

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**«МЕХАНІЗМ КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРУКТУРНИХ
ПІДРОЗДІЛІВ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»**

Кваліфікаційна робота

Виконав:
студент групи ПУАм-21
Руденький В.М.

Тернопіль – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність та система завдань координації діяльності структурних підрозділів органу публічного управління

1.2. Механізм координації діяльності структурних підрозділів органу місцевого самоврядування

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ШУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Аналіз стану соціально-економічного розвитку територіальної громади як сфери діяльності структурних підрозділів міської ради

2.2. Оцінка організаційно-функціонального забезпечення координування функціональної діяльності досліджуваної міської ради

2.3. Оцінка інформаційно-комунікативного забезпечення координації діяльності структурних підрозділів ОМС

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ МІСЬКОЇ РАДИ

3.1. Удосконалення координації діяльності структурних підрозділів органу місцевого самоврядування в питаннях місцевого економічного розвитку

3.2. Впровадження сучасних інформаційно-комунікативних технологій у функціональну діяльність структурних підрозділів органу місцевого самоврядування

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми. Управління в сучасних умовах реформування соціальних та суспільних відносин, пов'язаних з реформами децентралізації та удосконалення місцевого самоврядування, посилення сервісної функції держави, розглядається як процес, який стосується діяльності органів публічного управління щодо цільової мети – ефективного розвитку регіонів та територіальних громад, та задоволення максимально різноманітних потреб населення. Соціальне публічне управління на рівні окремих органів влади орієнтується, перед усім, на ті функції і дії, які пов'язані з координацією і встановленням взаємодії всередині органу публічного управління з цільовим орієнтуванням і зі спонуканням до здійснення якісної та результативної управлінської діяльності.

Незважаючи на всю різноманітність органів публічного управління, усім процесам координування та організування в них, притаманна наявність системи конкретних видів управлінської діяльності. Це безпосередньо стосується такої наскрізної функції внутріорганізаційного менеджменту органів публічного управління, як координація. Проблеми менеджменту в органах публічної влади розглядаються в працях таких вчених як О.Бородіна, В. Савчук, М.Мальська, Т. Морозова, А. Мельник, О.Дудкіна, Н. Кривокульська, В. Стадник, М. Шкільняк та ін. Проте окремі аспекти координації як системної функції управлінської діяльності в структурних підрозділах органів місцевого самоврядування ще потребують свого вивчення.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та вироблення практичних рекомендацій по вдосконаленню координації діяльності структурних підрозділів органу публічного управління.

Реалізація визначеної мети зумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

– визначити сутність та систему завдань координації діяльності структурних підрозділів органу публічного управління

- окреслити механізм координації діяльності структурних підрозділів органу місцевого самоврядування
- проаналізувати стан соціально-економічного розвитку територіальної громади як сфери діяльності структурних підрозділів міської ради
- оцінити організаційно-функціональне забезпечення координування функціональної діяльності досліджуваної міської ради
- провести оцінювання інформаційно-комунікативного забезпечення координації діяльності структурних підрозділів ОМС
 - запропонувати шляхи удосконалення координації діяльності структурних підрозділів органу місцевого самоврядування в питаннях місцевого економічного розвитку
 - обґрунтувати засоби впровадження сучасних інформаційно-комунікативних технологій у функціональну діяльність структурних підрозділів органу місцевого самоврядування

Об'єктом дослідження є процес координації діяльності структурних підрозділів органу публічного управління.

Предметом дослідження є механізми та засоби координації діяльності структурних підрозділів органу місцевого самоврядування.

Для досягнення поставленої мети було використано сукупність **наукових методів**, що застосовуються у пізнанні соціально-економічних процесів і явищ на рівні територій та громад, а саме: методи наукового узагальнення; порівняння; системного аналізу; графічний, статистичний, експертні методи. Вони використані при обґрунтуванні необхідності та сутнісних засад координації діяльності в ОМС.

РОЗДІЛ 1.

МЕХАНІЗМ КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність та система завдань координації діяльності структурних підрозділів органу публічного управління

Система управління організацією – це складна і багатогранна система, яка виникає для узгодження спільних дій і координації діяльності багатьох людей, які працюють в організації, з метою досягнення спільних цілей.

Координування - це процес узгодження, впорядкування та поєднання дій, понять або складових частин чогось для досягнення спільної мети. Це функція управління, яка забезпечує узгодження дій різних підрозділів організації для досягнення загальних цілей. Головне завдання координування – забезпечити ефективну взаємодію між підрозділами, щоб вони працювали злагоджено та досягали спільних результатів.

У публічній сфері, де працівники та завдання взаємопов'язані, координація є ключовим елементом управління. Вона забезпечує злагоджену роботу різних підрозділів та працівників, щоб вони могли ефективно виконувати свої завдання.

Координування – це процес, який допомагає організації бути цілісною та стійкою. У публічних організаціях, які займаються задоволенням суспільних потреб, з високою спеціалізацією та розподілом обов'язків, координація є особливо важливою. Вона вимагає від вищого керівництва значних зусиль, особливо в організаціях зі складною структурою.

У публічному управлінні та адмініструванні координація – це важлива функція управління, яка забезпечує узгодження дій та об'єднання зусиль різних учасників процесу управління для досягнення спільних цілей.

Відносини координації дозволяють учасникам управлінського процесу працювати самостійно, але при цьому враховувати інтереси інших учасників.

Це відбувається за рахунок адаптації та взаємної адаптації їхньої діяльності до досягнення спільної мети. Мета є об'єктивним фактором, який об'єднує інтереси суб'єктів управлінських відносин та надає їхнім діям єдину спрямованість. Для досягнення цього важливу роль відіграють демократичні методи підготовки управлінських рішень, соціально-економічні та організаційні методи формування відносин у процесі їх реалізації.

У публічному управлінні та адмініструванні виділяють два основних види координації: вертикальну та горизонтальну.

1. Вертикальна координація – це відносини між органами виконавчої влади, які знаходяться на різних організаційних рівнях. При цьому органи можуть бути як в організаційній залежності один від одного, так і не бути.

2. Горизонтальна координація – це відносини між органами виконавчої влади, які знаходяться на одному організаційному рівні.

Крім основних видів координації, у науковій літературі виділяють також і інші, більш специфічні. До них відносяться: Узгодження – це процес встановлення спільної позиції щодо певних питань. Ієрархічна координація – це вид координації, при якому вищий орган управління має право приймати рішення, обов'язкові для виконання нижчими органами. Предметно-технологічна координація – це вид координації, при якому координація здійснюється за предметним або технологічним принципом. Штабна координація – це вид координації, при якому координація здійснюється спеціальним органом – штабом.

Координаційні відносини в органах публічного управління виникають на двох етапах владних впливів:

1. Перед етапом прийняття рішень. На цьому етапі координація спрямована на створення умов для узгодження інтересів різних учасників управлінського процесу та вироблення спільних рішень. Наприклад, координація може здійснюватися в процесі підготовки спільних нормативних актів, узгодження спільних дій, проведення заходів, засідань тощо.

2. Після етапу прийняття рішень. На цьому етапі координація спрямована на забезпечення ефективної реалізації рішень. Наприклад, координація може здійснюватися в процесі контролю за виконанням рішень, оперативного реагування на зміни, надання допомоги та підтримки тощо.

Координаційні зв'язки – це взаємодія різних органів влади, спрямована на узгодження їхніх управлінських впливів на один або кілька об'єктів. Ці зв'язки можуть реалізуватися різними способами, зокрема:

- Створенням спеціальних координаційних органів управління. Ці органи можуть бути створені як на постійній, так і на тимчасовій основі. Вони можуть мати різні форми і назви, наприклад, штаб, комісія, робоча група тощо.

- Проведенням координаційних нарад. Народи можуть бути регулярними або проводитися за необхідності. Вони можуть бути відкритими або закритими, з участю всіх зацікавлених органів або тільки їхніх представників.

- Регулярним обміном інформацією. Обмін інформацією може здійснюватися в різних формах, наприклад, шляхом надання звітів, проведення спільних досліджень тощо.

- Прийняттям одночасних спільних рішень. Цей спосіб координації є найбільш ефективним, оскільки дозволяє забезпечити максимально узгоджену діяльність різних органів влади.

Відповідальність органів, які взаємодіють між собою для досягнення спільних цілей, може визначатися як законом, так і домовленістю між ними. Координація діяльності – це важлива функція управління, яка необхідна для ефективного досягнення цілей організації. Вона застосовується на всіх рівнях і в усіх сферах діяльності органів публічного управління (табл.1.1.).

Залежно від типу взаємозалежності в організації використовуються різні види координації.

Види координаційної діяльності в органах публічного управління

| № п/п | Вид координаційної діяльності | Сутність координаційної діяльності |
|-------|--|---|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | <i>превентивна</i> | направлена на передбачення проблем і труднощів |
| 2 | <i>адаптивна</i> | призначена для усунення перебоїв, які виникають в системі |
| 3 | <i>регулююча</i> | скерована на збереження існуючої схеми діяльності організації та повернення її в сталий розвиток |
| 4 | <i>стимулююча</i> | скерована на поліпшення діяльності системи або існуючої організації навіть за відсутності конкретних проблем |
| 5 | <i>заснована на номінальній взаємозалежності</i> | підрозділи, що об'єднуються цією взаємозалежністю, роблять внесок до загальної справи, але безпосередньо між собою не зв'язані. |
| 6 | <i>заснована на послідовній взаємозалежності</i> | при такому тині зв'язку робота підрозділів, зайнятих на наступних етапах роботи, залежить від роботи на попередніх етапах. При послідовній взаємозалежності потрібна тісніша координація, ніж при номінальній, особливо на завершальних етапах виробництва. |
| 7 | <i>заснована на обопільній взаємозалежності</i> | у такій ситуації чинники виробництва одного підрозділу, що вводяться, стають результатом роботи іншого, і навпаки |

При номінальній взаємозалежності, коли взаємодія між підрозділами незначна, достатньо стандартної координації, яка не вимагає безпосереднього втручання працівників. За обопільної взаємозалежності, коли підрозділи тісно взаємодіють, необхідне взаємне регулювання, яке може здійснюватися окремими або груповими менеджерами-координаторами.

