підтримки мешканців громади.

Виконання відділом соціального захисту населення Скалатської міської ради такого завданнєвого навантаження супроводжується побудовою і розвитком соціальної інфраструктурної мережі громади. Отже, цей відділ також є важливим суб'єктом інфраструктурного розвитку досліджуваної громади.

Економічний відділ Скалатської міської ради виконує завдання, систематизовані на рис. 2.4.

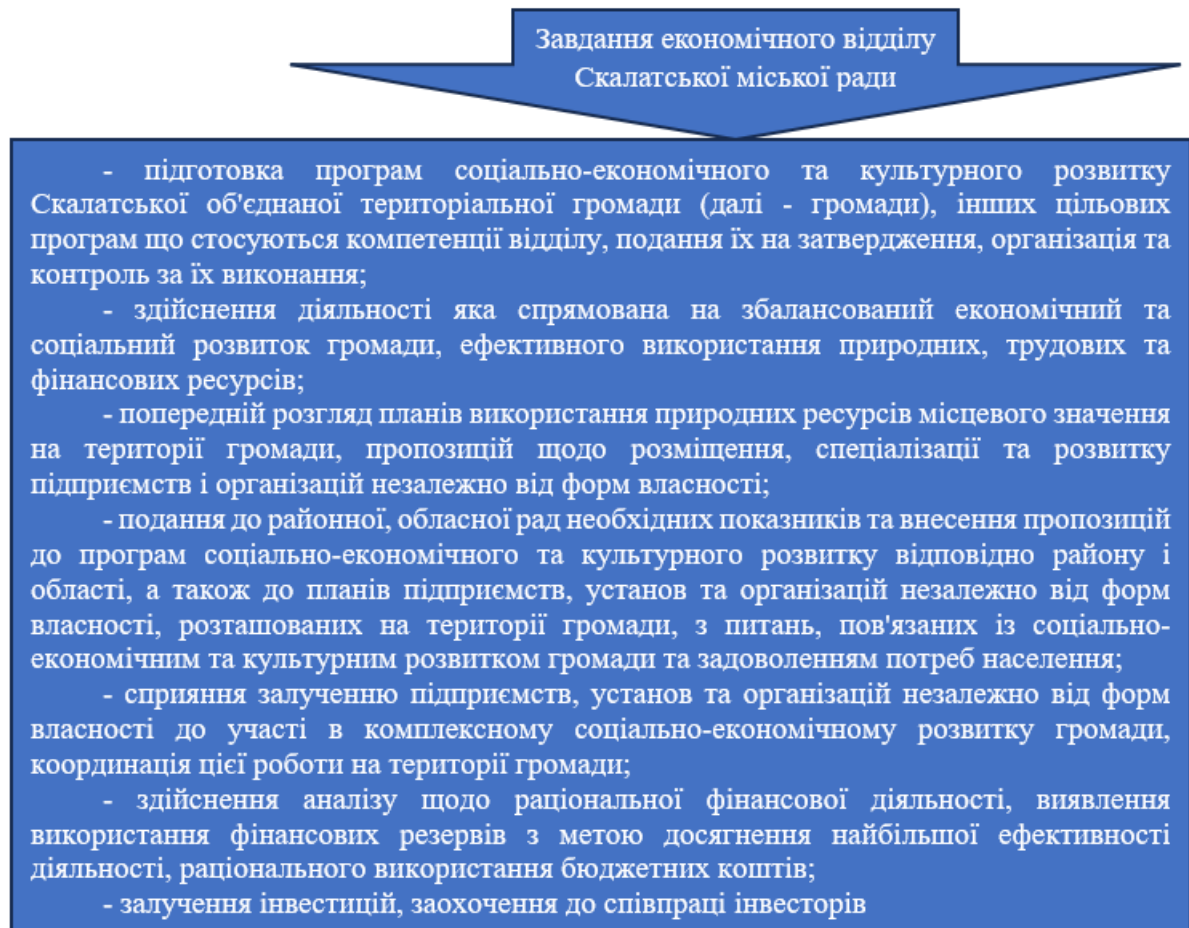


Рис. 2.4. Завдання економічного відділу Скалатської міської ради  
Примітка. Сформовано автором з використанням джерела [39]

Як бачимо з рис. 2.4, множина завдань економічного відділу Скалатської міської ради має різне спрямування і характер (інформаційний, програмно-цільовий, мотиваційний, фінансовий, комунікативний, моніторинговий, контрольний, координаційний), а об'єктами виконання цих завдань є територіальна громада, місцеві жителі, підприємства, установи і організації незалежно від форми власності, інвестори. Отже, економічний відділ досліджуваного ОМС є активним учасником (суб'єктом) забезпечення інфраструктурного розвитку ТГ.

Крім того, суб'єктами управління розвитком інфраструктури досліджуваної територіальної громади є:

- комунальні підприємства ТГ (підприємства з водопостачання і каналізації, теплопостачання, електропостачання та ін.);
- недержавні організації та громадські об'єднання (вони висловлюють свою позицію щодо розвитку громади);
- фізичні та юридичні особи, які інвестують кошти у розвиток інфраструктури на території громади (наприклад, будівництво доріг, ремонт шкіл та лікарень тощо).

Отже, функціональну діяльність в процесі управління розвитком інфраструктури територіальної громади здійснює множина суб'єктів (ЦНАП, економічний відділ міської ради, громадські утворення, комунальні підприємства та ін.), які утворюють її організаційний супровід. Ці суб'єкти взаємодіють і співпрацюють між собою для розвитку інфраструктури Скалатської територіальної громади, що актуалізує питання виявлення тих факторів, які чинять вплив на побудову комунікаційної взаємодії в сфері розвитку інфраструктури досліджуваної ТГ.

## **2.2. Фактори впливу на побудову комунікаційної взаємодії в сфері розвитку інфраструктури досліджуваної територіальної громади**

Факторами зовнішнього середовища, які істотним чином впливають на інфраструктурний розвиток територіальної громади та комунікаційну взаємодію у процесі такого розвитку, є:

- політичні фактори: бажання і здатність органів публічної влади, в тому числі, досліджуваного, до розробки і реалізації інфраструктурних проектів; стабільність політичної і економічної ситуації; підтримка громадськості;

- географічні фактори: розташування і наявність природних ресурсів; доступність до транспортних мереж і комунікацій; сировинно-ресурсний потенціал; наявність земельних ресурсів для будівництва виробничої і соціальної інфраструктури;

- економічні фактори: спеціалізація території; передумови для розвитку бізнесу та розвитку промисловості; наявність фінансових ресурсів і можливостей залучити інвестиції; рівень економічного розвитку і доходів населення;

- соціальні фактори: структура і склад населення; демографічна ситуація; потреби місцевих мешканців; освітні і кваліфікаційні характеристики робочої сили;

- екологічні фактори: стан екологічного розвитку і охорони природи, енергоефективність будівель, впровадження природоохоронних технологій.

Сьогодні політична ситуація в країні та її регіонах і територіальних громадах є нестабільною. Це зумовлює невпевненість для інвесторів, що їхні інвестиції будуть захищені та що буде забезпечена правова стабільність. Це негативним чином впливає на зростання інвестицій у розвиток інфраструктури громади, так як стабільність політичної ситуації розподілена у минулому може мотивувати інвесторів вкладати свої кошти в проекти з будівництва доріг, шкіл, медичних закладів тощо. Крім того, нестабільність політичної ситуації також

зумовлена економічними факторами, зокрема, такими як рівень зарплат та безробіття, корупція тощо. Поєднання політичної та економічної стабільності важливо для забезпечення успішного розвитку інфраструктури територіальної громади. На розвиток інфраструктури ТГ також негативно впливає недостатній рівень громадської підтримки через політичну і економічну нестабільність, повномасштабну війну росії проти України, виїзд населення за кордон.

Позитивом для розвитку інфраструктури ТГ є людиноорієнтована система управління громадою, прозора політика органу місцевого самоврядування, який намагається вирішувати місцеві проблеми та забезпечувати інституційний розвиток території, системна комунікація з жителями.

Географічні фактори істотним чином впливають на інфраструктурний розвиток територіальної громади та комунікаційну взаємодію у процесі такого розвитку. Так, у Інвестиційному паспорті Скалатської міської територіальної громади [20], який розміщений на її сайті, конкурентними перевагами ТГ позиціоновано:

- вигідне географічне положення ТГ, яка знаходиться на відстані 32 км до обласного центру м. Тернопіль, 23 км від міста Підволочиськ та в близькості до транзитних центрів західної України;

- сприятливі природно-кліматичні умови для реалізації інвестиційних проектів в агропромисловому комплексі;

- значний природно-ресурсний потенціал (загальна площа ТГ становить 224,2 км<sup>2</sup>);

- унікальний туристичний потенціал (історико – культурні пам'ятки).

Сировинно-ресурсний потенціал Скалатської ТГ представлений:

- по-перше, земельними ресурсами, структуру яких за критеріями територіального розташування та категоріями земель, ілюструють рис. 2.5-2.6.

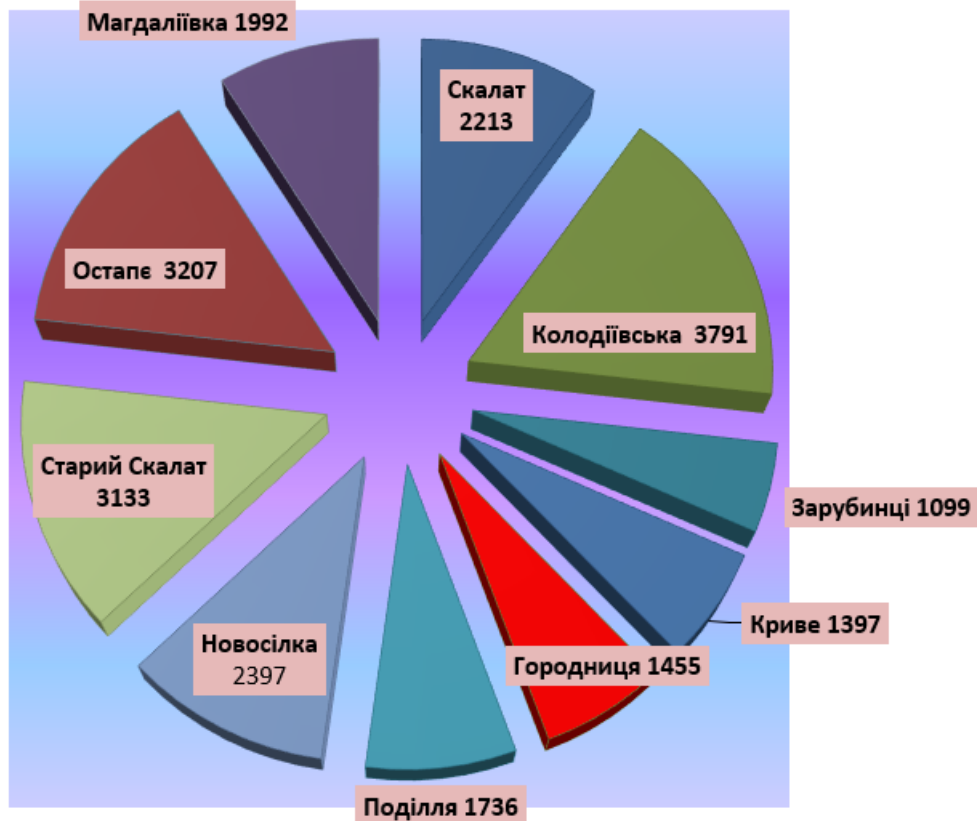


Рис. 2.5. Структура земельних ресурсів Скалатської ТГ за критерієм територіального розміщення

Примітка. Наведено за [20]