При послідовній взаємозалежності, коли підрозділи працюють один за одним, необхідне планування, яке забезпечує узгодженість дій різних підрозділів. Координація не тільки забезпечує узгодження дій різних підрозділів організації, але й сприяє ефективній взаємодії з зовнішнім середовищем. Це відбувається тому, що координація дозволяє організації: Більш точно розуміти потреби та вимоги зовнішніх стейкхолдерів. Більш

ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Створювати більш сприятливі умови для взаємодії з партнерами та конкурентами.

Ефективна координація діяльності підрозділів організації вимагає ефективного зв'язку та інформаційного обміну. Керівник повинен бути впевнений, що його повідомлення зрозумілі та своєчасно отримані. Важливо, щоб підлеглі також могли вільно передавати інформацію керівнику. Якщо нижча ланка не знає, яка інформація потрібна керівництву, це може призвести до ухвалення неправильних рішень.

Координація діяльності організації публічної сфери здійснюється за допомогою різних механізмів. Ці механізми можна поділити на два типи: неформальні та формальні.

- Неформальні механізми координації, такі як особисті контакти та взаємодія, не регламентуються правилами та процедурами.

- Формальні механізми координації, такі як планування, бюджетування та контроль, регламентуються правилами та процедурами.

Орган публічного управління може використовувати один або декілька механізмів координації для досягнення своїх цілей (рис.1.1.).

Координація діяльності організації є важливою функцією управління, яка передбачає узгодження дій різних підрозділів. У сучасних організаціях такий обмін інформацією відбувається за допомогою комп'ютерних мереж та інформаційних систем. Ці системи дозволяють співробітникам швидко і легко обмінюватися інформацією, а також створювати та поширювати електронні документи.

А. Файоль вважав, що координація є важливою функцією управління, яка передбачає узгодження дій різних підрозділів та співробітників. Для ефективною координації необхідно: планувати діяльність організації, визначаючи пріоритети та ресурси, необхідні для їх досягнення. структуризувати організацію, створюючи підрозділи та розподіляючи між ними повноваження та відповідальність. видавати розпорядження, які забезпечують виконання планів та досягнення цілей.

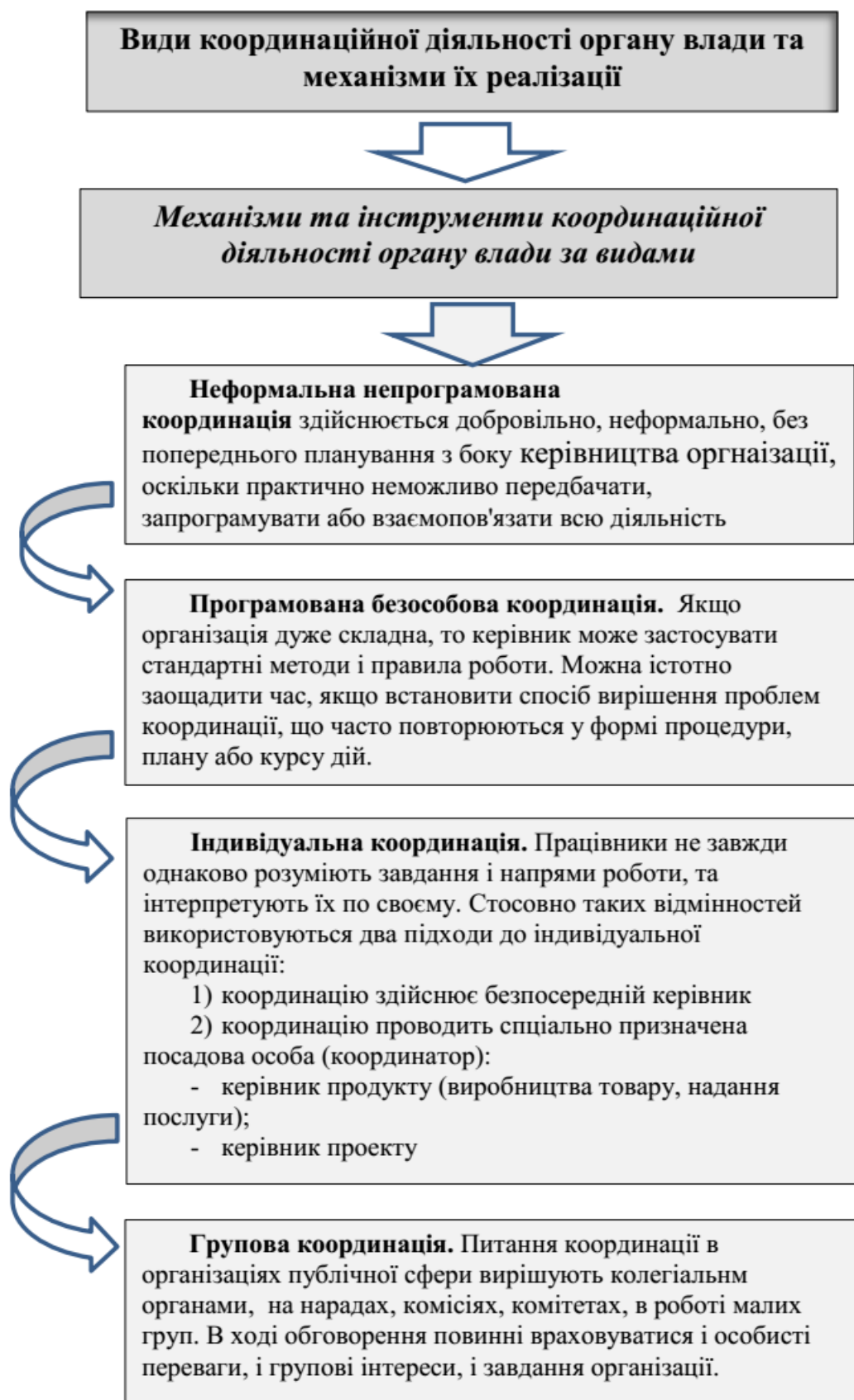


Рис. Методи та інструменти здійснення різних видів координаційної діяльності в органах публічного управління

Формальні механізми координації, такі як планування, бюджетування та контроль, не можуть бути ефективними без активного співробітництва працівників. Це означає, що працівники повинні бути зацікавлені в досягненні цілей організації та бути готові до співпраці з іншими працівниками. Завдання менеджерів полягає в тому, щоб мотивувати працівників до співпраці.

Децентралізація повноважень – це передача повноважень на нижчі рівні управління, і розглядається як спосіб розвитку персоналу та підвищення якості трудового життя, оскільки він дає працівникам більше відповідальності та можливості для самореалізації.

Координація та інтеграція внутрішньогрупових і міжгрупових взаємодій – це процеси, які забезпечують узгодженість дій різних підрозділів та співробітників. Ці процеси необхідні для досягнення високої ефективності взаємодії в організації, командної роботи та ефективної організаційної культури. У різних стилях управління, як правило, є істотні відмінності способів розподілу завдань і працівників з метою досягнення цілей організації

Авторитарний стиль управління характеризується більшою часткою формалізації, більшою стандартизацією і діленням на підрозділи за технологією або функціями. Він передбачає високі ієрархічні структури, невеликі зони керованості і значну централізацію. Координація в цьому випадку здійснюється за ієрархією управління, на основі статуту і процедур організації, а також прийнятої нею стратегії.

При ліберальному стилі координація здійснюється неформальними методами з використанням групових координаторів. Тут домінують децентралізація, великі зони керованості і менш високі ієрархічні структури, більше уваги приділяється прояву творчих здібностей працівників. Всі стилі організації мають той або інший ступінь формалізації і стандартизації, але ліберальний прагне звести їх до мінімуму і структурувати за цілями.

Підсумовуючи, необхідно відмітити, що координація – це діяльність, яка забезпечує узгодженість дій різних учасників організації для досягнення спільної мети. Координація здійснюється шляхом обміну інформацією, розподілу діяльності в часі та забезпечення взаємодії між учасниками. Координація є важливою функцією управління, оскільки вона забезпечує цілісність та стійкість організації

1.2.Механізм координації діяльності структурних підрозділів органу місцевого самоврядування

Для забезпечення узгодженості дій структурних підрозділів органів влади використовують різні механізми координації, до яких належать:

Взаємне узгодження функціонального навантаження, тобто менеджери різних рівнів і сфер діяльності обговорюють та погоджують свої дії, щоб забезпечити їхню ефективність.

Використання посередників для забезпечення комунікації між різними підрозділами та організаціями. Наприклад, консалтингові структури можуть надавати консультації та рекомендації щодо координації діяльності.

Створення тимчасових цільових груп для вирішення конкретних завдань. Вони можуть включати представників різних організацій та підрозділів.

Формування проектних груп для реалізації конкретних проектів. Вони також можуть включати представників різних організацій та підрозділів.

Призначення координаторів з інформаційними повноваженнями, що відповідають за обмін інформацією між різними підрозділами та організаціями. Призначення координаторів з управлінськими (розпорядчими) повноваженнями, які мають право приймати рішення щодо координації діяльності.

Використання матричної структури управління передбачає, що керівники одного підрозділу можуть підпорядковуватися також керівникам

інших підрозділів. Це дозволяє забезпечити узгодженість дій між різними підрозділами.

Використання сучасних комунікаційних систем, які дозволяють швидко та ефективно обмінюватися інформацією між різними підрозділами та організаціями.

У деяких випадках, коли потрібно вирішити завдання, що стосуються всієї організації, в процес координації можуть бути залучені всі працівники організації. Це може бути пов'язано з такими факторами, як: важливість завдання для організації; необхідність залучення знань та досвіду всіх працівників; неможливість вирішити завдання силами одного підрозділу або групи працівників.

В останні роки розвиток інформаційних технологій змінив способи координації діяльності організацій. Замість традиційних методів, таких як особисті зустрічі, телефонні дзвінки та листи, все частіше використовується електронна координація. Електронна координація здійснюється за допомогою інформаційних систем, які дозволяють обмінюватися інформацією всередині організації та між організаціями в режимі реального часу. Це дає можливість значно скоротити час на координацію та підвищити ефективність управління.

Координація діяльності організації – це складний процес, який включає в себе багато різних механізмів. Одним з таких механізмів є вироблення і формулювання цілей і завдань організації. Це дозволяє забезпечити узгодженість дій різних підрозділів та працівників, оскільки вони знають, чого від них очікується.

Кожен службовець органу публічного управління повинен розуміти свою роль у координації діяльності органу влади; визначити свої функції та завдання в цій сфері та розробити план їх виконання.

Координація – це функція управління, яка забезпечує узгодженість дій різних підрозділів органу влади. Це здійснюється шляхом встановлення зв'язків між ними, які дозволяють їм ефективно взаємодіяти один з одним.

Тип зв'язків може бути різним, залежно від особливостей діяльності організації.

Адміністративний апарат організацій публічної сфери повинен координувати діяльність таким чином, щоб забезпечити: узгодженість дій різних підрозділів та працівників; збалансованість та рівновагу між різними інтересами та цілями; врахування та управління ризиками, пов'язаними з координаційною діяльністю; дієвість та результативність координаційної діяльності; керованість координаційної діяльності.

Координація діяльності структурних підрозділів органів публічної влади здійснюється в двох основних напрямках:

- Координація діяльності між структурними підрозділами, відповідно, керівники різних підрозділів повинні обговорювати свої плани та дії, щоб забезпечити їх узгодженість.

- Узгодженість між відділами та службами органу публічного управління, встановлення зв'язків між різними підрозділами, щоб вони могли ефективно взаємодіяти один з одним. Для забезпечення узгодженості між відділами та службами ОМС сфери необхідно виконати такі заходи: з'ясувати причини відхилення від визначених завдань; ідентифікувати склад додаткових робіт і порядок їх виконання, визначити, які ресурси та резерви необхідні для виконання додаткових робіт; здійснити перерозподіл обов'язків і відповідальності між посадовими особами для ефективної взаємодії між різними підрозділами органу публічного управління. А також оперативно вживати заходів для усунення відхилень та можливих проблем.

Ефективна координація діяльності в органах публічного управління забезпечує досягнення таких системних завдань: безперервність та активізація діяльності, побудова раціональної система взаємозв'язків структурних підрозділів; маневрування технологічними і трудовими ресурсами, їх розподілом та використанням.

Координація діяльності в організаціях публічної сфери здійснюється за допомогою спеціально сформованих координаційних зв'язків.

Ці зв'язки базуються на взаємній зацікавленості різних органів влади, структур управління, структурних підрозділів організації, посадових осіб, працівників організації в узгодженні своїх дій.

Завдяки координаційним зв'язкам в організаціях публічної сфери створюються можливості для: творення і функціонування спеціальних координаційних органів управління; проведення координаційних нарад; регулярного обміну інформацією, насамперед плановою й обліковою; прийняття одночасних спільних рішень. Це дозволяє органам публічного управління оперативно реагувати на зміни та досягати поставлених цілей.

Відповідальність органів, між якими складаються координаційні зв'язки, може визначатися двома способами:

- Нормативними актами органів, що мають вищий організаційно-правовий статус. Це можуть бути закони, постанови уряду, накази міністерств та інших органів державної влади.
- Спільними рішеннями учасників управлінського процесу. Це можуть бути договори, угоди, протоколи зустрічей тощо.

Координація є ключовим елементом процесу організації виконання завдань, дозволяє забезпечити узгодженість дій учасників і досягнення спільних цілей, та спрямована на узгодження дій різних підрозділів і працівників органу влади для досягнення спільних цілей.

Координація важлива для ефективного функціонування органу влади, адже уможливорює уникнення конфліктів, дублювання зусиль і непродуктивних витрат. Одним із механізмів координації є формулювання і повідомлення всім посадовим особам органу влади в цілому, а також кожного з підрозділів у зв'язку із цими загальними цілями. Це дозволяє всім працівникам розуміти, що від них очікується, і працювати в одному напрямку.

У принципі кожна функція управління відіграє певну роль у координуванні діяльності організації. Наприклад, планування забезпечує координацію шляхом визначення цілей і завдань організації. Організація

забезпечує координацію шляхом створення структури і розподілу ресурсів. регулювання забезпечує координацію шляхом контролю і мотивації працівників.

Сучасні вчені виділяють наступні координаційні механізми в діяльності структурних підрозділів органів ПУ (рис.1.2.).

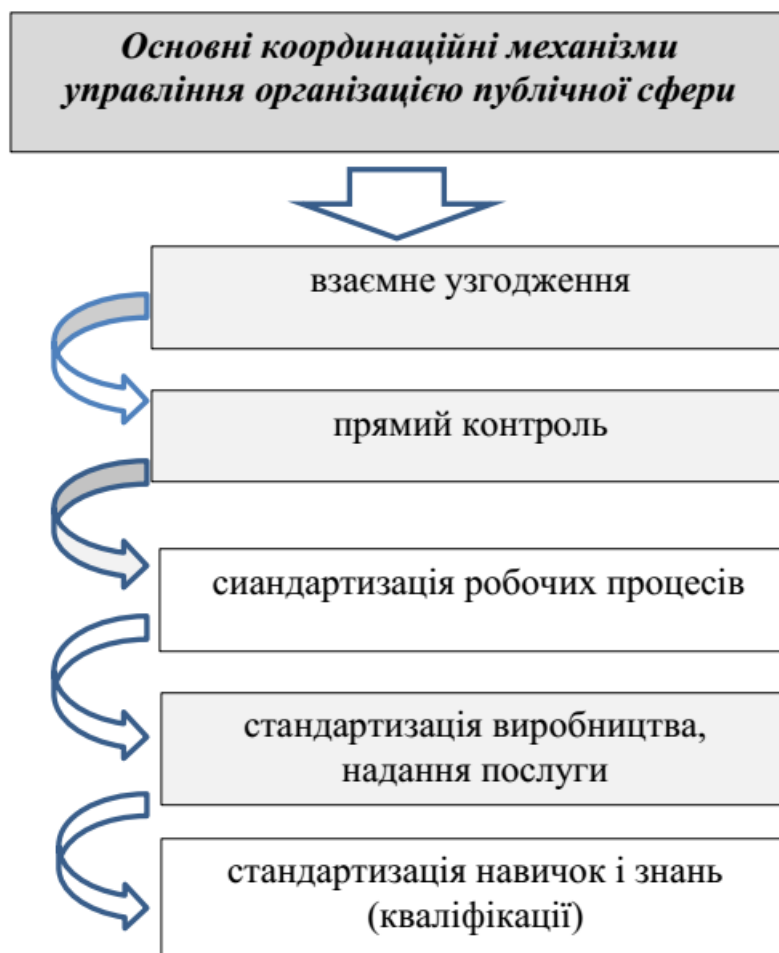


Рис. Базові координаційні механізми управління організацією публічної сфери

Взаємне узгодження сприяє координації праці завдяки простому процесу неформальних комунікацій. Координація забезпечує узгодженість у часі й просторі дій органів управління та посадових осіб, а також між системою в цілому і зовнішнім середовищем.

Також слід зазначити, що на етапі організації системи та процесів управління документацією в органах публічного управління необхідним є

здійснення організаційно-правового обґрунтування всіх аспектів документування і технологічних процесів роботи з документами. В першу чергу це стосується структурування та формування штату працівників органу загалом та служби діловодства зокрема. Тобто, важливим завданням у сфері ресурсного, і в тому числі документаційного забезпечення управлінської діяльності органу влади, є забезпечення необхідної кількості працівників певного рівня і кваліфікації, що відповідають потребам і цілям її діяльності.

В цілому в організаціях публічної сфери, застосовуються такі форми документування управлінських рішень: накази, розпорядження, вказівки, акти, протоколи інші організаційно-розпорядчі документи. Ця система дозволяє адмініструвати найважливіші процеси координування діяльності органу публічного управління.

Висновки до розділу 1.

Координація – це діяльність, спрямована на узгодження, упорядкування дій у керованій системі, приведення їх у відповідність з поставленою метою. Це управлінська функція, що здійснюється на основі інформаційних та комунікаційних потоків і має на меті розподілити діяльність в часі, забезпечити взаємодію різних учасників загального процесу в інтересах виконання поставлених цілей.

Серед механізмів координації виділяються взаємне узгодження між управлінським персоналом; використання посередників; створення тимчасових цільових груп; формування проектних груп; призначення координаторів з інформаційними повноваженнями; призначення координаторів з управлінськими (розпорядчими) повноваженнями; використання матричної структури управління, використання сучасних комунікаційних систем.

Серед новітніх підходів до координації діяльності в органах влади в різних соціально-економічних системах виокремлюється реінжиніринг, що означає перебудову всієї системи органу влади на основі сучасних уявлень про раціональну організацію публічного управління.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ШУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Аналіз стану соціально-економічного розвитку територіальної громади як сфери діяльності структурних підрозділів міської ради

Основним функціональним призначенням органів місцевого самоврядування в умовах реформування територіальної організації влади є їх управлінський вплив на суспільно-політичні, гуманітарно-демографічні, економічні, соціально-екологічні процеси, що відбуваються в територіальній громаді. Вирішення проблематики місцевого розвитку – стає базисом для формування координаційних взаємодій, посилення управлінської синергії всіх без винятку структурних підрозділів ОМС. Зокрема, досліджувана нами Шумська міська територіальна громада (Шумська МТГ) утворилась в рамках адміністративно-територіальної реформи в 2015 році 3 січня 2021 року її територія, згідно з адмін-територіальним устроєм України, входить до складу Кременецького району Тернопільської області.

До складу Шумської МТГ входить 44 населених пункти, в тому числі: 1 місто Шумськ – адміністративний центр громади, що розташований на відстані 100 км від м. Тернополя, та 43 села.

Мінімальна відстань населених пунктів до адміністративного центру складає 2 км, максимальна – 27 км. Зона доступності до потенційного адміністративного центру визначається на відстані не більш як 20 кілометрів дорогами з твердим покриттям. Проте, зважаючи на віддалене розміщення окремих сіл до центру, до Шумської міської територіальної громади входять села, в яких зона доступності до адміністративного центру становить більше 20 км: В. Іловиця (23 км), Стіжок (26 км), Антонівці (27 км), Тетильківці (27 км), Новосілка (30 км). Це вимагає посилення уваги ОМС до вирішення проблем інфраструктурного забезпечення цих поселень.

Станом на 2022 рік територія Шумської громади складає 632,4 км². Загальна чисельність населення – становить 24763 особи, у тому числі м. Шумськ 5457 осіб.

Станом на 2022 рік: площа земель лісгосподарського призначення становить 20013,6 га, площа комунальних лісів – 1370 га, переважають ліси змішаного типу. Площа земель сільськогосподарського призначення – 40116,3 га. Важливо, що на території громади наявні досить потужні родовища мінеральних ресурсів (торф, пісок, крейда, глина), що може складати основи розвитку місцевого господарства (локальної економіки).