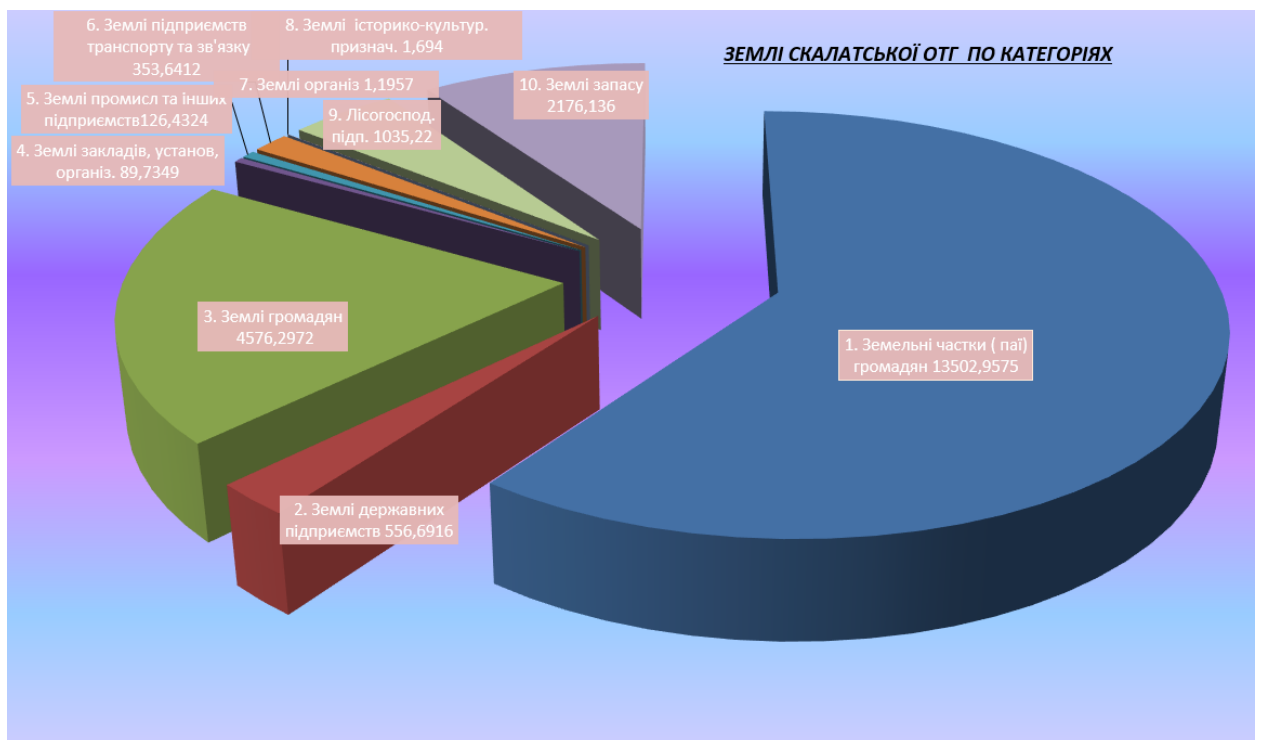


Рис. 2.6. Структура земельних ресурсів Скалатської ТГ за критерієм категорії земель

Примітка. Наведено за [20]

З рис. 2.6 видно, що у структурі земельних ресурсів Скалатської ТГ за критерієм категорії земель переважають земельні паї громадян і землі громадян. Тому, обмеженою є наявність земельних ресурсів для будівництва виробничої і соціальної інфраструктури. Однак, у структурі земельних ресурсів Скалатської ТГ є землі запасу, які, наприклад, можуть бути передані в оренду для ведення товарного сільськогосподарського виробництва. Це вимагає присвоєння ділянці нового коду цільового призначення та внесення відповідних відомостей до Державного земельного кадастру;

- по-друге, корисними копалинами. Так, «з корисних копалин на території громади найбільш поширеними є будівельні матеріали. Розвідані такі види будівельних матеріалів, як карбонатні породи, пісковики, лесовидні суглинки. Найбільш поширені карбонатні породи, які представлені вапняками (Староскалатське родовище – 500 тис. м<sup>3</sup> , Городницьке родовище – 450 тис. м<sup>3</sup>, Остап'євське родовище – 500 тис. м<sup>3</sup>). Для виробництва цегли використовуються родовища четвертинних лесовидних суглинків, найбільшим з яких є Зарубинецьке – 160 тис.м<sup>3</sup>)» [20].

Видобуток і виробництво будівельних матеріалів здійснюють такі підприємства, які теж є елементами виробничої інфраструктури, зокрема:

- Зарубинецький цегельний завод,
- Цегельний завод ЖБК «Яселко»;
- ТОВ «Полупанівський кар'єр» (видобування каменю для будівництва, щебню фракції 20×40, випалювання вапна),
- ТОВ «Кар'єр Городниця» (виготовлення вапнякової продукції),
- ТОВ «Кар'єр Новосілка» (видобуток каменю для фундаментів, огорож, декоративних споруд, щебню усіх фракцій).

Виробнича інфраструктура громади охоплює підприємства, які розміщені в місті Скалат, і які надають будівельні послуги і послуги з деревообробки, а саме:

- ТОВ «Хутір» ЛТД, ПП Волянюк Л.Т., ПП Швирло Б.Б. (виготовлення і укладання бруківки);



- ПП Воляннюк Л.Т., ПП Швирло Б.Б. (виготовлення та монтаж вікон і дверей);

- ПП «Лейцусь В.В.», ПП «Поруцька М.Я.» (столярні цехи, які виконують столярні роботи).

Як бачимо із вищевикладеного, на території громади недостатньо простежується диверсифікація видів економічної діяльності. Це обумовлено браком дієвих програм державної підтримки підприємницьких ініціатив та інноваційних ідей в громаді, обмеженістю належних можливостей для професійної перепідготовки та перекваліфікації мешканців сіл, які входять до складу досліджуваної територіальної громади.

Галузями, які презентують виробничу інфраструктуру Скалатської міської ТГ крім будівельної сфери і впливають на побудову комунікаційної взаємодії в сфері розвитку інфраструктури громади, є: сільське господарство і сфера торгівлі. Також промислове виробництво у територіальній громаді охоплює діяльність щодо:

- виготовлення лікєро-горілочаних напоїв – ТДВ «Шустов - Спирт»;
- виготовлення побутової хімії – ПАТ «Фабрика «Лотос».

Так, у виробничій структурі економіки Скалатської територіальної громади найбільшу питому вагу складають:

- сільськогосподарське виробництво (50%);
- видобуток і виробництво будівельних матеріалів (20 %);
- підприємницька діяльність у сфері торгівлі (20%).

Сільське господарство є однією із базових галузей як економіки Тернопільської області, так і досліджуваної територіальної громади. Галузь формує продовольчу та, у визначених межах, економічну, екологічну та енергетичну безпеку і є соціально-економічною основою розвитку території громади.

Найбільшими виробниками сільськогосподарської продукції виступають:

- ТОВ «Агро-Млин», яке спеціалізується на вирощуванні рослинних культур (кукурудза, пшениця, ячмінь, соя, розторопша, гречка, ріпак);

- ТОВ «Новосілка», яке здійснює вирощування сільськогосподарської продукції (кукурудза, пшениця, ячмінь, соя, розторопша, гречка, ріпак буряк);
- фермерські господарства: «АМЕТИСТ»; «Щедра нива»; «Золотий жайвір»; «Барселона»; «Новагріс»; «Поділля-Агро»; «Золота діброва» (вирощування овочів);
- ПП «Скалатхлібпромбуд»; ПП «Дари ланів»; ПАП «Відродження»;
- ТОВ «Скалат-продукт» (діяльність із вирощування курей);
- ТОВ «Агропарк» (забій великої рогатої худоби).

В цілому, рентабельність сільського господарства складає 68%.

Виробничу інфраструктуру також представляють підприємства із переробки сільськогосподарської продукції, зокрема:

- млини ТОВ «Агро-млин» і ПП Шуб'як І.О.;
- державне підприємство «Новосілківський спиртзавод».

Переважання аграрної спеціалізації є певною мірою бар'єром для інфраструктурного розвитку громади, збільшення кількості ресурсів у її економіці.

Транспортний комплекс та зв'язок у Скалатській ТГ характеризує табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Транспортна мережа загального користування (експлуатаційна довжина (км)) Скалатської територіальної громади**

№ з/п	Назва транспортної мережі	Довжина, км
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	Автомобільних доріг, в тому числі:	295,4
2	комунальної власності	149,7
3	загального значення	28,0
4	районного значення	26,5
5	місцевого значення	91,2
6	Питома вага автомобільних доріг з твердим покриттям	80%

Примітка. Наведено за [20]

Звертаючись до загальної інформації про об'єкти комунальної власності Скалатської територіальної громади, констатуємо такі складові її житлово-комунального господарства і комунальної інфраструктури: «житловий фонд

площею 540м<sup>2</sup>; об'єкти водопостачання та водовідведення – 3 башти; 4 артезіанські свердловини; 12 пожежних гідрантів; 10 колонок; комплекс очисних споруд (м. Скалат, с.Колодіївка); каналізаційні насосні станції (м. Скалат, с.Колодіївка); система водопостачання (с. Мигдалівка). Протяжність мережі водопостачання становить 6 км, а протяжність каналізаційно-насосної мережі – 400м» [16].

Для аналізу впливу соціального фактору на побудову комунікаційної взаємодії в сфері розвитку інфраструктури досліджуваної ТГ, передусім, звернемося до **Інвестиційного паспорту Скалатської міської територіальної громади** [20], у якому представлені об'єкти її соціально-побутової сфери (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Об'єкти соціально-побутової сфери Скалатської міської територіальної громади

Кількість та перелік об'єктів соціально-культурного призначення	<p>На території громади функціонують:</p> <p><b><u>Об'єкти соціально-культурного призначення:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) міський будинок культури;</li> <li>2) 5 сільських будинків культури;</li> <li>3) 10 сільських клубів;</li> <li>4) 1 міська бібліотека;</li> <li>5) 10 сільських бібліотек;</li> <li>6) 1 будинок школяра;</li> <li>7) 1 музична школа;</li> <li>8) Староскалатський меморіальний музей-садиба Леся Курбаса.</li> </ol> <p><b><u>Об'єкти охорони здоров'я:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 1 КНП «Скалатська комунальна районна лікарня»;</li> <li>2) 1 поліклініка;</li> <li>3) 1 станція швидкої допомоги;</li> <li>4) 10 ФАП;</li> <li>5) 5 амбулаторій загальної практики сімейної медицини;</li> <li>6) Скалатська амбулаторія загальної практики сімейної медицини.</li> </ol> <p><b><u>Навчально-виховні комплекси:</u></b> навчально-виховний комплекс «Подільський загальноосвітній навчальний заклад І-ІІ ст. – ДНЗ».</p> <p><b><u>Заклади освіти:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 5 ЗОШ І-ІІІ ст.;</li> <li>2) 3 ЗОШ І-ІІ ст.;</li> <li>3) 3 ЗОШ І ст.;</li> <li>4) 1 ліцей ДНЗ Скалатський професійний ліцей.</li> </ol> <p><b><u>Спортивні заклади:</u></b> Скалатська ДЮСШ «Колос».</p>
---	--

Примітка. Наведено за [20]

Позитивом є те, що на території Скалатської громади функціонує 6 закладів громадського харчування. Заклади роздрібної торгівлі розміщені у кожному населеному пункті. Це вказує на відсутність у досліджуваній громаді часто типового для населення аграрних територій стереотипного мислення щодо неможливості їх багатофункціонального розвитку.

Комунікаційній взаємодії в сфері розвитку інфраструктури досліджуваної територіальної громади сприяє багатофункціональність розвитку Скалатської територіальної громади. Вона розкривається у основних видах господарської діяльності, які здійснюються на території громади, зокрема:

- надання послуг перукарнями та салонами краси;
- роздрібна і гуртова торгівля;
- надання в оренду й експлуатацію власного майна;
- технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
- діяльність ресторанів;
- стоматологічна практика;
- комп'ютерне обслуговування тощо.

Екотуристична інфраструктура є передумовою покращення комунікаційної взаємодії в сфері розвитку інфраструктури досліджуваної ТГ, яка представлена множиною об'єктів, систематизованих на рис.2.7.

Однак, розвиток екотуристичної діяльності та інфраструктури в територіальних громадах, в тому числі, досліджуваних, а також комунікаційна взаємодія в сфері розвитку інфраструктури ТГ істотним чином гальмується інституційними бар'єрами (недосконалою є законодавча база, зокрема, відсутні Закон України «Про сільський зелений туризм», Концепція створення екотуристичних кластерів в Україні).

Соціальним фактором впливу на побудову комунікаційної взаємодії в сфері розвитку інфраструктури Скалатської ТГ є мережа об'єкти охорони здоров'я. Вони представлені комунальним некомерційним підприємством «Амбулаторія, групова практика Скалатської міської ради», 5 лабораторіями загальної практики сімейної медицини.

**Екотуристична інфраструктура  
територіальної громади**

**Скалатський замок** XVII ст. входить до Збарзького історико-архітектурного національного заповідника «Замки Тернопілля». На території замку діють краєзнавчі музеї.

У с. Старий Скалат, на схилах заповідника «Медобори», розташований **Меморіальний музей-садиба Леся Курбаса**. Експонати музею-садиби розміщуються в п'яти кімнатах сімейного маєтку, які «розповідають» про життєвий і творчий шлях відомого драматурга.