«За структурою, у промисловості МТГ найбільшу питому вагу займають підприємства переробної галузі – виробництво хлібобулочних та швейних виробів. Активно та стабільно функціонують промислові підприємства: ТзОВ «Сегеш Україна», ПП «Шумськ Хліб», ТОВ «Агаріс Міко Україна», значна чисельність підприємців – ФОПів» [45].

В умовах війни, та необхідності досягнення енергетичної незалежності на місцевому рівні, в ТГ відновлюється торф'яна галузь; зокрема, розширює виробничі потужності підприємство з переробки торфу ТОВ «Дюшенея» на території с. Онишківці. Також отримало ліцензію на добування торфу на родовищі «Старники» ТОВ «Техно-Всесвіт» поблизу с. Кути.

Другою за потужністю галуззю місцевої економіки є харчова. У останній період відновило свою роботу ТзОВ «Шумський маслозавод», для розвитку якого вкладено інвестицій на суму понад 5 млн грн.; проводяться переоблаштування на нові технології; у результаті – на підприємстві створено 54 нових робочих місць. Це є важливим чинником росту локальної економіки та вирішення соціальних проблем (безробіття, зниження доходів населення та ін.), що є особливо актуальним в умовах агресії росії.

У галузевій структурі сільського господарства громади переважає рослинництво; переважно аграрний сектор громади спеціалізується на вирощуванні зернових та технічних, кормових культур: цукрового буряка,

картоплі, плодів і ягід, овочів. До початку війни спостерігалась також активізація власного сучасного тваринництва.

Станом на зараз, найбільшими сільгоспвиробниками, що функціонують на території громади є: ТЗОВ «Шумськ Агро»; ТОВ «Контінентал Фармерз Груп», ФГ «Павлюків», ФГ «Беріжок», ТОВ «Агроюніт Захід», ТОВ «Бриківське» та інші. Це підкреслює позитивні можливості та конкурентні переваги саме реального сектору локальної економіки громади. І в подальшому – орієнтацію на них програмних дій ОМС (табл.2.1.)

SWOT-аналіз розвитку економіки Шумської МТГ

| СИЛЬНІ СТОРОНИ (ПЕРЕВАГИ) | СЛАБКІ СТОРОНИ (НЕДОЛІКИ) |
|---|--|
| 1. Наявність на території громади малих та середніх підприємств, у т. ч. підприємств з іноземним капіталом | 1. Низька якість доріг, яка ускладнює переміщення територією громади і створює бар'єри для економічного розвитку |
| 2. Природні ресурси для розвитку будівництва (пісок, глина, крейда) | 2. Відсутність довіри працівників до місцевих працедавців (бажають краще поїхати за кордон, ніж працювати вдома за подібну винагороду) |
| 3. Вільні земельні ділянки для інвестицій | |
| ШАНСИ (МОЖЛИВОСТІ) | ЗАГРОЗИ (ТРУДНОЦІ) |
| 1. Розвиток малого та середнього бізнесу (особливо підприємств з переробки сільськогосподарської продукції) | 1. Еміграція, насамперед молоді та кваліфікованих спеціалістів |
| 2. Розвиток одноособових фермерських господарств та сільськогосподарських кооперативів | 2. Витіснення з ринку дрібних сільгоспвиробників великими агрохолдингами |
| 3. Зростання попиту на екологічно чисту продукцію сільського господарства | 3. Питання управління комунальними землями |
| 4. Розвиток агротуризму | |
| 5. Створення сучасних підприємств, відповідальних за утримання доріг; будівництво асфальтобетонного заводу | |

Однією з визначальних функціональних сфер ОМС є інфраструктурне забезпечення розвитку території. Так, завдяки вигідному територіальному місцезнаходженню на автошляху Р-26 через м. Шумськ проходять маршрути міжрегіональних внутріобласних та місцевих перевезень пасажирів (на Київ, Львів, Тернопіль, Рівне тощо). Активно розвиваюся міська та приміська маршрутні мережі. «Протяжність комунальних доріг на території громади складає 387 км. в т.ч. державного значення – 29 км, місцевого значення – 323,0 км., обласного значення – 35 км. Проте, частина населених пунктів ТГ досі не забезпечені якісним транспортним сполученням» [45].

На території Шумської МТГ газифіковано 22 населених пунктів; КП «Шумськкомунсервіс» надаються достатньо якісні послуги в сфері ЖКГ громади. Якщо характеризувати соціальну інфраструктуру громади, то за складом і потужностями вона включає: 43 ЗОЗ, а саме: 1 міська лікарня, 40 діючих ФАПів, 2 амбулаторії сімейної медицини; 32 заклади освіти, а саме: 7 загальноосвітніх навчальних закладів (ЗНЗ) І-ІІІ, 17 ЗНЗ І-ІІ ступенів, 2 ЗНЗ І ступенів, 3 дошкільних навчальних закладів, 1 заклад позашкільної освіти, 1 школа мистецтв, а також функціонує КУ «Інклюзивно-ресурсний центр» міської ради. Заклади культури (33 об'єкти) об'єднують: 1 публічну бібліотека, 5 будинків культури, 25 клубів, 2 музеї; 1 заклад фізичної культури – Шумська ДЮСШ. Також на території МТГ функціонує близько 400 закладів торгівлі, 4 АЗС, 5 СТО, 21 заклад громадського харчування, 9 аптечних закладів. Це забезпечує доволі комфортне життєве середовище мешканців громади, зорієнтоване на задоволення переважних соціальних потреб населення. Вказане підтверджується результатами проведеного експертно-аналітичного дослідження соціальної інфраструктури Шумської МТГ (табл..2.2.)

Потужний туристично-рекреаційний потенціал, що формують наявність великої кількості історико-культурних пам'яток, транзитне розташування мальовнича та багата природа, є передумовою розвитку туризму в Шумській ТГ.

SWOT-аналіз розвитку соціальної сфери Шумської МТГ

| СИЛЬНІ СТОРОНИ (ПЕРЕВАГИ) | СЛАБКІ СТОРОНИ (НЕДОЛІКИ) |
|--|---|
| 1. Наявність рекреаційного закладу для дітей на території громади (с. Кутянка) | 1. Недостатньо розвинені громадські організації |
| 2. Готовність мешканців до роботи задля суспільного блага (особливо, якщо це стосується їхніх дітей) | 2. Від’ємний демографічний приріст, від’ємне сальдо міграції |
| 3. Успішні футбольні команди | 3. Обмежені можливості проведення вільного часу – особливо для дорослих (відсутність пропозиції) та спілкування |
| 4. Широка мережа закладів освіти, охорони здоров’я, культури | |
| ШАНСИ (МОЖЛИВОСТІ) | ЗАГРОЗИ (ТРУДНОЦІ) |
| 1. Наявність закладів профтехосвіти, які готують фахівців, затребуваних на ринку праці (механізатор, кухар, перукар, будівельник тощо) | 1. Переконавання молоді, що найкраще рішення – це виїзд з громади |
| 2. Розвиток громадського сектору | 2. Відтік кваліфікованих кадрів |
| 3. Проведення перекваліфікації кадрів у різних сферах | 3. Відсутність підтримки з боку влади місцевих ініціатив |
| 4. Розвиток міжобласного фестивалю «Братина» | |

«На території громади розташовані близько 60 історико-культурних та архітектурних пам’яток, які внесені до Державного реєстру нерухомих пам’яток України. Популярністю серед туристів користуються релігійні пам’ятки Свято-Преображенська церква в м. Шумськ (1637 р.), Данилова гора в с. Стіжок (X-XIII ст.), гора Уніас розташована між селами Стіжок та Велика Іловиця, музей під відкритим небом «Табір ВО УПА «Волинь-Південь», Костел Непорочного Зачаття Діви Марії в м. Шумськ» [45].

Міська рада активно користується можливостями міжнародної підтримки та співпраці. Долучається до міжнародних програм, проектів і грантів. До прикладу, «в рамках реалізації проекту спільно із Програмою DOBRE, облаштовано ігрові майданчики на території садочків у с. Рохманів та Боложівка, м. Шумська. За рахунок фінансування через Японський фонд соціального розвитку на кошти проекту Світового банку реконструкції й

розвитку та через Український фонд соціальних інвестицій, соціальні робітники Шумської МТГ отримали 4 електроскутери та 33 велосипеди у рамках проекту Надання соціальних послуг в громаді» [45].

Екологічна складова розвитку громади теж не залишається поза увагою міської ради. У цій царині здійснено ремонт очисних споруд в м. Шумськ загальною вартістю 180 тис. грн.; проведено реконструкцію парку «Соснина», де проведено розчистку від чагарників і поростей рекреаційної прибережної зони, встановлено біотуалети, облаштовано майданчик, проведено ремонт альтанок.

Стосовно сфери охорони здоров'я, то в останні 2 роки КНП «Шумська міська лікарня» придбано обладнання на суму більш ніж 7 млн грн: апарат штучної вентиляції легень, відеобронхоскоп, кисневий концентратор, монітор пацієнта та інше, що було максимально застосовано медичними працівникам в умовах пандемії коронавірусу. Як благодійну допомогу ЗОЗ отримав апарати штучної вентиляції легень вартістю понад 200 тис. грн.

В умовах воєнного стану та загроз блекауту, в КНП «Шумська МЛ» за кошти громади встановлено та запущено в експлуатацію нову дизельну електростанцію потужністю 120 кВт. Це, сподіваємось, забезпечить електроенергією (при аварійному відключенні) весь ЗОЗ та дасть змогу зняти небезпечні ризики при підключенні пацієнтів до важливого медичного обладнання.

Важливо наголосити, що за активної управлінської діяльності міської ради, Шумська МТГ увійшла в перелік тих громад, що отримали фінансування (184,2 тис. грн) на створення спеціалізованих служб підтримки осіб, які постраждали від домашнього насильства. За програмою USAID «DOBRE» в Шумській МТГ сформована консультативна служба, де будуть надавати разові чи періодичні консультації постраждалим та їх законним представникам щодо соціальних послуг, якими вони можуть скористатися. Ця служба вже активно співпрацює з медиками в частині надання

психологічної допомоги військовослужбовцям, ветеранам, членам сімей загиблих Героїв, а також ВПО.

Вказане вище обумовлює удосконалення діяльності міської ради в напрямках її адаптивності, гнучкості, ефективної внутріорганізаційної взаємодії між ланками органу публічної влади.