У с. Магдалівка відкрито шкільний музей ім. Родини Голоядів.

У межах лісового урочища «Кругляк» розташована «**Скалатська степова ділянка**» – ботанічна пам'ятка природи місцевого значення (під охороною перебувають скельно-степові фітоценози: гадючник звичайний, аврinia скельна – види, занесені до переліку рідкісних і таких, що перебувають під загрозою зникнення).

На території села Старий Скалат знаходиться **екологічно чистий ландшафтний заказник «Велике Сідло»**, де дві гори ніби зрослися між собою, до підніжжя притулилася невелика водойма з чистою водою, тут мешкають чайки, рідкісні сірі чаплі, на схилах гір ростуть унікальні види рослин, які занесені до Червоної книги.

**Скалатський орнітологічний заказник** - природоохоронний об'єкт місцевого значення на південно-західній околиці, поблизу автошляху Скалат – Гримайлів (під охороною знаходиться орнітологічний комплекс водно-болотної фауни: крижень, вівсянка і мартин звичайні, зяблик, плиска біла та ін.).

У с. Городниця розташований заповідник фонду ботанічного заказника місцевого значення «**Гостра могила № 2**», комплексна пам'ятка природи місцевого значення «**Музикова скеля**» та частина ботанічної пам'ятки природи місцевого значення. На території села виявлено археологічні пам'ятки культури кулястих амфор та черняхівської культури.

На території сіл Остап'є-Городиця, у напрямку товтри «Гостра Могила» (398 м), знаходиться межа охоронної зони **заповідника «Медобори»**, в тому числі, у межах села Городниця розташовані скелі Бортникова, Рахмільова, Кругла, Троніжка, Панська, Музикова, Кирнички, Ситникова, Крайня; продовженням Товтровою кряжу є скали Льончина і Дзюрава, що лежать на території села Остап'є.

Поблизу с. Новосілка виявлено археологічні пам'ятки скіфського періоду, у селі знаходяться геологічна пам'ятка природи викопні рифи Сарматського моря, скелі Пазина і Чорна, ботанічна пам'ятка «Дуб «Король»», а також пам'ятка природи місцевого значення «**Останці Подільських Товтр**».

У північній частині села Полупанівка пролягла «**Свята гора**», із якої беруть початок декілька джерел, вода яких славиться своїми цілющими властивостями. На горі, між римо-католицьким костелом і православною церквою, вибудована «Хресна дорога» із 14 образами Ісуса Христа напередодні сходження на Голгофу.

Починаючи із 1997 р. став відомим **Колодівський монастир**, який досі приваблює віруючих християн та інших туристів.

Рис. 2.7. Екотуристична інфраструктура Скалатської ТГ

Примітка. Наведено за [20]

Перешкодою для комунікаційної взаємодії в сфері розвитку соціальної інфраструктури досліджуваної ТГ є проблеми, притаманні для сільських закладів охорони здоров'я. Зокрема, низьким є рівень їх матеріально-технічної бази, що не відповідає табелям оснащення, затвердженим Міністерством охорони

здоров'я України. Також відсутнє ЛОР- і хірургічне обладнання, потребують заміни застарілі електрокардіографи та фізіотерапевтична апаратура. У тих селах, де немає лікарських амбулаторій, відсутні місця прийому пацієнтів лікарями, які надають первинну медичну допомогу. Більше того, для опалення приміщень лікарські амбулаторії використовують тверде паливо, але через недостатню реалізацію енергозберігаючих засобів у частині закладів під час опалювального періоду температурний режим у приміщеннях є недостатнім.

Демографія і людські ресурси є соціальним фактором впливу на побудову комунікаційної взаємодії в сфері розвитку інфраструктури ТГ. Чисельність жителів громади станом на 2022 рік становила 13517 тис. осіб. З них жінки – 54%, а чоловіки – 46%. Чисельність населення у віковому діапазоні від 20 до 55 років, яке здобуло вищу освіту у провідних вузах України і за її межами, та готове активно працювати, складає 51%. Коефіцієнт працездатності населення ТГ рівний 59,8%. Це актуалізує питання розширення мережі багатьох видів інфраструктур (наприклад, соціальної для повнішого задоволення населення медичними послугами шляхом оптимізації мережі закладів охорони здоров'я, чи виробничої – для створення додаткових робочих місць і покращення умов для ведення бізнесу).

Збільшення кількості сімей з дітьми в результаті припливу внутрішньо переміщених осіб також є фактором впливу на побудову комунікаційної взаємодії в сфері розвитку інфраструктури ТГ, оскільки потребує більшої кількості шкіл, дитячих садків та спортивних об'єктів для дозвілля.

Економічні фактори також чинять значний вплив на побудову комунікаційної взаємодії в сфері розвитку інфраструктури громади. Прикладом такого впливу можна вважати:

- виконання норм Бюджетного кодексу щодо забезпечення у повному обсязі проведення розрахунків за електричну та теплову енергію, водопостачання, водовідведення, природний газ, інші енергоносії, комунальні послуги та послуги зв'язку, які споживаються бюджетними установами, та укладання договорів за кожним видом відповідних послуг у межах бюджетних асигнувань, затверджених у кошторис;

- захищені видатки бюджету Скалатської ТГ, спрямовані на розвиток ТГ, в тому числі, інфраструктурний, зокрема, на: оплату праці працівників бюджетних установ; нарахування на заробітну плату; придбання медикаментів та перев'язувальних матеріалів; забезпечення продуктами харчування; оплата комунальних послуг та енергоносіїв; соціальне забезпечення; поточні трансферти місцевим бюджетам.

Загалом, наявність достатнього фінансування є основним економічним фактором для будь-якого проекту розвитку інфраструктури. Громада повинна мати достатні ресурси для будівництва і технічного обслуговування доріг, мостів, систем водопостачання та покращення інших видів інфраструктури.

Врахування впливу екологічного фактору на розвиток інфраструктури ТГ та побудову комунікаційної взаємодії в сфері розвитку цієї інфраструктури є дуже важливим. Адже це може позитивно вплинути на якість життя мешканців громади, забезпечуючи стійкий розвиток території та здорове середовище для експлуатації різних видів інфраструктур. Так, сьогодні у ТГ ставляться питання: обмеження споживання енергії та використання відновлювальних джерел енергії шляхом розвитку інфраструктури з сонячними панелями та вітроенергетичними станціями; відновлення і охорони довкілля через розвиток паркової інфраструктури.

Отже, проведений аналіз факторів впливу на побудову комунікаційної взаємодії в сфері розвитку інфраструктури досліджуваної ТГ показав, що їх вплив є істотним, однак різним. Урахування цих факторів може допомогти визначити пріоритети розвитку інфраструктури і забезпечити ефективну комунікаційну взаємодію між громадою, урядом та інших зацікавленими сторонами. Більше того, усім суб'єктам управління територіальною громадою слід працювати в напрямі забезпечення ефективності системи управління територією, оскільки це сприятиме акцентуванню уваги і зусиль на фінансуванні розвитку ТГ та реалізації у ній інфраструктурних проектів, розширенні переліку послуг, необхідних мешканцям (щодо реабілітації військових, надання транспортних послуг інвалідам, догляду за хворими тощо).

### **2.3. Оцінка чинної системи комунікаційної взаємодії в процесі управління розвитком інфраструктури територіальної громади з позицій її ефективності**

Ефективність функціонування керуючої системи (органу місцевого самоврядування) відображає ступінь досягнення поставленої мети (результативність системи), ефективність використання не тільки спожитого ресурсу, а й усього функціонуючого. Тобто, за певного спрощення вимірювання і оцінка ефективності функціонування організації публічної сфери є тим інструментом, який дозволяє побачити, де вона працює добре, а де потрібне покращення.

У контексті питання оцінки чинної системи комунікаційної взаємодії в процесі управління розвитком інфраструктури територіальної громади з позицій її ефективності звернемось до прийнятих у ній програмних документів. Так, потреба прийняття **Програми формування інвестиційного іміджу та розвитку міжнародних та регіональних зв'язків Скалатської територіальної громади на 2023-2025 роки** [36] розкривається у позиціонуванні значимості прийняття зазначеної програми, спрямованість на формування інформаційного простору для розвитку ТГ в політичній і соціально-економічній площині вказує на те, що ТГ працює в напрямі інфраструктурного розвитку території.

Оцінюючи ефективність комунікаційної взаємодії в процесі управління розвитком виробничої інфраструктури ТГ, вкажемо на значимість подальшого розвитку виробничої інфраструктури, яка посилюється сучасними умовами війни. Недостатній і однобокий розвиток виробничої інфраструктури зумовлює потребу стимулювання підприємницької активності в громаді. Насамперед це передбачає визначення пріоритетних напрямів розвитку бізнесу, які матимуть першочергову підтримку від органу місцевого самоврядування.

З цим завданням тісно пов'язане інше – створення сприятливих умов для довгострокового працевлаштування частини внутрішньо переміщених осіб,



які не мають наміру виїжджати за кордон, проте не можуть повертатися в місця постійного проживання через руйнування, спричинені військовими діями, або через страх їх повторення.

У досліджуваній територіальній громаді такі умови створюються, а на сайті розміщена інформація, яка стосується отримання мікрогрантів на створення або розвиток власної справи зі створенням нових робочих місць. (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Інформація щодо отримання мікрогрантів на створення або розвиток власної справи зі створенням нових робочих місць

Примітка. Наведено за [39]

Також на сайті Скалатської ТГ розміщена інформація для бажаючих отримати роботу (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Інформація для бажаючих отримати роботу, розміщена на сайті територіальної громади

Примітка. Наведено за [39]

В подальшому ОМС повинен розвивати тісну співпрацю з обласною та районною військовими адміністраціями, а також з обласною радою та відповідними міжнародними організаціями, для започаткування низки проєктів з розбудови виробничої інфраструктури, у тому числі передбачивши різні варіанти її коротко- та довгострокового використання.

Виробнича (інженерно-технічна) інфраструктура охоплює сукупність інженерних комунікацій (водовідведення, водо-, енерго- та газопостачання), агроеліоративних та інших споруд, що забезпечують нормальне функціонування комплексу виробництв та послуг ЖКГ у межах громади.

Разом з тим, недоліками розвитку виробничої (інженерно-технічної) і комунальної інфраструктури і, відповідно, її комунікативного супроводу, досліджуваної ТГ є:

- неповна забезпеченість населених пунктів громади централізованим водопостачанням, водовідведенням, газопостачанням і каналізаційними спорудами через недостатні державне фінансування і підтримку;

- відсутність сучасних очисних споруд у домінуючій частині сіл та зношеність на 70% переважної більшості існуючих інженерних мереж (систем водопостачання, центрального водовідведення), що вимагає співпраці органу місцевого самоврядування з органами влади і населенням в питанні фінансової підтримки інженерної інфраструктури сіл громади, участі громади у міжнародних проєктах розвитку інфраструктури;

- проблеми із вивезенням виробничого і побутового сміття (відсутні контейнери у селах та сміттесортувальна лінія в громаді), що вказує на недостатню увагу з боку Скалатської міської ради до питань захисту довкілля і поводження з відходами. Накопичення різних відходів на стихійних звалищах відходів і сміттєвих звалищах без утилізації може зумовити погіршення екологічної ситуації та використання рекреаційних ресурсів. Крім того, це вказує на недосконалість екотуристичної (рекреаційної) інфраструктури.

Традиційно до переліку галузей виробничої інфраструктури ТГ включаються транспортні комунікації, зв'язок. Сьогодні слід констатувати зношеність дорожньої інфраструктури на 60%. Разом з тим, необхідно відзначити, що транспортна інфраструктура громади зазнає розвитку. На це вказує інформація джерела [35], де зазначено, що на автомобільних дорогах області, в тому числі дорозі Т-20-10 Збараж – Підволочиськ, влаштовано:

- 116,5 км вирівнюючого шару асфальтобетону;
- 118,3,0 км верхнього шару щебенево-мастикового асфальтобетону.
- 118,9 км регенерації дорожнього одягу.

Характеристикою розвитку транспортної інфраструктури територіальної громади є те, що у ній розміщені відеокамери. За функціональними можливостями вони здійснюють якісну відео фіксацію, що дає можливість безперешкодної ідентифікації номерних знаків, облич тощо.

Разом з тим, недосконалість виробничої і транспортної інфраструктури і, відповідно, комунікаційної взаємодії в процесі управління їх розвитком вимагає визначення стратегічних орієнтирів розвитку цих інфраструктур і включення їх у стратегію розвитку Скалатської територіальної громади, місцеві програми інфраструктурного розвитку. Досягнення цих орієнтирів виключить відрив розвитку транспортної інфраструктури регіону від економічних процесів у громаді й, як наслідок, зниження рівня розвитку транспортного потенціалу.

Попри сформовану в цілому мережу закладів освіти та створену у територіальній громаді опорну школу з трьома філіями – у Зарубинцях, Митниці, Теклівці, – розвиток закладів освіти має слабке матеріальне підґрунтя. Це вказує на недосконалість комунікаційної взаємодії в процесі управління розвитком соціальної інфраструктури.

Частково питання матеріально-технічного забезпечення освітніх закладів було вирішене зусиллями Тернопільської облдержадміністрації, обласної ради, працівників обласного управління освіти та відповідальних у Підволочиському районі за успішне впровадження реформ децентралізації та

освіти. В результаті цього «у рамках розподілу обсягу освітньої субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на підтримку Скалатської опорної школи заплановано 5 млн. 700 тис. грн., що більше, ніж за усі роки незалежності України» [45]. Ці кошти використано на придбання шкільного автобусу, впровадження енергозберігаючих технологій, забезпечення кабінетів фізики, хімії, біології, географії, математики навчальними комп'ютерними комплексами з мультимедійними засобами навчання.

Скалатська міська територіальна громада увійшла у список восьми громад Тернопільщини, які отримали 10 млн. грн. на розвиток соціальної інфраструктури., оскільки «уряд здійснив розподіл коштів другої черги субвенції соціально-економічного розвитку, у результаті чого виділено 10 млн. грн. на наступні 8 об'єктів» [10] (рис. 2.10).

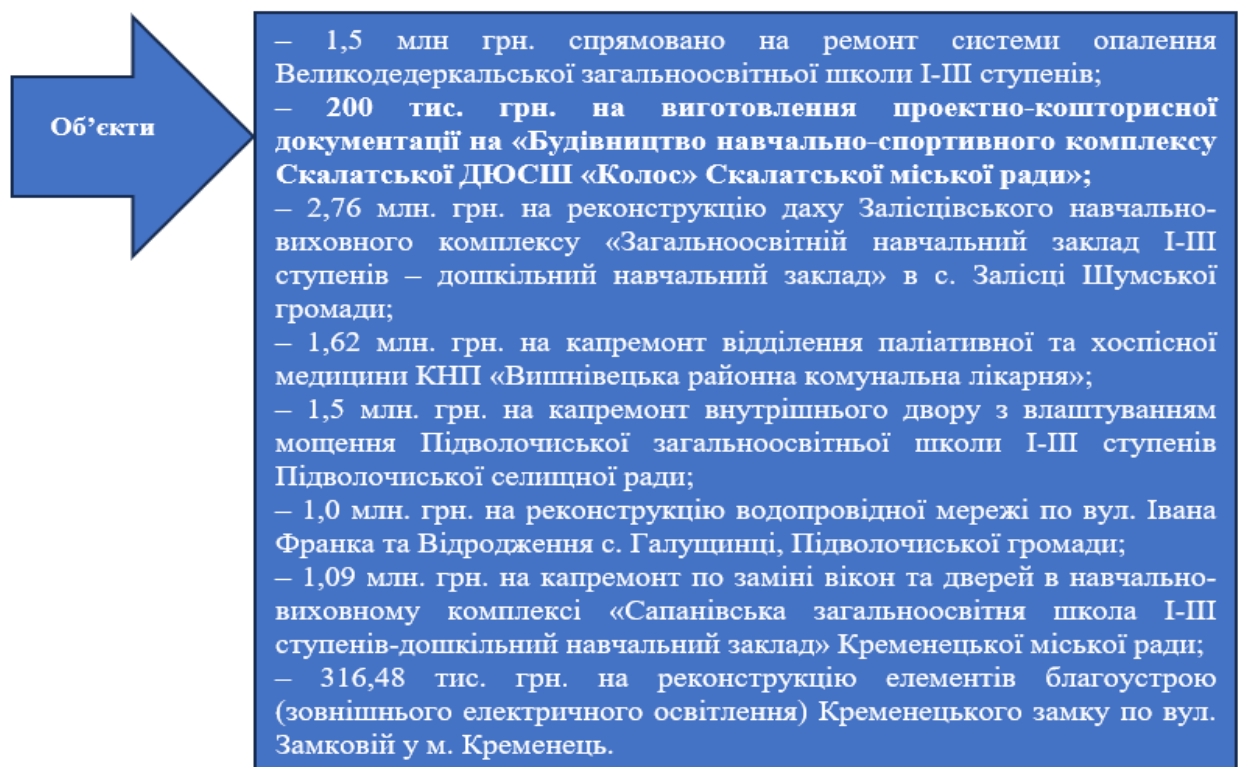


Рис. 2.10. Об'єкти, на які розподілено кошти другої черги субвенції соціально-економічного розвитку в розмірі 10 млн. грн.

Примітка. Сформовано на основі джерела [10]

Будівництво навчально-спортивного комплексу Скалатської ДЮСШ «Колос» Скалатської міської ради сприятиме розвитку таких спортивних видів

діяльності як футбол, міні футбол, волейбол, баскетбол, теніс. Це важливо для розвитку молодіжного ресурсу громади.

Територіальна громада намагається розвивати свої населені пункти, покращує роботу об'єктів соціальної сфери, оптимізує процес надання адміністративних послуг, послуг в сфері охорони здоров'я, розвиває соціальну інфраструктуру.

Соціальна інфраструктура громади зазнає розвитку не тільки завдяки розширенню мережі її об'єктів, а й завдяки вдосконаленню комунікаційних й управлінських аспектів забезпечення роботи цієї інфраструктури. Так, завдяки створенню ЦНАП у Скалатській міській територіальній громаді із врахуванням шведського досвіду надання зручних та доступних адміністративних послуг мешканці можуть отримувати адміністративні послуги за принципами «єдиного вікна» та «прозорого офісу».

В ЦНАП працює 8 спеціалістів, які пройшли тренінги з підвищення кваліфікації, розроблені експертами Програми «U-LEAD з Європою». Тематика тренінгів стосувалася: ролі органів місцевого самоврядування в обслуговуванні громади, належної організації та порядку надання якісних адміністративних послуг, ділової етики та взаємодії з відвідувачами, гендерних питань.

Адміністратори центру обслуговують клієнтів якісно і доброзичливо (у відповідності до стандарту якості обслуговування відвідувачів ЦНАП), з мінімальними затратами часу (тривалість однієї процедури не повинна перевищувати 15 хв.) Серед обов'язків працівників ЦНАПу виокремимо також консультування громадян, завдяки чому кожна людина зможе отримати повну інформацію щодо послуг, побачити необхідні бланки та отримати відповіді.

Одним із інструментів управління соціальною сферою територіальної громади є партнерство між громадою та міжнародною донорською програмою «U-LEAD з Європою». Завдяки використанню цього інструменту громада отримала «допомогу в інституційному створенні ЦНАП, капітальному ремонті

приміщення, а також в оснащенні центру меблями та сучасною технікою зі спеціалізованим програмним забезпеченням» [8].

Сформована екотуристична інфраструктура ТГ свідчить про її значні: культурно-історичну спадщину; туристичний та рекреаційний потенціали; природоресурсний потенціал (ліс, річки, рослини, в тому числі, лікарські, екологічно чиста територія). Вони формують сильні сторони громади, на що вказано у документі [32].

Екотуристична інфраструктура територіальної громади дозволяє: розвивати активні, пізнавальні, духовні види відпочинку; створювати диференційовану мережу туристичних маршрутів, розвивати туристичний бізнес. «Функціонування ЦНАПу на території громади полегшить започаткування такого бізнесу, що, в свою чергу, сприятиме створенню робочих місць, зокрема, для молоді» [37].

Попри це слабкими сторонами цієї інфраструктури і громади та комунікативної взаємодії в процесі її розвитку, загалом, є: низький рівень громадської активності в організації культурних, просвітницьких, науково-пізнавальних заходів, збереженні довкілля); нестача коштів на відновлення і реставрування екотуристичних інфраструктурних об'єктів.

З огляду на наявність слабких сторін і загроз для екотуристичної та інших видів інфраструктури територіальної громади, важливо вказати на те, що стратегічні цілі щодо їх розвитку повинні бути закладені у Плані соціально-економічного розвитку Скалатської територіальної громади на 2022-2025 роки.

Такі цілі повинні стосуватися:

1) інфраструктурних ресурсів, зокрема: покращення стану доріг і їх покриття; ремонту мостів і тротуарів; культурно-туристичних об'єктів; облаштування скверів і парків для відпочинку; ремонту об'єктів соціально-культурного значення (закупівля спортивних і дитячих майданчиків) тощо;

2) підвищення рівня громадської свідомості як інструменту управління інфраструктурними ресурсами, зокрема, щодо:

- ліквідації стихійних сміттєзвалищ і організованого вивезення відходів;

- співпраці міської ради з мешканцями громади з різних питань, в тому числі, щодо розвитку туристичної індустрії і туристичного потенціалу громади тощо.

Важливо акцентувати на тому, що як робота над планом, так і щодо виконання його заходів має бути спільною діяльністю багатьох суб'єктів: членів Виконавчого комітету Скалатської міської ради; відповідальних за виконання стратегічних та оперативних цілей, завдань; депутатів міської ради; зацікавлених організацій, установ, громадських організацій та жителів громади.

Елементом соціальної інфраструктури Скалатської територіальної громади є об'єкти охорони здоров'я, комунікативний супровід якої, є недосконалим. Так, сьогодні актуальним і своєчасним є формування електронного реєстру пацієнтів. Однак, для його створення вимагають вирішення питання забезпечення закладів охорони здоров'я первинної ланки оргтехнікою й комп'ютерами, спеціалізованими програмами.

Для поліпшення надання первинної медико-санітарної допомоги, яку отримують жителі на дому, необхідно забезпечити лікарські амбулаторії транспортними засобами. Термін експлуатації більшості наявних автомобілів вичерпаний. Оновлення транспортного ресурсу охорони здоров'я територіальної громади та його укомплектування спеціальним портативним обладнанням важливе ще й з огляду на те, що медична допомога в переважній більшості надається мешканцям сіл, які є людьми пенсійного віку, особами з обмеженими можливостями.

На удосконалення матеріально-технічної бази, покращення інформаційного і комунікативного забезпечення надання медичних послуг та вирішення інших проблем була спрямована Програма розвитку первинної медичної допомоги Скалатської територіальної громади на 2021 рік. Разом з тим, в сфері охорони здоров'я громади та її інфраструктурному розвитку сьогодні залишається множина проблем, які утворюють комплекс проблем соціальної інфраструктури досліджуваної ТГ, її комунікативного супроводу та

управління нею. До них належать:

- значний рівень зношення соціальної інфраструктури (більшість з них збудовані до часів незалежної України);

- слабкість матеріально-технічної бази соціальної інфраструктури та супроводу її об'єктів (наприклад, у сфері охорони здоров'я, екотуристичній галузі (пам'ятки архітектури));

- недостатнє бюджетне фінансування та недосконалість практики залучення коштів альтернативних джерел фінансування (приміром, в сфері охорони здоров'я, туристичній галузі);

- недосконалість інформаційного забезпечення соціальної інфраструктури;

- приміщення не тільки амбулаторій, а й бюджетних установ громади вимагають впровадження заходів із підвищення енергоефективності;

- нерозвиненість мережі недержавних закладів соціальної сфери, та, як наслідок, – відсутність конкуренції, що знижує якість послуг, які надаються.

Отже, оцінка чинної системи комунікаційної взаємодії в процесі управління розвитком інфраструктури територіальної громади з позиції її ефективності дозволила виявити позитиви і проблемні точки функціонування інфраструктури Скалатської ТГ та її комунікаційного супроводу, дієвості системи управління громадою, загалом. Вирішення проблемних питань розвитку ТГ, передусім, вимагає налагодження комунікацій між усіма зацікавленими сторонами і забезпечення їх дієвості. За таких умов комунікації і цілеспрямованість зусиль стейкхолдерів сприятимуть інфраструктурному розвитку громади, покращенню її комунікаційного супроводу і комунікаційної взаємодії в процесі управління розвитком інфраструктури ТГ.

## **Висновки до розділу 2**

1. Множина суб'єктів, таких як ЦНАП, економічний відділ Скалатської міської ради, громадські утворення, комунальні підприємства та інші, займаються функціональною діяльністю в процесі управління розвитком



інфраструктури територіальної громади. Ці суб'єкти співпрацюють між собою та взаємодіють для розвитку інфраструктури Скалатської ТГ. Це піднімає питання про виявлення факторів, що впливають на комунікаційну взаємодію в сфері розвитку інфраструктури досліджуваної ТГ.