2.2. Оцінка організаційно-функціонального забезпечення координування функціональної діяльності досліджуваної міської ради

Шумська міська рада є важливою складовою публічної сфери в кожному регіоні чи територіальному утворенні і відіграє значну роль у забезпеченні гармонійного розвитку та функціонування міста. Основні сутнісні характеристики МР та аналіз її цілей і завдань можна розглядати наступним чином:

Міська рада є ОМС, що представляє інтереси місцевого населення у владних структурах. Вона діє на засадах демократизму: члени міської ради обираються на місцевих виборах і відповідають перед місцевим населенням.

Згідно закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» Шумська міська рада здійснює регуляторну функцію – приймає рішення та регулює питання, що стосуються місцевого розвитку та політики в рамках наданих законом повноважень. Вона наділена повноваженнями розглядати та затверджувати бюджет міста, контролювати видатки та надходження коштів. Робота міської ради має бути відкритою та прозорою, інформація про її діяльність повинна бути доступною громадськості.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» відповідно до Конституції України, визначає: «систему місцевого самоврядування; гарантії реалізації та захисту місцевого самоврядування в Україні; засади організації та діяльності органів та посадових осіб місцевого самоврядування; правовий статус і відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування; врегульовує інші питання» [30].

З огляду на це, цілі та завдання діяльності структурних підрозділів міської ради мають спрямовуватись на:

- забезпечення добробуту громадян: ОМС працює на користь інтересів місцевого населення, забезпечуючи розвиток і покращення якості життя мешканців територіальної громади;
- раціональне управління місцевими ресурсами, що формують її соціально-економічний потенціал, включаючи землю, комунальне майно, інфраструктуру, фінанси, природні ресурси та інші активи;
- розробка та прийняття нормативних, організаційно-розпорядчих документів що упорядковують місцевий економічний розвиток та суспільні процеси, що відбуваються в громаді; урегульовують питання, що стосуються місцевого населення та діяльності організацій;
- фінансове планування і контроль: відповідаючи за бюджет міста, міська рада має забезпечувати ефективне податкове регулювання, бюджетне планування (в тому числі – формування громадських бюджетів, залучення механізмів співфінансування, краудфандинг тощо) та контроль за використанням бюджетних коштів;
- управління закладами публічної сфери, інфраструктурою, що знаходиться в комунальній власності для якісного надання публічних послуг мешканцям громади (освіта, охорона здоров'я, культура, комунальні послуги, транспорт та зв'язок, соціальне забезпечення та ін.);
- забезпечення правопорядку і безпеки: міська рада має співпрацювати з правоохоронними органами для забезпечення правопорядку та безпеки, захисту прав та свобод громадян.

В умовах реалізації концепції належного врядування, Шумська МР дотримується принципу публічної участі і комунікації, створює умови для сприяння ОМС та його структурних підрозділів у взаємодії з громадськістю, у враховувати пропозиції та зауважень місцевих мешканців у процесі прийняття рішень, що стосуються місцевого економічного розвитку.

Цілі та завдання ОМС можуть варіюватися в залежності від конкретного населеного пункту, що формує МТГ, його потреб, вимог, особливостей соціально-економічного розвитку. Проте загальна мета завжди залишається однією – забезпечення сталого розвитку громади та добробуту місцевого населення.

Нормативно-правове забезпечення координаційної діяльності Шумської міської ради базується на законодавстві, що визначає права та обов'язки місцевих органів публічної влади.

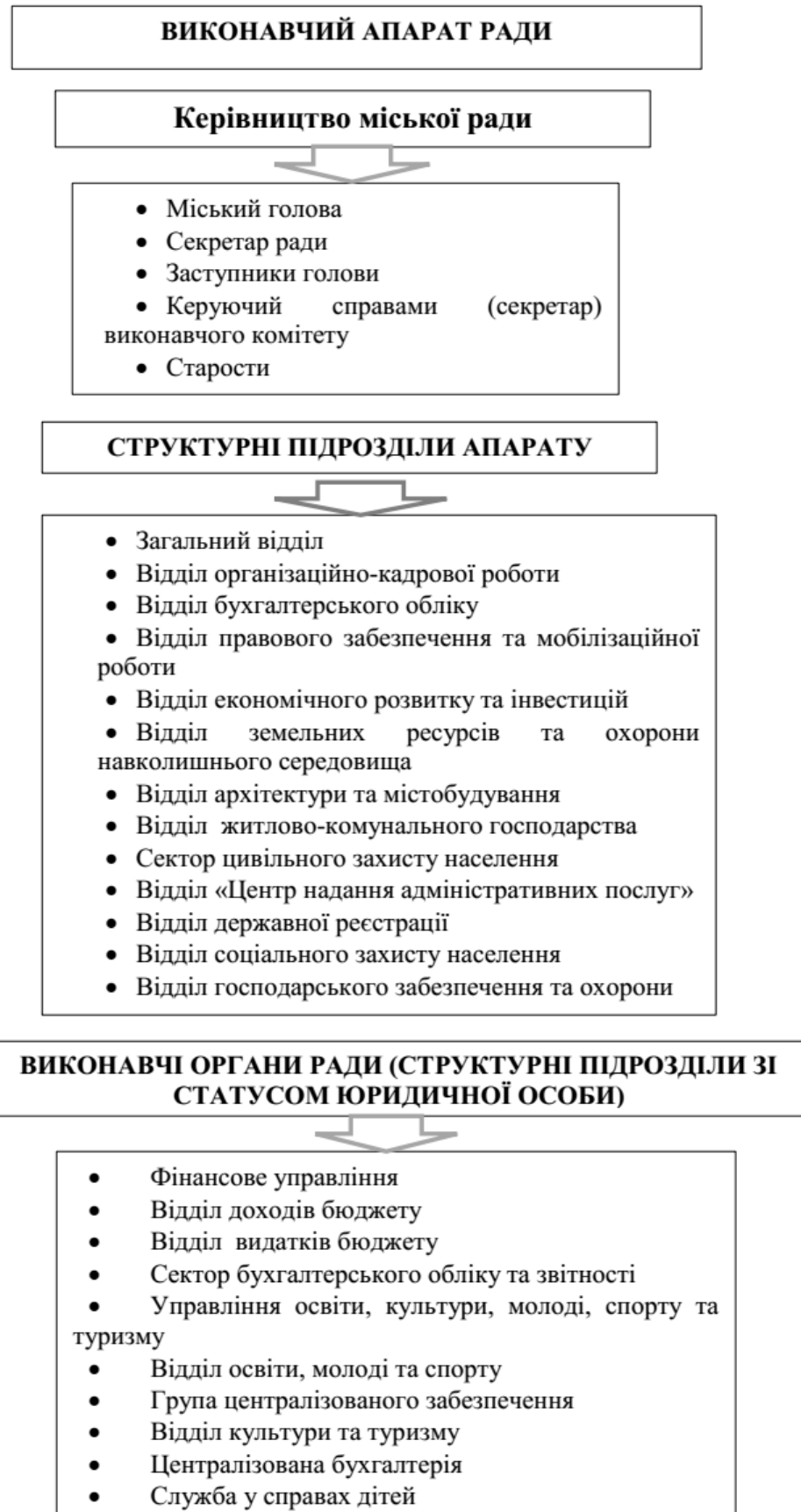
В контексті врегулювання координаційних відносин структурних підрозділів Шумської МР слід вказати, що ОМС також має право приймати локальні нормативні акти і регулятори, які унормовують конкретні аспекти місцевого життя відповідно до загальних законів. До них відносять:

- регламент міської ради: основоположний документ, що регулює порядок роботи міської ради, формат та місце проведення сесійних засідань, порядок прийняття рішень та інше.

- інструкція з діловодства – обов'язковий документ, що затверджується міською радою та визначає порядок та основи документообігу в міській раді;

- положення про відділи, структурні підрозділи, комунальні установи та підприємства (наприклад КНП «Шумська міська лікарня»)

Всі ці нормативно-правові акти утворюють систему життєдіяльності громади, специфічний правовий фреймворк для діяльності міської ради, визначає її повноваження та відповідальність, а також забезпечує права громадян на участь у прийнятті рішень на місцевому рівні. При цьому важливо, щоб діяльність міської ради відповідала цим нормативам і забезпечувала демократичність, відкритість і враховувала інтереси місцевого населення. Організаційна побудова МР представлена на рис.



Структура апарату Шумської МР та її виконавчих органів

Аналіз координаційної діяльності Шумської міської ради у зовнішньому середовищі допомагає визначити, як вона взаємодіє з іншими громадськими, політичними та економічними суб'єктами на місцевому, регіональному та національному рівнях. Це включає в себе наступні аспекти: взаємодію з іншими органами публічної влади та місцевим громадянським суспільством.

Так, Шумська МР в силу наділених повноважень та своїх можливостей співпрацює з іншими органами виконавчої влади та місцевого самоврядування, підрозділами поліції та ДСНС, районною та обласною військовою адміністрацією. Як приклад плідної взаємодії між міською радою та іншими інституціями можна назвати оперативну ліквідацію наслідків стихійних лих, блекауту внаслідок агресії росії та ін.

Внаслідок реформи децентралізації міська рада набула більше прав та обов'язків, яких частково була позбавлена районна адміністрація, тому співпраця з ними носить здебільшого координаційний характер. Щодо обласної військової адміністрації то відбувається постійна скоординована та злагоджена робота з питань соціального характеру, оборони, державної безпеки, охорони здоров'я та цивільного захисту населення, освіти та культури. Розподіл повноважень та зон відповідальності між органами публічного управління на рівні територій та громад здійснюється на підставі чинного законодавства.

2.3. Оцінка інформаційно-комунікативного забезпечення координації діяльності структурних підрозділів ОМС

Управлінська практика свідчить, що створення ефективної, надійної та інноваційної системи обміну інформацією, яка б відповідала вимогам повноти, достатності, оперативності, гнучкості – одна з найскладніших проблем органів публічного управління. Для ОМС ефективно організований

комунікативний процес та комунікаційне забезпечення функціональної діяльності їх структурних підрозділів визначають результативність реалізації ними завдань публічної політики.

Як підкреслюють сучасні науковці – комунікації в органах публічної влади «відображають не тільки процес передачі інформації, але й сприйняття, розуміння, засвоєння інформації» [19].