2. Автором було виявлено, що фактори, що впливають на комунікаційну взаємодію в сфері розвитку інфраструктури, мають значний, але різний вплив. Врахування цих факторів може допомогти встановити пріоритети розвитку місцевої інфраструктури і забезпечити ефективну комунікацію між громадою, урядом та іншими зацікавленими сторонами. Також, усім суб'єктам управління територією слід працювати над забезпеченням ефективності системи управління територією, що сприятиме акцентуванню уваги і зусиль на фінансуванні розвитку територіальної громади та реалізації інфраструктурних проектів, розширенню переліку послуг, які є необхідними для мешканців, зокрема в контексті реабілітації військових, надання транспортних послуг інвалідам та догляду за хворими.

3. Системі комунікаційної взаємодії в процесі управління розвитком інфраструктури ТГ з позиції її ефективності притаманні як позитиви, так і проблемні питання функціонування інфраструктури Скалатської ТГ та її комунікаційного супроводу, дієвості системи управління громадою, загалом. За умови усунення цих проблем шляхом організації цілеспрямованість зусиль стейкхолдерів інфраструктурний розвиток громади і комунікаційна взаємодія в процесі управління розвитком інфраструктури ТГ покращатимуться.

## РОЗДІЛ 3

# УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНФРАСТРУКТУРИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ТА ТРАНСФОРМАЦІЙ

### **3.1. Ідентифікація викликів та трансформацій в практиці управління розвитком інфраструктури територіальної громади як основа модернізації системи комунікаційної взаємодії**

Удосконалення практики управління розвитком інфраструктури територіальної громади як основи модернізації системи комунікаційної взаємодії повинно відбуватися з урахуванням існуючих викликів та трансформацій.

Конвергенцію розуміємо як процес зближення, компромісів, узгодження дій зацікавлених сторін через комунікаційну взаємодію в практиці управління інфраструктурним розвитком територіальної громади.

Конвергенції між реальними і потенційними учасниками (зацікавленими сторонами) управління розвитком інфраструктури територіальної громади як основи модернізації системи комунікаційної взаємодії можна досягти шляхом утворення мережевої моделі управлінських відносин стейкхолдерів у процесі такого розвитку (рис. 3.1).

Зацікавлені сторони у інфраструктурному розвитку досліджуваної ТГ є різноманітні (гетерогенні). Вони, наприклад, можуть мати пряме підпорядкування суб'єкту управління (структурний підрозділ міської ради чи службовець ОМС), постійні або періодичні інформаційні зв'язки в системі управління і бути джерелом наповнення місцевого бюджету (наприклад, працівники, службовці, які сплачують податок на доходи фізичних осіб), носіями ресурсного потенціалу (наприклад, власники земельних ділянок) або споживачами суспільно корисних благ громади (прикладом виключного споживання є неповнолітні діти, непрацюючі пенсіонери тощо).

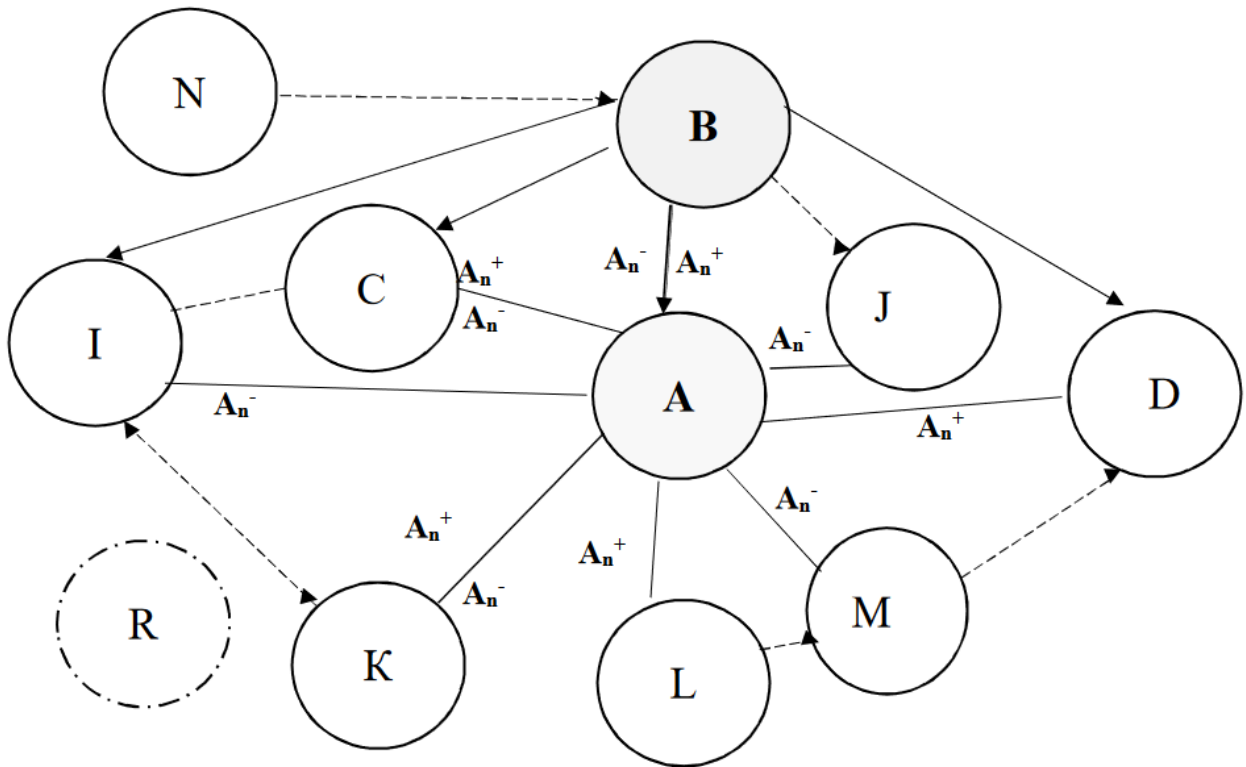


Рис. 3.1. Модель управлінських відносин стейкхолдерів у інфраструктурному розвитку територіальної громади

Примітка. Сформовано автором з використанням методологічного підходу [44]

<sup>1</sup>Примітка.  $\rightarrow$  прямиий управлінський вплив;  $---$  опосередкований управлінський вплив;  $—$  зв'язок з системою управління розвитком ТГ та її інфраструктури.

<sup>2</sup>Примітка. А – цільовий елемент (ресурси території);

В – Скалатська міська рада як суб'єкт управління розвитком ТГ;

$A_n^+$  – ресурси, що прямо або шляхом податків зараховуються до місцевого бюджету;

$A_n^-$  – ресурси, що розподіляються у вигляді видатків місцевого бюджету;

С, D, I, – стейкхолдери, які прямо підпорядковуються Скалатській міській раді як суб'єкту управління;

J – стейкхолдери, які комунікують з суб'єктом управління, зазнають опосередкованого управлінського впливу з його боку, але споживають фінансові ресурси;

К, L, M – стейкхолдери, які мають опосередковані інформаційно-комунікативні зв'язки з суб'єктом як носії ресурсного, інфраструктурного потенціалу або його споживачі;

N – зацікавлені сторони, які мають опосередкований вплив на Скалатську міську раду, комунікуючи з нею;

R – елементи, що мають нерегулярні інформаційно-комунікативні зв'язки з системою управління ТГ в процесі її розвитку й інфраструктурного забезпечення.

У контексті вдосконалення форм комунікаційної взаємодії при управлінні розбудовою інфраструктури громади важливо нівелювати таку різноманітність для посилення впливу стейкхолдерів. Досягти цього можна об'єднавши інтереси зацікавлених сторін, визначивши зв'язки між ними. Вважаючи реальних і

потенційних стейкхолдерів факторами впливу на інфраструктурний розвиток ТГ, слід враховувати і оцінювати цей вплив не тільки сьогодні, а й у майбутньому.

Так, стратегічним є питання елементів системи управління ТГ в процесі її розвитку й інфраструктурного забезпечення, що мають нерегулярні інформаційно-комунікативні зв'язки з цією системою (наприклад, туристи). Станом на сьогодні вони є фрагментарним джерелом наповнення місцевого бюджету або споживачем послуг. Однак, цілеспрямована, систематична робота і комунікація з такими елементами системи управління ТГ щодо залучення таких груп стейкхолдерів у Скалатську територіальну громаду може стати постійним джерелом наповнення її бюджету. Адже на території Скалатської громади зосереджено багато історичних, культурних, архітектурних та інших пам'яток. Це вимагає активізації роботи досліджуваної громади і її органу місцевого самоврядування щодо вдосконалення промоції і створення бренду громади та управління ним. Промоція і бренд здатні приносити прибуток громаді і підприємствам туристичної індустрії, які розвиватимуться на її території.

Для цього слід використовувати інтегровані маркетингові комунікації.

У процесі їх побудови необхідно проводити рекламну кампанію. Вона має бути зорієнтована на запам'ятовування реальними і потенційними туристами і відвідувачами територіальної громади її унікальності, тих послуг і туристичних маршрутів, які вона пропонує.

Маркетингова діяльність і маркетингові комунікації повинні бути націлені на зміцнення позитивного іміджу громади (з використанням власного сайту громади, який сьогодні потрібно впорядковувати, а також шляхом розміщення інформаційних матеріалів про територіальну громаду у місцях найбільшого скупчення людей та ін.).

У контексті цього, на сайті громади доцільно створити закладку «туризм», де повинна розміщуватись не тільки інформація про громаду, її унікальність, туристичні об'єкти і маршрути, а й мають даватись відповіді на будь-які запитання, зауваження та недоліки стосовно туристичної діяльності та екотуристичної інфраструктури громади.

Для формування і просування бренду територіальної громади доцільно застосувати рекламу. Її можна використовувати з метою: презентації бренду громади; створення іміджу громади як території, де знаходяться цінні історичні і культурні об'єкти; збільшення кількості постійних клієнтів і залучення нових туристів.

Розвиток екотуристичної інфраструктури Скалатської територіальної громади вимагає розвитку туристичного підприємництва. У процесі створення туристичних фірм на території громади слід враховувати фактори впливу на туристичний ринок й інноватизацію діяльності його суб'єктів (виявлення і використання нових ринків збуту послуг тощо).

Розвиток екотуристичних інфраструктури і підприємництва на території громади повинен передбачати надання туристичних послуг виходячи із можливостей, які диктуються специфікою територіальної громади.

З метою розвитку екотуристичної інфраструктури, доцільно використовувати промоцію і брендинг території громади, сприяти розвитку туристичного підприємництва у ній. Інструментом цього можуть виступати створені громадою картосхеми як громади, так і її туристичного потенціалу.

Розвиваючи питання конвергенції елементів системи управління розвитком громади, в тому числі, інфраструктурним, звернемось до досліджень науковцями конвергенції на мікрорівні. Такі дослідження систематизовані у науковій праці [44] (рис. 3.2).

Децентралізація поставила нові виклики, що вимагають зміни й перегляду характеру суспільно-економічних відносин у громадах у процесі їх розвитку, в тому числі, інфраструктурного, у напрямі зближення інтересів (а надалі й формування спільних дій).