Якщо характеризувати внутріорганізаційні процеси в ОМС, то слід вказати, що механізми координаційної взаємодії охоплюють посадових осіб, службовців і фахівців апарату управління. Вони уможливають управлінські взаємозв'язки в ОМС, виконавчих структурах, підрозділах, між керівниками та їх підлеглими, керівниками структурних одиниць одного ієрархічного рівня та зовнішнім оточенням Шумської МР.

Спосіб комунікативної взаємодії структурних одиниць ОМС, як забезпечуючого чинника регулювання місцевого соціально-економічного розвитку, може бути охарактеризований через сукупність оперативних, організаційних та управлінських напрямків (рис.).



Рис. Аспекти комунікативної взаємодії структурних підрозділів міської ради

При цьому переважно ОМС використовуються різноманітні форми і засоби комунікацій:

– в основі координації зв'язків з іншими суб'єктами публічної влади на рівні території – використання різноманітних аналітичних, звітних матеріалів, укладання угод, проведення нарад, презентацій, семінарів, симпозіумів;

– із наявними і потенційними споживачами адміністративних і управлінських послуг, ОМС налагоджують контакти і спілкування за допомогою технологій громадських слухань, обговорень, інструментів територіального брендингу та маркетингу, Паблік Рілейшнз.

– у взаємодіях та координації співпраці з громадськістю ОМС, прагнуть сформувати позитивний імідж та запровадити дієві форми співпраці, міжмуніципального співробітництва на основі проведення різного роду презентацій, створення дорадчих та спеціальних консультативних органів (наприклад, молодіжних рад), громадських слухань, соціологічних досліджень, рекламних акцій, перемовин, елементів проектного менеджменту, участі в міжнародних проектах, грантових програмах.

Важливим напрямками комунікаційної діяльності Шумської МТГ є налагодження ділового спілкування з партнерами та постачальниками ресурсів, товарів, робіт, послуг через проведення ділових перемовин, здійснення закупівель, заключення контрактів, укладання угод, державно-приватного партнерства та інших форм реалізації представницької та комунікативної функції ОМС.

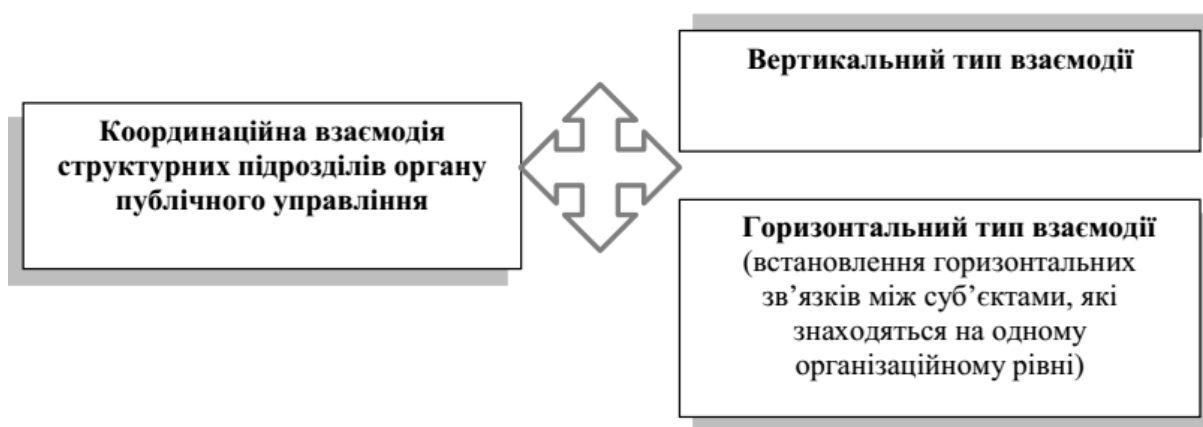
Поряд з зовнішніми комунікативним взаємодіями важливу роль у досягненні цілей Шумської МР відіграють також і внутрішні комунікації, що «забезпечують взаємодію між рівнями управління, підрозділами, посадами, окремими особами через налагодження комунікаційних каналів в процесі особливих контактів, обміну документацією, функціонування електронних засобів зв'язку тощо. За змістом така комунікативна взаємодія може бути: інформаційною, адміністративною, технічною» [17].

Внутріорганізаційна інформаційна взаємодія між структурними складовими ОМС створює основу координаційного процесу, сприяє обміну

між ними повноцінними інформаційно-аналітичними та організаційно-розпорядчими масивами, необхідними для реалізації управлінських дій в частині реалізації конкретного аспекту локальної публічної політики, вирішення проблематики соціально-економічного розвитку громади.

Координація діяльності в місцевих органах публічної влади передбачає такі розпорядчі процедури. В процесі адміністративної взаємодії вищі ланки управлінської структури ОМС делегують ланкам нижчих рівнів управлінські повноваження і відповідальність, здійснюють їх нормативний та документаційний супровід (інструкції, рекомендації, розпорядження), одночасно від структурних підрозділів отримують звіти, аналітичні записки, пропозиції, здійснюють процес контролю.

Оскільки орган публічної влади є відкритою системою, то його розвиток на пряму передбачає необхідність адекватного реагування на виклики та загрози зовнішніх факторів, а ц підсумку – на здатність змінювати структуру, організування діяльності ОМС та формування варіантів та сценаріїв управлінських впливів, здатність до адаптації та вибір засобів та інструментів для реалізації своєї місії та досягнення цілей соціально-економічного розвитку громади (рис..).



Форми комунікативної взаємодії структурних підрозділів органу управління

Вертикальна координація у внутріорганізаційному менеджменті ОМС ґрунтується, перед усім, на нормативно-правовому забезпеченні,

організаційно-розпорядчій документації, регламентуючих, дисциплінарних, адміністративних та засобах управлінського впливу.

В той же час, горизонтальна комунікаційна взаємодія структурних елементів ОМС ґрунтується на взаємних контактах розташованих на одному ієрархічному рівні елементів міської ради.

Основною організаційною формою діяльності Шумської міської ради – є сесія, як найбільш дієва та повсякчас використовувана форма координації діяльності всіх структурних підрозділів ОМС. Використання можливостей координації управлінсько-функціональної діяльності різноманітних структурних підрозділів Шумської МТГ найбільш чітко проявляється під час підготовки та проведення сесій МР відповідно до затверджених річних планів.

Згідно чинного законодавства, постійні комісії місцевих рад є колегіальними органами ради, на які покладається реалізація трьох основних напрямків діяльності: номінаційної, контрольної функції та функції попереднього опрацювання питань, що виносяться на розгляд сесії.

Відповідно до Регламенту Шумської міської ради постійні депутатські комісії розглядають питання і проекти рішень, які виносяться на розгляд сесії. Серед допоміжних організаційних форм діяльності Шумської міської ради можна також виділити періодичне проведення їх посадовими особами і депутатами прес-конференцій та інтерв'ю, прийом громадян, участь у роботі «Виїзних приймалень» тощо.

Висновки до розділу 2.

Проблеми координації діяльності структурних підрозділів органів публічної влади в є надзвичайно актуальними у сучасних умовах удосконалення територіальної організації влади.

Координація роботи структурних підрозділів ОМС здійснюється, згідно нормативно-правових та регламентуючих документів: шляхом

підпорядкування (вертикальна координація); шляхом встановлення зв'язків між структурними підрозділами одного організаційного рівня (горизонтальна координація); через застосування систем управлінських технологій та інструментів, таких як: прямий контроль (нагляд); взаємоузгодження (різного роду та рівня комунікації); стандартизація управлінських дій; створення тимчасових робочих груп; формування та вимога дотримання правил, стандартних операційних процедур, графіки виконання управлінських робіт; створення комісії (постійних та тимчасових); організація зборів та координаційних нарад між структурними підрозділами. Також в ОМС можливі соціально-психологічні механізми координації діяльності структурних елементів ОМС, зокрема – формування організаційної культури, та в деяких випадках – неформальних комунікацій.

Вказані форми та інструментарій координації роботи структурних підрозділів Шумської міської ради, на наше переконання, дозволить досягнути завдань регіонального управління та цілей сталого розвитку Шумської МТГ.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КООРДИНАЦІЇ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ МІСЬКОЇ РАДИ

3.1. Удосконалення координації діяльності структурних підрозділів органу місцевого самоврядування в питаннях місцевого економічного розвитку

Оцінка ефективності функціонування Шумської міської ради є важливим завданням для забезпечення справедливого та ефективного місцевого управління, результативної та скоординованої діяльності структурних підрозділів ОМС. Для проведення такої оцінки можна використовувати різні критерії та методики: опираючись на деякі основні аспекти, що можуть бути включені у процес оцінки ефективності міської ради:

Оцінка, наскільки міська рада забезпечує доступність інформації для громадськості, включаючи рішення, бюджет, звіти і протоколи засідань характеризує її відкритість та прозорість. Шумська МР працює максимально прозоро, всі рішення сесій, виконавчого комітету публікуються на офіційному сайті в строки передбачені чинним законодавством.

Міська рада активно залучає громадян до прийняття рішень через громадські слухання, консультації та інші координаційні механізми. Зважаючи на те, що при Шумській МР утворено консультаційно-дорадчий орган, можна вважати, що громадянське суспільство, як основний стейкхолдер ОМС є достатньо ефективним у своєму впливі на життя громади. Дієвим є співробітництво з громадськими організаціями та бізнесом, перед усім – для підтримки розвитку міста, вирішення нагальних проблем соціального, гуманітарного та економічного характеру. Це посилюється також і необхідністю залучення ВПО, які поповнили досліджувану громаду, до управління місцевим розвитком, до їх потужної інтеграції в екосистему Шумської МТГ.

Комунікації та взаємодія Шумської МР з іншими органами влади різних ієрархічних рівнів, з громадськими інституціями, міжнародними програмами та фондами доволі висока зважаючи на кількість реалізованих проєктів (табл.).

Проєкти та програми, що зреалізовані в Шумській МТГ за результатами міжнародної співпраці

| № | Проєкт, міжнародна програма | Зміст реалізації проєкту, програми |
|---|---|---|
| 1 | Програма DOBRE | Програма DOBRE відібрала Шумську громаду для участі в проєктах на 2023-2025 роки. Підписано протокол про співпрацю Шумської міської ради та Програми Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE) (керівник Брайан Кемпел). |
| 2 | Програма DOBRE | Шумська міська рада спільно із Програмою DOBRE сформувала Програму вдосконалення послуг місцевого самоврядування (Благоустрій вулиць та громадських місць) на 2024-2028 роки. |
| 3 | Програма DOBRE | Реалізація економічного проєкту з Програмою DOBRE «Облаштування території для провадження підприємницької діяльності у м. Шумськ». Розмір гранту: 30 тис. доларів США. Місце реалізації: м. Шумськ, алея біля міського будинку культури. Здійснено благоустрій території, озеленення Планується: встановлення 4 тимчасових споруд для провадження підприємницької діяльності, лавочок, смітників та додаткових елементів для комфортного перебування відвідувачів. |
| 4 | Програма DOBRE | Шумська громада отримала 2 генератори потужністю 33 кВА та 88 кВА за сприяння Програми DOBRE та Фонду Говарда Баффета в рамках проєкту швидкого реагування. Обладнання буде використовуватися для забезпечення безперебійної роботи об'єктів критичної інфраструктури (водозабору та адмінбудинку у м. Шумськ) |
| 5 | Програма DOBRE ГО «Український Народний Дім у Чернівцях» | Співпраця із ГО «Український Народний Дім у Чернівцях» у рамках Програми DOBRE: - громадські консультації із активними мешканцями громади у форматі «Світового кафе»; - активізація діяльності молодіжної ради; - міні-проєкт КУ «Інклюзивно-ресурсний центр» та творчої майстерні «ART-Box» у рамках конкурсу «Молодіжний Ідеатон». |

Оцінювання та аналізування даних про задоволеність мешканців роботою міської ради показує високий рейтинг оцінки результатів роботи Шумської МР, однак у 2023 році спостерігається зниження рейтингу в зв'язку із психологічним виснаженням громадян через ситуацію в державі.

Інноваційність і стратегічне планування – одна з визначальних рис досліджуваної територіальної громади, адже оцінка здатності Шумської МР, її окремих структурних підрозділів, зокрема – відділу економіки та інвестицій МР, до впровадження новаторських рішень та стратегій для розвитку МТГ підтверджується наявністю плану соціально-економічного розвитку, що успішно реалізується.

Якщо характеризувати дієвість координації підрозділів МР та ефективність внутрішніх управлінських процесів, то слід вказати, що організаційна структура, управлінські практики та процедури, які використовуються Шумською МР є ефективними, оптимізованими та регламентованими. Вплив прийнятих рішень та діяльності міської ради на соціальний та економічний розвиток міста орієнтований на покращення якості життя мешканців та розвиток міста. Аналіз успішності реалізації ключових проектів і програм, які покликані сприяти місцевому економічному розвитку, свідчить про результативність основних локальних програмно-планових документів, до розробки та реалізації котрих залучаються практично всі структурні підрозділи виконкому міської ради. Це проявляється, першочергово, через діяльність спеціально створеної координаційної ради та проектних груп з розробки середньострокових планів соціально-економічного розвитку Шумської МТГ, заходів з їх реалізації та окремих інвестиційних проектів.

В даному контексті хочемо зупинитись на успішній практиці координаційної діяльності Шумської міської ради при розробці та реалізації «Програми місцевого економічного розвитку Шумської об'єднаної територіальної громади» [45]. Концептуальний підхід до формування та

реалізації Програми МЕР Шумської громади може бути представлений на рис.



Концептуальна модель Програми місцевого економічного розвитку
Шумської міської територіальної громади

Для цього було створено координаційну структуру – Робочу групу з МЕР, до складу якої увійшли фахівці Шумської МР, підприємницьких структур, організації громадянського суспільства, освітяни та молодь громади, представники незалежного експертного середовища.

В структурі Програми МЕР «кожен проект – це логічно та хронологічно узгоджений комплекс заходів, реалізація яких призводить до досягнення поставленої мети у встановлений термін, із залученням визначених людських, матеріальних і фінансових ресурсів» [45]. Проектні ініціативи з реалізації Програми МЕР розроблялись як синергія співпраці та координації управлінських зусиль відділів Шумської МР, бізнес-структур та експертного середовища (Додаток В).

Оцінка ефективності координаційної діяльності структурних підрозділів міської ради є системною і проводиться регулярно з метою виявлення слабких місць та можливостей для покращення діяльності. Результати такої оцінки можуть служити основою для розробки стратегій розвитку та планів подальших дій Шумської міської ради.

3.2. Впровадження сучасних інформаційно-комунікативних технологій у функціональну діяльність структурних підрозділів органу місцевого самоврядування

Інформаційно-комунікативні зв'язки міської ради є важливою складовою діяльності органу місцевого самоврядування. Вони сприяють її взаємодії з місцевими мешканцями, громадськими організаціями, іншими владними структурами та інтересами, а також забезпечують прозорість та відкритість у діяльності органів публічного управління.

Основні аспекти інформаційно-комунікативних зв'язків Шумської міської ради стосуються таких положень:

– законодавчо визначений та регламентований доступ до публічної інформації: ОМС забезпечує повноцінне використання громадськості до важливої інформації, такої як рішення, бюджети, звіти та інші документи, що стосуються діяльності міської ради. Така інформація доступна на офіційному веб-сайті та інших медіа-платформах.

– для комунікування з громадянським суспільством міська рада періодично організовує громадські слухання та консультації з мешканцями для обговорення важливих питань і прийняття рішень. Це сприяє активній участі громади у прийнятті рішень;

– ОМС співпрацює з місцевими ЗМІ та громадськими медіа, активно веде комунікацію у соціальних мережах, має канали для інформування громади про свою діяльність та важливі новини. Практика сучасного цифровізованого суспільного розвитку свідчить, що використання соціальних мереж і веб-платформ для спілкування міської ради з громадою та поширення інформації є найбільш ефективним способом долучити молодше покоління та інші групи до обговорення питань реалізації локальної політики.

В контексті координації управлінської діяльності Шумська міська рада підтримує зв'язки з іншими рівнями влади, регіональними та державними органами публічного управління, політичними партіями, а також міжнародними організаціями для захисту інтересів міста та отримання підтримки для реалізації проектів. Для реалізації представницької функції ОМС, промоції важливих ініціатив і рішень міська рада організовує прес-конференції, брифінги, відеозвернення міського голови та інші заходи для представників ЗМІ та громадськості.

Щодо забезпечення ефективного внутріорганізаційного менеджменту, як ми вже вказували в попередніх розділах, необхідною є ефективна комунікація внутрішньої структури ОМС. Для того, щоб забезпечити співпрацю та координацію дій між різними відділами та службами в

Шумській МТГ був впровадженний електронний документообіг та взятий курс на максимальну цифровізацію управління місцевим розвитком.

В Шумській міській раді є чітке розуміння того, що інформаційно-комунікативні зв'язки є важливим інструментом для підвищення відкритості, прозорості та ефективності роботи міської ради, а також для залучення громадськості до участі у прийнятті рішень та розвитку територіальної громади.

Електронне врядування (е-управління) – це використання інформаційних технологій та електронних засобів для покращення управлінських процесів у будь-якій сфері, включаючи громадський сектор, ОМС, органи державної влади тощо.

Необхідність електронного врядування та е-управління це буквально вимога часу, що ґрунтується на базових принципах демократії та передбачає:

- автоматизацію процесів, що в свою чергу зменшує необхідність ручного втручання та спрощує рутинні завдання прискорюючи час їх виконання.

- електронний обмін інформацією, що дозволяє швидко обмінюватися даними між ОМС, їх внутрішніми структурами, та органами виконавчої влади.

- можливість надання послуг онлайн забезпечує громадянам швидкий та зручний доступ до урядових послуг без потреби фізично відвідувати установи та органи державної влади. Дане питання є дуже актуальним в у сучасних умовах воєнного стану та великої кількості людей, що покинули окуповані домівки і не мають можливості безпосередньо звернутися в окуповані сільські, міські чи селищні ради за наданням послуг.

- електронне врядування дозволяє ефективно управляти даними; збирати, обробляти, та аналізувати великі об'єми даних, що значно спрощує процес прийняття необхідних та правильних управлінських рішень .

- максимальне залучення громадян у суспільне життя, так, до прикладу – електронні платформи для збору відгуків та громадських

консультацій дозволяють залучати громадян до управлінських процесів, що пришвидшувати прийняття рішень ОМС з врахуванням громадської думки.

Електронне врядування допомагає у забезпеченні прозорості та відкритості діяльності органу місцевого самоврядування та органів центральної влади, що в свою чергу сприяє підвищенню рівня довіри до владних інститутів з сторони громадськості.

Важливим у електронному врядуванні є створення CRM для ОМС – це інструменти, що дозволяють органам виконавчої влади ефективно управляти відносинами з громадянами та громадськістю. Основна мета – забезпечити зручність, ефективність та персоналізацію обслуговування населення. Основні характеристики CRM – систем для місцевих рад полягають у дотриманні таких позицій:

- управління контактами та інформацією про мешканців, що полягає у зборі та зберіганні даних про громадян, їх запитів, звернень та наявних проблем, що потребують вирішення.

- аналіз та обробка даних: CRM – системи дозволяють аналізувати зібрані дані, щоб отримати уявлення про потреби та попит мешканців громади, їхні пріоритети та проблеми.

- забезпечення сервісу та підтримки: CRM може допомагати в управлінні запитами громадян та наданні відповідей через електронні інструменти демократії.

- автоматизація процесів, що повністю виключає людський фактор у роботі з вхідною/вихідною кореспонденцією.

- персоналізована комунікація: CRM дозволяє підходити до кожного мешканця індивідуально, враховуючи персональні запити та проблеми.

- забезпечення прозорості та відкритості, так як інформація про взаємодії з громадянами може бути доступною для всіх владних структур, правоохоронних органів та громадянського суспільства.

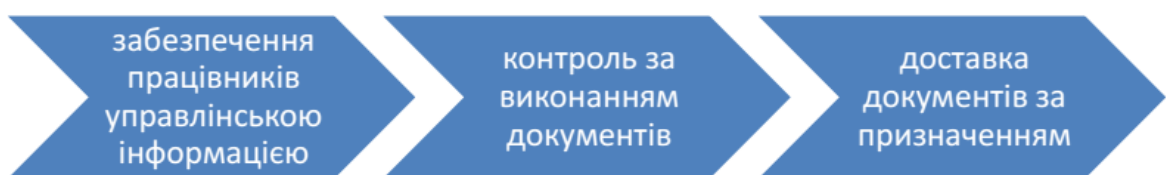
Ці системи дозволяють ОМС встановлювати більш ефективні та ефективні відносини з громадою, забезпечуючи якісніші послуги та зберігаючи важливу інформацію для майбутнього прийняття правильних управлінських рішень.