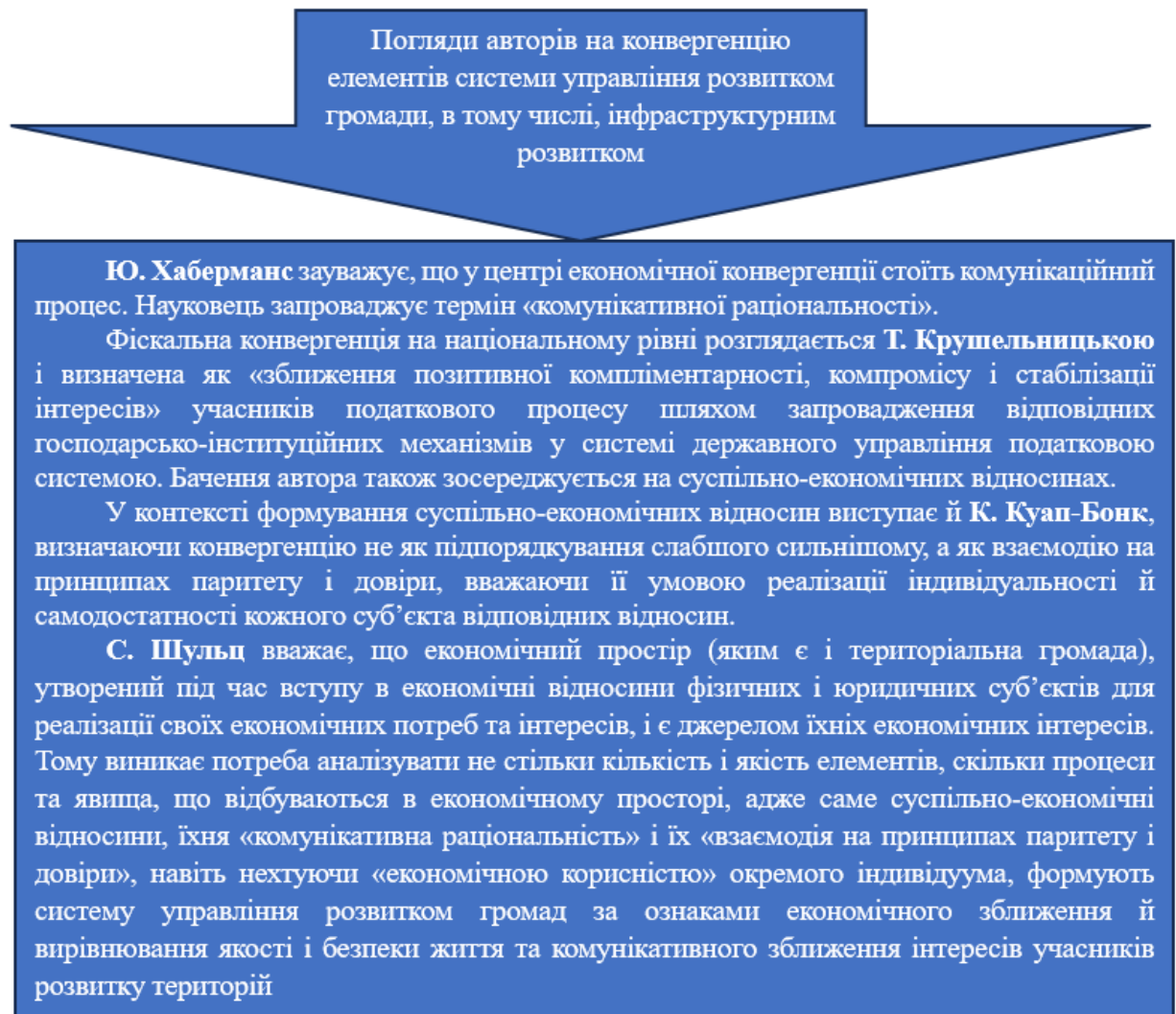


Рис. 3.2. Погляди авторів на конвергенцію елементів системи управління розвитком громади, в тому числі, інфраструктурним розвитком

Примітка. Сформовано автором з використанням джерела [44]

Вказані вище події та сучасні умови війни з РФ спричинили появу внутрішньо переміщених осіб (ВПО), що вимагає активної роботи в цьому напрямі й участі представників державних і недержавних інститутів.

«Політика щодо внутрішньо переміщених осіб має забезпечити баланс між інтересами місцевих громад та необхідністю створення гідних умов для життя і праці постраждалих осіб. Програма реінтеграції для вимушено переміщених осіб має бути спрямована не лише на підтримку зайнятості для переселенців, але й сприяти соціально-економічному розвитку місцевих громад шляхом використання наявного людського потенціалу переміщених

осіб: їх доволі високої соціальної та територіальної мобільності, економічної активності, інтелектуального та демографічного потенціалу» [28, с. 175].

Отже, можемо припустити, що робота з внутрішньо переміщеними особами сприятиме розвитку виробничої і соціальної інфраструктури.

Обґрунтовуючи це, пропонуємо створювати на місцевому рівні коворкінги. Значимість створення коворкінгів посилюється тим, що актуальною проблемою для переселенців є працевлаштування.

Коворкінг – це: спільна праця в колективному офісі; підхід до організації праці людей, які мають різну зайнятість, та працюють в одному приміщенні; «місце, де фрілансер або людина, що працює на віддаленій основі, трудиться разом з іншими такими ж людьми. Найчастіше в якості таких приміщень виступають звичайні офіси, які орендуються в складчину з іншими» [9].

Коворкінг може стати чудовим вирішенням проблем багатьох вимушено переміщених осіб (ВПО), оскільки:

- вчасною є оплата за виконану роботу;
- це приносить дохід і може стати початком підприємницької діяльності для переселенців;
- це чудовий інструмент для підприємців-початківців-переселенців для проведення зустрічей і організації трудового процесу;
- переселенці можуть працювати у невеликих компаніях з обмеженим бюджетом, які не здатні брати в оренду цілий офіс.
- економія витрат для людей, які приходять зі своїм ноутбуком і займають будь-яке вільне місце в офісі (оренда переговорних залів чи кабінетів для організації ділових зустрічей є істотно вищою);
- можна отримати знання і вміння, наприклад, на тренінгах і семінарах, що в подальшому можна буде використати у професійній діяльності тощо.

Використання підприємцями Скалатської територіальної громади коворкінгу як бізнес-моделі стане дієвим інструментом управління розвитком виробничої інфраструктури громади, оскільки приносить гарний прибуток.

Орендоване приміщення перетвориться в джерело доходу для місцевих жителів, вимушено переміщених осіб і бюджету громади.

Удосконалення практики управління розвитком інфраструктури територіальної громади повинно здійснюватися з використанням такого інструменту управління як партнерство.

Розвиток партнерства органу місцевого самоврядування та бізнесу в питанні вдосконалення управління розвитком інфраструктури громади зумовлюють такі обставини: громада не має достатньо коштів для модернізації, обслуговування й розширення інфраструктури, яка знаходиться в комунальній власності, а ефективнішим власником завжди вважався приватний бізнес, а не органи влади. Інтереси та можливості підприємницьких структур у розвитку соціальної сфери полягають у можливості орендування не задіяних об'єктів соціальної інфраструктури, створенні приватних підприємств, які зможуть надавати аналогічні послуги, але набагато якісніше.

Таким чином, ідентифікація викликів в практиці управління розвитком інфраструктури територіальної громади означає аналіз та розуміння конкретних проблем та завдань, які стоять перед громадою в сфері розвитку інфраструктури. Це може бути нестача інфраструктури та пропонованих послуг, екологічні питання, які вимагають вирішення, необхідність розширення інфраструктури через появу внутрішньо переміщених осіб тощо. Правильна ідентифікація викликів допомагає узгодити пріоритети та ресурси для їх вирішення. Після ідентифікації викликів необхідно переосмислити і трансформувати існуючі практики управління. Це може включати в себе розширення переліку пропонованих послуг, підходів та інструментів для розв'язання проблем розвитку інфраструктури ТГ. Ідентифікація викликів та трансформацій в практиці управління розвитком інфраструктури територіальної громади сприятиме створенню ефективних механізмів зв'язку між Скалатською міською радою, громадянами та іншими зацікавленими сторонами, тобто модернізації системи комунікаційної взаємодії.



### 3.2. Удосконалення форм комунікаційної взаємодії при управлінні розбудовою інфраструктури в контексті імплементації зарубіжних практик та розвитку інформаційних систем

Розбудова інфраструктури територіальної громади є важливим аспектом розвитку та підвищення якості життя її мешканців. Кращі практики щодо управління громадами та їх інфраструктурою свідчать, що вдосконалення форм комунікаційної взаємодії Скалатської територіальної громади при управлінні розбудовою її інфраструктури повинні включати наступні аспекти: участь громади; створення місцевих довгострокових планів розвитку; фінансування та бюджетування; співпрацю з приватним сектором економіки; ефективне управління ресурсами; екологічну сталість; забезпечення доступності та включеності; моніторинг та оцінку; культурну спадщину та ідентичність (рис. 3.3).

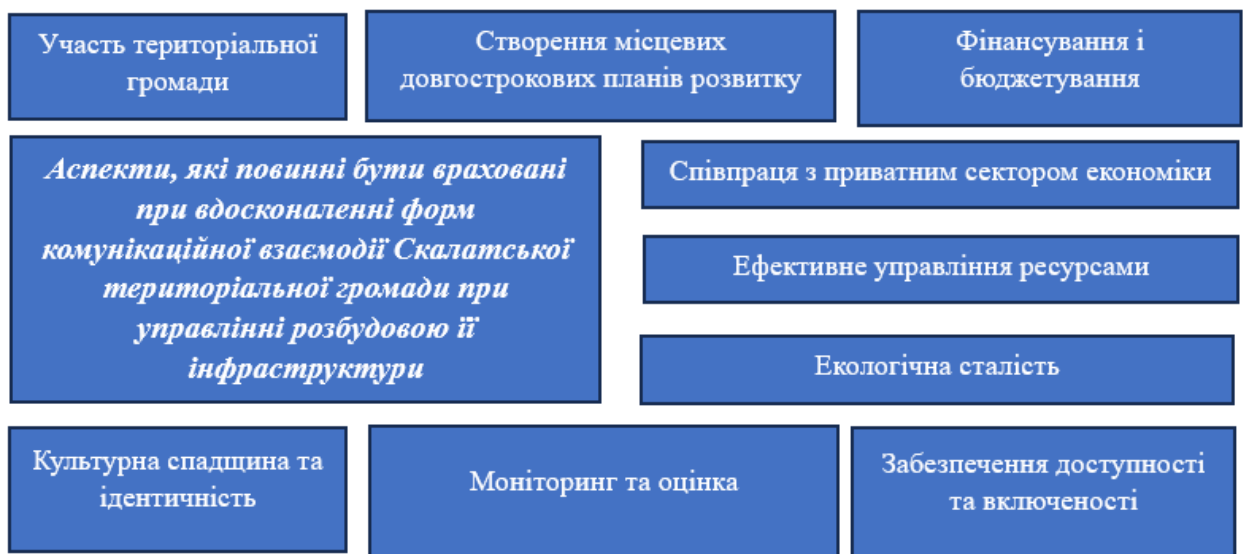


Рис. 3.3. Аспекти, які повинні бути враховані при вдосконаленні форм комунікаційної взаємодії Скалатської територіальної громади при управлінні розбудовою її інфраструктури

Примітка. Сформовано автором самостійно

1) участь територіальної громади через залучення Скалатською міською радою мешканців до процесу прийняття рішень та планування

інфраструктурних проєктів. Громадська участь є вкрай важлива, оскільки ідентифікує потреби та пріоритети інфраструктурного розвитку ТГ;

2) створення місцевих довгострокових планів розвитку, які враховують потреби територіальної громади у водопостачанні, енергопостачанні, транспорті, освіті, охороні здоров'я. Плани повинні бути відкритими та розроблятися досліджуванним ОМС спільно з громадою;

3) фінансування та бюджетування, які розкриваються через реалізацію структурованих бюджетних процесів для фінансування інфраструктурних проєктів, включаючи внутрішні та зовнішні джерела фінансування, гранти, кредити та інвестиції;

4) співпрацю Скалатської міської ради з приватним сектором місцевої економіки, оскільки таке партнерство може бути важливим для фінансування й реалізації інфраструктурних проєктів;

5) ефективне управління ресурсами, спрямоване на оптимізацію використання ресурсів, зменшення втрат та підвищення ефективності інфраструктури;

6) екологічну сталість, тобто забезпечення того, щоб інфраструктурні рішення були екологічно стійкими та не завдали шкоди природі;

7) забезпечення доступності та включеності, які означають, що інфраструктура повинна бути доступною для всіх груп населення, включаючи людей з обмеженими можливостями та малозабезпечені групи населення;

8) моніторинг та оцінку через постійне відстеження та оцінювання ефективності інфраструктурних проєктів для забезпечення їхньої якості та вчасності;

9) культурну спадщину та ідентичність, які розкриваються у збереженні та врахуванні культурних цінностей та ідентичності територіальної громади при розробці інфраструктурних проєктів.

Удосконалення форм комунікаційної взаємодії при управлінні розбудовою інфраструктури в контексті імплементації зарубіжних практик та розвитку інформаційних систем є важливим завданням, особливо в сучасному світі, де інфраструктура та інформаційні системи мають стратегічне значення для розвитку місцевої економіки та суспільства. Формами цієї комунікаційної

взаємодії повинні стати: створення інформаційних платформ; ефективні засоби звітування та моніторингу; заохочення відкритої комунікації; використання сучасних засобів комунікації; навчання і професійний розвиток працівників (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Доцільні форми комунікаційної взаємодії при управлінні розбудовою інфраструктури Скалатської міської територіальної громади

Примітка. Сформовано автором самостійно

Так, створення інформаційних платформ дозволить обмінюватися даними та інформацією стейкхолдерів у розбудові різних видів інфраструктури ТГ. Ця платформа може включати електронні системи управління проектами, звітності та аналізу. Ефективні засоби звітування та моніторингу дадуть можливість зацікавленим сторонам звітувати про свої досягнення в реалізації проектів. Це допомагає стежити за виконанням планів та вчасно виявляти проблеми. Заохочення відкритої комунікації сприятиме відкритому обміну інформацією між всіма учасниками і виправленню непорозумінь, покращенню спільного розуміння завдань і цілей щодо розбудови інфраструктури ТГ. Використання сучасних засобів комунікації (відеоконференції, електронна пошта, сайт громади) може істотним чином полегшити комунікацію між учасниками забезпечення інфраструктурного розвитку громади. Навчання та розвиток комунікативної компетентності працівників Скалатської міської ради сприятиме полегшенню комунікаційної взаємодії в ході розв'язання питань управління розбудовою інфраструктури ТГ.

Загалом, «механізм взаємодії усіх зацікавлених сторін в процесі управління розвитком інфраструктури Скалатської територіальної громади «повинен бути спрямований на координацію їх зусиль, забезпечення інтересів різних соціальних груп, влади, бізнесу щодо управління інфраструктурою територіальної громади, передусім, соціальною. Формами їх взаємодії можуть бути: державно-приватне партнерство, соціальне підприємництво, соціальне замовлення, соціально відповідальні інвестиції, фонди місцевих громад, народне фінансування (crowdfunding) та інші» [2].

Використання інформаційних систем при управлінні розбудовою інфраструктури досліджуваної територіальної громади може допомогти покращити ефективність та якість послуг, сприяти транспарентності та залучити громадян до управління місцевими справами. Кращими практиками щодо цього, які доцільно використовувати Скалатській територіальній громаді, є: цифрова трансформація; відкриті дані; надання електронних послуг; залучення громадян; моніторинг і аналітика; захист даних та кібербезпека; постійна оновлюваність (рис. 3.5).

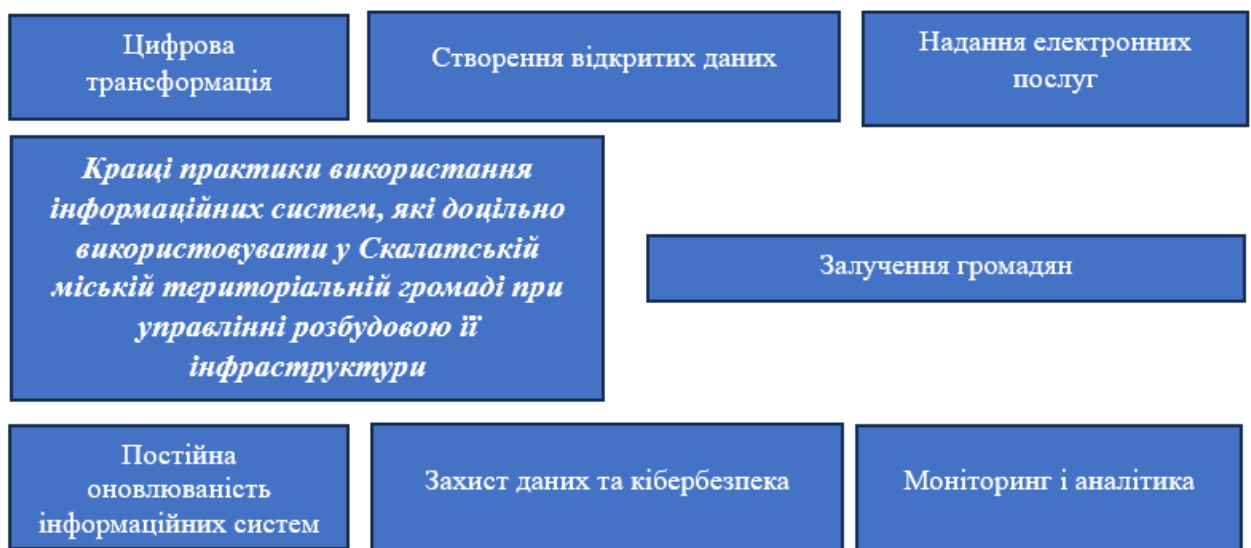


Рис. 3.5. Кращі практики використання інформаційних систем, які доцільно використовувати у Скалатській міській територіальній громаді при управлінні розбудовою її інфраструктури

Примітка. Сформовано автором самостійно

Деталізуючи дані рис. 3.5, розкриємо зміст інформаційних систем, які доцільно використовувати у Скалатській міській територіальній громаді при управлінні розбудовою її інфраструктури:

1) цифрова трансформація. З цього приводу зазначимо, що цифрова трансформація і розвиток інформаційних систем має починатися зі стратегічного планування. Тому, необхідною є розробка цифрової стратегії ТГ, яка допоможе цілеспрямувати зусилля на досягнення конкретних цілей розвитку громади, частиною яких є розбудова її інфраструктури;

2) створення відкритих даних. Забезпечення доступу до важливої інформації для громадян є ключовим аспектом транспарентного управління. Публікація відкритих даних, таких як бюджет, рішення Скалатської міської ради, інформація про проекти та послуги вже довела свою користь для досліджуваної ТГ. Крім того, відкритість даних сприяє розвитку зворотного зв'язку з громадськістю через контроль з боку громадян і взаємодію з місцевою владою;

3) електронні послуги. Розробка та запуск електронних послуг (е-петиції тощо) дозволяє громадянам та бізнесу отримувати послуги в онлайн-режимі, спрощуючи бюрократичні процедури та покращуючи доступність послуг;

4) залучення громадян. Використання інформаційних систем для збору інформаційних даних щодо думки населення є важливим кроком у залученні громадян до процесів прийняття рішень. Електронні платформи для громадянської участі дозволяють зробити демократію більш доступною;

5) моніторинг та аналітика, які дозволять виявляти проблеми та вдосконалювати стратегію розвитку Скалатської міської територіальної громади;

6) захист даних та кібербезпека. Забезпечення безпеки інформаційних систем та даних є важливим аспектом, оскільки вони містять особисту та конфіденційну інформацію. Дотримання норм і стандартів щодо кібербезпеки має бути обов'язковим;

7) постійна оновлюваність. Інформаційні системи повинні зазнавати постійного оновлення та підтримки для того, щоб забезпечити їх ефективність та відповідність потребам громади і її мешканців, які зазнають постійних змін.

Отже, удосконалення форм комунікаційної взаємодії при управлінні розбудовою інфраструктури в контексті імплементації зарубіжних практик та розвитку інформаційних систем допомагає створити більш відкритий, транспарентний та ефективний процес, що сприяє успішній імплементації зарубіжних практик та розвитку інформаційних систем у досліджуваній територіальній громаді.

### **Висновки до розділу 3**

1. Ідентифікація викликів та трансформацій в практиці управління розвитком інфраструктури Скалатської територіальної громади дозволяє: модернізувати систему комунікаційної взаємодії; спрямувати управлінські дії та мобілізувати ресурси на досягнення конкретних цілей ТГ щодо її інфраструктурного розвитку. Обґрунтовуючи це, автор навів модель управлінських відносин стейкхолдерів у інфраструктурному розвитку територіальної громади та вказав на особливості її використання у досліджуваній ТГ.

2. У контексті вдосконалення форм комунікаційної взаємодії при управлінні розбудовою інфраструктури в контексті імплементації зарубіжних практик та розвитку інформаційних систем автором:

- визначено аспекти, які повинні бути враховані при вдосконаленні форм комунікаційної взаємодії Скалатської територіальної громади при управлінні розбудовою її інфраструктури;

- ідентифіковано доцільні форми комунікаційної взаємодії при управлінні розбудовою інфраструктури Скалатської міської територіальної громади;

- вказано на кращі практики використання інформаційних систем, які доцільно використовувати у Скалатській міській територіальній громаді при управлінні розбудовою її інфраструктури.

## Висновки

1. Значення інфраструктури та інфраструктурного розвитку територіальної громади розкривається у тому, що інфраструктура: активізує процеси суспільного виробництва і, відповідно, поліпшує умови життєдіяльності населення громади; є чинником прискорення соціально-економічного розвитку території; є інструментом, який уможливорює здатність громади швидко реагувати на зміну умов виробництва і життя її мешканців тощо.

2. Комунікація в процесі управління інфраструктурним розвитком територіальної громади трактується автором наступним чином: це обмін інформацією, яка є основою для прийняття рішень відповідним суб'єктом управління (публічною організацією про реформування мережі соціальних об'єктів, підприємством – про модернізацію виробничої інфраструктури, громадськістю – про участь у розширенні туристичної інфраструктури тощо). Тобто, такі рішення можуть бути різними, адже кожен вид інфраструктури характеризується функціональним навантаженням своїх інфраструктурних елементів. Але незаперечним є те, налагоджені комунікації в процесі управління інфраструктурним розвитком територіальної громади інформаційно зв'язують в одне ціле всі галузі місцевої економіки, сприяють їх збалансованому розвитку, забезпечують надання суб'єктам господарювання і місцевим мешканцям комплексу якісних послуг, які створюють сприятливі умови для розвитку місцевого бізнесу і належні умови життєдіяльності населення громади.

3. У роботі стверджується, що за джерелом надходження в діяльності органів місцевого самоврядування присутня внутрішня і зовнішня інформація, які, відповідно, є частиною внутрішньо- і зовнішньоорганізаційних комунікацій. Обидва види комунікацій відіграють важливу роль в процесі функціонування ОМС і виконання ними свого функціонального навантаження, в тому числі, щодо управління інфраструктурною мережею територіальної громади. На це вказують систематизовані автором завдання цих комунікацій.

Внутрішньоорганізаційні комунікації у процесі управління інфраструктурним розвитком територіальної громади за критерієм напрямку руху інформації у них поділяють на: вертикальні (по низхідній і по висхідній), горизонтальні і діагональні. Їх характеристику подано в роботі.

Напрявленість інформаційних потоків під час зовнішньої комунікативної взаємодії ОМС з громадськістю в процесі управління інфраструктурним розвитком територіальної громади формує такі види комунікації як: інформування, консультування, діалог, партнерство.

4. Множина організацій (ЦНАП, економічний відділ Скалатської міської ради, громадські організації, комунальні підприємства та ін.) здійснює функціональну діяльність у процесі управління розвитком інфраструктури досліджуваної ТГ. Вони взаємодіють та співпрацюють між собою для забезпечення розвитку інфраструктури цієї громади. При цьому, важливо виявити фактори, які впливають на комунікаційну взаємодію між цими організаціями в сфері розвитку інфраструктури громади. Організаційний супровід функціональної діяльності включає в себе створення структур та механізмів управління, делегування повноважень, визначення процедур звітності і контролю, розподіл функцій між різними суб'єктами.

5. Факторами зовнішнього середовища, які істотним чином впливають на інфраструктурний розвиток територіальної громади та комунікаційну взаємодію у процесі такого розвитку, і вплив яких проаналізовано у кваліфікаційній роботі, є: політичні, географічні, економічні, соціальні, екологічні. Проведене автором дослідження, в якому було проаналізовано фактори, що впливають на комунікаційну взаємодію в сфері розвитку інфраструктури, показало, що їх вплив є значущим, але відмінним. Врахування цих факторів може допомогти встановити пріоритети розвитку місцевої інфраструктури та забезпечити ефективну комунікацію між громадою, урядом та іншими зацікавленими сторонами. Крім того, всім суб'єктам управління ТГ слід працювати над забезпеченням ефективності системи управління територією, оскільки це сприятиме акцентуванню уваги і зусиль на



фінансуванні розвитку територіальної громади та реалізації інфраструктурних проектів, розширенні переліку послуг, які є необхідними для мешканців (у контексті реабілітації військових, надання транспортних послуг інвалідам, догляду за хворими тощо).

6. Оцінка існуючої системи комунікаційної взаємодії в управлінні розвитком інфраструктури ТГ дозволила виявити як позитивні, так і проблемні аспекти функціонування інфраструктури Скалатської ТГ та її комунікаційного супроводу. Це важливо, оскільки вирішення проблем розвитку ТГ потребує налагодження комунікації між усіма зацікавленими сторонами. Дієвість таких комунікацій і цілеспрямованість зусиль стейкхолдерів сприятимуть інфраструктурному розвитку громади, покращенню її комунікаційного супроводу і комунікаційної взаємодії в процесі управління розвитком інфраструктури ТГ.

7. Ідентифікація викликів у практиці управління розвитком інфраструктури ТГ означає аналіз і розуміння конкретних проблем та завдань, що стоять перед громадою у сфері розвитку інфраструктури. Це може бути нестача інфраструктури та послуг, екологічні питання, які потребують вирішення, необхідність розширення інфраструктури через появу внутрішньо переміщених осіб і таке інше. Вірна ідентифікація викликів допомагає сформулювати пріоритети та ресурси для їх розв'язання. Після визначення викликів важливо переглянути та модернізувати існуючі практики управління шляхом розширення переліку доступних послуг, застосування нових підходів та інструментів для вирішення завдань розвитку інфраструктури територіальної громади тощо. Ідентифікація викликів та трансформацій у практиці управління розвитком інфраструктури територіальної громади сприятиме створенню ефективних механізмів зв'язку між Скалатською міською радою, громадянами та іншими зацікавленими сторонами, що є свідченням модернізації системи комунікаційної взаємодії.

8. Таким чином, оптимізація форм комунікаційної взаємодії у процесі управління розвитком інфраструктури в контексті інтеграції зарубіжних

практик та модернізації інформаційних систем має на меті створити більш прозорий, відкритий та результативний процес такого управління. Це забезпечує подальший розвиток інформаційної інфраструктури в досліджуваній територіальній громаді. Важливо, що удосконалення комунікації не лише сприяє більш ефективному обміну інформацією між різними зацікавленими сторонами, але й робить процеси більш доступними для громадян. Відкриті дані, регулярні звіти та активна участь мешканців громади стають стандартом в цьому контексті. Така практика не тільки поліпшує сприйняття та довіру до Скалатської міської ради, але й стимулює активну участь громадян у процесах прийняття рішень та впровадженні інфраструктурних проєктів.

### Список використаних джерел

1. Безпалько О.М. Роль територіальних громад у забезпеченні місцевого економічного розвитку: теоретичні засади дослідження. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7072>
2. Бенівська Л. Соціальна інфраструктура територіальних громад: інтереси стейкхолдерів. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35295/2/GEB\\_2021v69n2\\_Benovska\\_L-Social\\_infrastructure\\_of\\_14-23.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35295/2/GEB_2021v69n2_Benovska_L-Social_infrastructure_of_14-23.pdf)
3. Бені Н.М. Проблеми цифрової трансформації публічного управління в Україні на місцевому рівні – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022. 79с.
4. Березовська О.М. Теоретичні засади побудови комунікаційної взаємодії в процесі управління розвитком інфраструктури територіальної громади Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (04.05.2023 року). URL: <https://www.wunu.edu.ua/news/23699-vseukrayinska-naukovo-praktichna-konferencja-aktualn-problemi-menedzhmentu-ta-publchnogo-upravlnnja-v-umovah-suchasnih-viklikv.html>
5. Березовська О.М. Удосконалення комунікаційної взаємодії в процесі управління розвитком інфраструктури територіальної громади в контексті сучасних викликів та трансформацій.
6. Білуха Л. А. Поняття територіальної громади та спроможної територіальної громади. Теорія та практика державного управління. 2017. № 1 (56). С. 1-6.
7. Бойченко В.С. Соціальна інфраструктура в системі забезпечення людського розвитку міста. URL: <https://abstracts.donnu.edu.ua/article/view/9943>
8. В Скалатській об'єднаній громаді відкрився Центр надання адміністративних послуг. URL: <https://www.decentralization.gov.ua/news/8147>

9. Вимушені переселенці та приймаючі громади: уроки для ефективної суспільної адаптації й інтеграції : наукова доповідь / за ред. канд. соціол. наук О.М. Балакіревої; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів. НАН України». К., 2016. 140 с. URL: <http://ief.org.ua/docs/sr/295.pdf>
10. Вісім громад Тернопільщини отримають 10 млн грн на соціальний розвиток. URL: <https://terminovo.te.ua/news/57194/>
11. Данилейчук Р. Б. Методологічні підходи до формування інфраструктури малого бізнесу в сучасних умовах господарювання. *Економічний форум*. 2011. 2. С. 18-23
12. Дорош В. Необхідність організації функціональної діяльності органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації. Збірник тез IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, листопад 2019 року). С. 97-99.
13. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. / В. М. Дрешпак. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/3136/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%B2%20%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%83%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%96.pdf>
14. Дубницький В. І., Федулова С. О., Василюк О. В. Регіональна інфраструктура: модернізація, пріоритети та перспективи розвитку. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regionalna-infrastruktura-modernizatsiya-prioriteti-ta-perspektivi-rozvitku/viewer>
15. Європейська хартія місцевого самоврядування. Страсбург, 15 жовт. 1985 р. Хартію ратифіковано Законом № 452/97-ВР від 15 лип. 1997 р. URL: [http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036](http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/994_036).
16. Загальна інформація про об'єкти комунальної власності : нерухоме майно комунальної власності (будівлі, споруди, нежитлові приміщення) Скалатської

- міської ради територіальної громади. URL: <https://skalatmr.gov.ua/documents/zahalna-informatsiya-pro-obyekty-komunalnoyi-vlasnosti>
17. Збарський В.К. Соціальна інфраструктура села як фактор відтворення робочої сили. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Збірник наукових праць. 2010. Вип. 154. Ч. 1. С. 152-160.
18. Звіт міського голови щодо роботи Скалатської міської ради за 2021 рік. URL: <https://skalatskaotg.dosvit.org.ua/storage/documents/documents/1f7fc4efe3782d98eb3e7787b4ec7cdb.pdf>
19. Іванова Н. Генезис економічної категорії «інфраструктура» та її роль у суспільному поділі праці. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=392>
20. Інвестиційний паспорт Скалатської міської територіальної громади. URL: <https://skalatmr.gov.ua/miska-rada/komunalni-pidpnyemstva/investytsiynyy-pasport>
21. Камашев А.В. Світовий досвід розвитку інфраструктури територіальних громад. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/30-2021/kamashev.pdf>
22. Картоschema як інструмент розвитку громади: 23 вересня - презентація ініціативи Мінрегіону та Координатора проєктів ОБСЄ в Україні. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14028>
23. Кириченко С. Використання світового досвіду задля розвитку соціальної інфраструктури в регіонах України. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80088/75647>
24. Коворкінг: що це простими словами, переваги і недоліки. URL: <https://xn--90aamhd6acp90s.xn--j1amh/teoriya/kovorkinh-shcho-tse-prostymy-slovamy-perevahy-i-nedoliky>

25. Козоріз М.А., Жихор О.Б. Формування і розвиток інноваційної інфраструктури України: окреслення проблем і шляхів їх подолання. *Економіка промисловості*. 2009. № 3. С. 111-115.
26. Конституція України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>
27. Лазарев Г.Ю. Нормативно-правове забезпечення розвитку інноваційної інфраструктури ОТГ. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/240/242>
28. Макарова О. В. Соціальна політика в Україні : монографія; Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. К., 2015. 244 с.
29. Мацьків Р., Топольницька Т. Інфраструктура ринків: підходи до класифікації. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2018/65.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/65.pdf)
30. Міщенко Д, Міщенко Л. Удосконалення фінансування соціальної інфраструктури в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 22. С. 13–16.
31. Муніципальний менеджмент [Електронний ресурс]: метод. вказівки / авт.-уклад.: А. Ф. Мельник, Г. Л. Монастирський, І. В. Чикало. Тернопіль : Осадца Ю. В., 2019. 72 с.
32. План соціально-економічного розвитку Скалатської об'єднаної територіальної громади на 2020-2021 роки. URL: <https://skalatskaotg.dosvit.org.ua/storage/static-pages/documents/7ed763e8613c6a6e09f01a679f80a335.pdf>
33. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України. URL: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjNydO1-sr\\_AhXLCBAIHTGDDr4QFnoECA0QAQ&url=https%3A%2F%2Fzakon.rada.gov.ua%2Fgo%2F280%2F97-%25D0%25B2%25D1%2580&usg=AOvVaw0u8Xloel7336uXEsppdVuI&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjNydO1-sr_AhXLCBAIHTGDDr4QFnoECA0QAQ&url=https%3A%2F%2Fzakon.rada.gov.ua%2Fgo%2F280%2F97-%25D0%25B2%25D1%2580&usg=AOvVaw0u8Xloel7336uXEsppdVuI&opi=89978449)
34. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Постанова Кабінету Міністрів

України від 1 квіт. 2014 р. № 333-р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>.

35. Програма соціально-економічного та культурного розвитку Тернопільської області на 2022 рік. URL: <https://oda.te.gov.ua/storage/app/sites/26/%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0/poektprogramisotsekonom-2022ost-1-1.pdf>

36. Програма формування інвестиційного іміджу та розвитку міжнародних та регіональних зв'язків Скалатської територіальної громади на 2023-2025 роки. URL: <https://skalatmr.gov.ua/documents/pro-zatverdzhennya-prohramy-formuvannya-investytsiynoho-imidzhu-ta-rozvytku-mizhnarodnykh-ta>

37. Пропозиції щодо створення центрів надання адміністративних послуг в об'єднаних територіальних громадах Тернопільської області. URL: [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PA00N45C.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00N45C.pdf)

38. Решетило В., Рижевська Д. Регулювання розвитку інфраструктури регіонів. URL: [http://eprints.kname.edu.ua/50100/1/ilovepdf\\_com-21-23.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/50100/1/ilovepdf_com-21-23.pdf)

39. Сайт Скалатської міської територіальної громади. URL: <https://skalatmr.gov.ua/news/mikrohranty-na-stvorennya-abo-rozvytok-vlasnoyi-spravu>

40. Сливка А.О. Функції місцевого самоврядування в умовах трансформації політичної системи України. URL: [http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/8866/Hlyvka%20APP\\_58-18.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/8866/Hlyvka%20APP_58-18.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

41. Сокотенюк С. Стан та перспективи розвитку виробничої інфраструктури України. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=939>

42. Сотниченко Л. Механізм управління розвитком інфраструктурного забезпечення регіону: сутність та складові. URL: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwix1ZuHx8n\\_AhXxhP0HNaKQAlcQFnoECBAQAQ&url](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwix1ZuHx8n_AhXxhP0HNaKQAlcQFnoECBAQAQ&url)

<http://www.investplan.com.ua/Fop%3D1%26z%3D4659%26i%3D8&usg=AOvVaw39eMMrKpEYVvVE5tK9lBHw>

43. Тесленок І. М., Коваль В.В. Теоретичні підходи до вивчення виробничої інфраструктури регіону. URL:

[http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/6804/1/Teslenok\\_Theoretical.pdf](http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/6804/1/Teslenok_Theoretical.pdf)

44. Трещов М. М., Мунько А. Ю. Сучасні інструменти розвитку громад: навч. посібник / М. М. Трещов, А. Ю. Мунько Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2023. 328 с. URL:

[https://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/11496/1/%D0%BC%D0%B0%D0%BA%D0%B5%D1%82\\_%D0%A1%D0%86%D0%A0%D0%A2%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%9F%D0%A3%D0%90.pdf](https://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/11496/1/%D0%BC%D0%B0%D0%BA%D0%B5%D1%82_%D0%A1%D0%86%D0%A0%D0%A2%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%9F%D0%A3%D0%90.pdf)

45. У навчальні заклади Скалатської громади інвестують більше, ніж за всі роки незалежності. URL: <https://svoboda.te.ua/u-navchalni-zaklady-skalatskoyi-gromady-investuyut-bilshe-nizh-za-vsi-roky-nezalezhnosti-2/>

46. Фурсін О.О. Розділ 3. Публічна сфера - єдність економічної, соціальної та політичної сфер. URL: [https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/monodrupradmin\\_56.pdf](https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/monodrupradmin_56.pdf)

47. Ходот, Д.О. "Соціальна адаптація вимушених переселенців в Україні" [Текст] / Д.О. Ходот, О.І. Шундрік. Освіта, наука та виробництво: розвиток і перспективи : матеріали II Всеукраїнської науково-методичної конференції, м. Шостка, 20 квітня 2017 р. Суми : СумДУ, 2017. С. 54-55.

48. Цивільний кодекс України. URL: [http://kodeksy.com.ua/tsivil\\_nij\\_kodeks\\_ukraini/statja-169.htm](http://kodeksy.com.ua/tsivil_nij_kodeks_ukraini/statja-169.htm).

49. Чернишов О. Цьогоріч один із пріоритетів держави — розвиток інфраструктури у громадах. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14449>

50. Regional policy in Poland. Ministry of Regional Development. Варшава: офіційний веб-сайт. Отримано з: [www.mrr.gov.pl](http://www.mrr.gov.pl) [пол.].