Необхідність належної організації діловодства та документообігу в органах публічного управління та пошуку шляхів його модернізації обумовлені відповідними чинниками:

- вимоги до складання документів, їх оформлення та обробки ускладнюються з розвитком функцій публічного управління;
- раціоналізація роботи з документами забезпечує підвищення ефективності управлінської діяльності, дозволяє зосередити зусилля службовців чи інших працівників ОМС на оперативному і якісному вирішенні конкретних управлінських питань;
- забезпечення прав та інтересів громадян, що забезпечується безпосередньою діяльністю органів публічного управління, їх місією і цільовим спрямуванням системи публічної влади загалом.

Для продуктивного функціонування ЕД необхідні: розробка і впровадження концепції розвитку документаційного забезпечення ОМС, плану впровадження СЕД, вибір керівника проекту, формування робочої групи; чіткий розподіл обов'язків та повноважень між структурним підрозділами та посадовими особами; підвищення кваліфікації службовців (фахівців) на всіх етапах впровадження.

Функції електронного документообігу в Шумській МТГ можна звести до трьох основних позицій (рис.)



Під час запровадження ЕД в ОМС вагомою проблемою є необхідність навчання й перепідготовки фахівців та службовців для роботи з відповідними програмним й технологічним забезпеченням. Тому в Шумській МР таке навчання здійснюється на постійній основі та на всіх етапах упровадження, а це вимагає додаткових витрат і накладає деякі обмеження на добір працівників.

Підсумовуючи вищенаведене, можна побачити що повноцінне використання ЕД в Шумській МР створює значні можливості для організаційного розвитку та підвищення ефективності функціональної діяльності усіх структурних підрозділів ОМС.

Висновки до розділу 3.

Електронний документообіг – прогресивний підхід до суттєвого підвищення ефективності роботи органів публічного управління, реалізація якого дозволить спростити управлінський процес шляхом переходу до більш зручного, швидкого і економного ЕД; підвищить рівень захисту інформації; мінімізує фінансові ризики за рахунок підвищення конфіденційності інформаційного обміну документами.

Реалізація зазначених напрямків сприятиме повноцінному переведенню роботи ОМС на електронний режим, формуванню цілісної системи організації взаємодії в системі публічного управління на рівні територій та громад у виключній цифровізованій електронній формі, оптимізації і підвищенню ефективності діяльності міської ради.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало підстави зробити такі теоретичні узагальнення та висновки.

Функція координації є однією з визначальних в системі менеджменту і передбачає об'єднання і гармонізацію дій з метою досягнення організаційних цілей. Головне завдання координації – досягнення узгодженості в роботі всіх підрозділів органу публічної влади, встановлення ефективних комунікацій, раціональних інформаційних та функціональних зв'язків між ними, на основі чіткого розподілу повноважень та відповідальності.

Орган місцевого самоврядування є об'єктом управління, в якому посадової особи, службовці, фахівці і виконувані ними завдання знаходяться в постійній взаємозалежності і взаємозв'язку. Для забезпечення синхронізації діяльності і взаємодії різних частин та структурних підрозділів організації, її працівників на різних ієрархічних рівнях використовується координація. Ця функція внутріорганізаційного менеджменту в ОМС є процесом розподілу діяльності в часі, забезпечення взаємодії різних частин органу влади на користь виконання завдань, що стоять перед ним.

Головною метою координації діяльності структурних підрозділів органів публічного управління є підвищення якісних характеристик рішень, що спільно розробляються та виконуються, та орієнтованих на досягнення заданих результатів, наприклад, на зростання економіки територіальної громади та добробуту її мешканців, а також зменшення витрат на їх розроблення.

Відповідно до цієї мети, завданнями координаційної взаємодії структурних підрозділів ОМС є: виявлення та обговорення кола актуальних проблем та шляхів їх вирішення; налагодження взаємного інформаційного обміну між структурними підрозділами ОМС про зміну ситуації навколо спільної проблеми; досягнення узгоджених напрямків діяльності; розгляд та обговорення проектів відповідних рішень, а також пропозицій щодо подальшого удосконалення владно-управлінського процесу; узгодження

механізмів реалізації заходів на підтримку конкретних ініціатив, а також способу їх ресурсного забезпечення; інші особливі завдання як реакції на виклики та зовнішні чинники та змінювані внутрішні умови діяльності ОМС.

Координація забезпечує цілісність, стійкість ОМС. В органах публічного управління, функціонування яких напряму впливає на задоволення суспільних потреб, і ґрунтується на діяльності з високим ступенем спеціалізації і розподілу обов'язків між посадовими особами та службовцями, вимагає від вищого керівництва певних зусиль досягнення необхідною рівня координації між структурними підрозділами ОМС. Особливо це стосується органів влади зі складною організаційно-функціональною структурою, до яких належать ОМС.

В публічному управлінні та адмініструванні «координація визначається як одна з основних управлінських функцій, зміст якої полягає в забезпеченні впорядкування взаємозв'язків і взаємодій між учасниками процесу публічного управління з метою узгодження дій та об'єднання зусиль для вирішення загальних завдань» [18].

Порядок відповідальності структурних підрозділів ОМС, між якими складаються координаційні зв'язки, як зазвичай, може регламентуватися як чинним законодавством, так і нормативними актами органів публічного управління вищого організаційно-правового статусу, а також і спільними скоординованими рішеннями усіх учасників владно-управлінського процесу з питань соціально-економічного розвитку територіальної громади. Тобто, координація як наскрізна функція менеджменту охоплює всі рівні, структурні підрозділи та сфери управлінської діяльності ОМС.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Берназюк О. О. Електронне урядування як особлива форма публічного управління: поняття та проблеми запровадження. *Наук. вісник Ужгород. нац. ун-ту*. Серія Право. 2019. Вип. 55. Том 2. С. 32–35.
2. Бородіна О.А. Адміністративний менеджмент : навч. пос. Маріуполь: ПДТУ, 2015. 84 с.
3. Варда Я, Клосовскі В. Розробка стратегій локального розвитку. Вид.2 . Пер. з пол. К.:Молодь.2005. 312с.
4. Васильченко Г.В. Теоретичні аспекти ефективних стратегій місцевого розвитку. *Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. Чернівці: Книги-XXI, 2009. Вип. III: Економічні науки. С. 138-152.
5. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
6. Доступ до публічної інформації : Навчально-методичні матеріали для тематичного короткотермінового семінару . Івано-Франківськ : Місто НВ, 2012. URL : <http://kharkivoda.gov.ua/documents/9554/728.pdf>.
7. Дудкіна О. П., Кривокульська Н.М. Навчально-методичний комплекс дисципліни «Адміністративний менеджмент» : навч.-метод. посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2023. 116 с.
8. Дудкіна, О. Імплементція інструментарію муніципального менеджменту в діяльності органів місцевого самоврядування / О. Дудкіна, Г. Монастирський // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – Тернопіль, 2004. – Вип. 4. – С. 198-200.
9. Желюк Т.Л. Збалансований розвиток в системі антикризового управління /Антикризове управління національною економікою: монографія/ за ред. Малого І.Й. К.: КНЕУ, 2017. 368с. С. 134-143.
10. Желюк Т.Л. Регіональні перетворення у світовому та українському вимірах/ Децентралізація в системі регіонального управління: монографія. / за наук. ред. д. е. н., проф. А. І. Крисоватого та д. е. н., проф. Є.В. Савельєва.

Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 388 с.

11. . Е-урядування – ключ до реформ в Україні / Державне агентство з питань електронного урядування відзвітувало про досягнення та плани електронного урядування. // Galinfo. 2019. 30 січ. URL : https://galinfo.com.ua/articles/euryaduvannya_klyuch_do_reform_v_ukraini_30702_3.html

12. Електронне урядування та електронна демократія : навч. посіб. : у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. Київ, 2017. Ч. 1: Вступ до курсу. Концептуальні засади електронного урядування та електронної демократії / [В. Я. Малиновський, Н. В. Грицяк, А. І. Семенченко]. Київ : ФОП Москаленко О. М., 2017. 70 с.

13. Керівництво організацією : навч. посіб. / О.Є Кузьмін, Н. Т. Мала. Л. : Вид-во нац.ун-ту «Львівська політехніка», 2008. 244 с.

14. Кондратьєва В., Комеліна О. Організація управління розвитком територій під час військових дій в Україні. 2022. URL: <https://www.prostir.ua/?library=orhanizatsiya-upravlinnya-rozvytkom-terytorij-pid-chas-vijskovykh-dij-v-ukrajini>

15. Конституція України. Затверджена Верховною Радою України 28.06.1996 р. . Відомості ВРУ. №254/96 ВР

16. Концепція державної регіональної політики : Затверджено Указом Президента України від 25 травня 2001 року № 341/2001 URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/341/2001>

17. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Кривокульська Н.М. Менеджмент державних установ і організацій :навч. посібник. К.:Професіонал, 2006. 464 с.

18. Мельник А. Ф. Державне управління : підручник / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна. К. : Знання, 2009. 582 с.

19. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Дудкіна О.П. Державне і регіональне управління : навч. метод.коплекс. Тернопіль: ТНЕУ. 2020. 286 с.

20. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу : аналіт. доп. / за ред. В. Г. Потапенка. Київ : НІСД, 2023. 54 с.

21. Монастирський Г. Л. Адаптація муніципального управління в

Україні до демократичних стандартів у контексті європейської інтеграції. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2014. Вип. 119. Част. II. С. 15-22.

22. Національні проекти в стратегії економічної модернізації України ; за ред. Я. А. Жаліла. К. : НІСД, 2013. 57 с.

23. Небава М. І., Ткачук Л. М. Управління регіональним розвитком. Електронний навчальний посібник. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/25nebava_upravlinnya_regionalnym_rozvytkom/

24. Програма місцевого економічного розвитку Шумської міської територіальної громади на 2023-2027 роки. URL : <https://shumska-gromada.gov.ua/programa-mer-10-14-32-16-07-2021/>

25. Новиков Б. В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посібник / Б. В. Новиков, Г. Ф. Сініок, П. В. Круш. К. : Центр навчальної літератури, 2004. 560 с.

26. Організація роботи виконавчих органів місцевого самоврядування. Примірні положення структурних підрозділів. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/61/mod3web.pdf>

27. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України [чинне від 2010-12-13] № 2250- р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2250-2010-%D1%80>.

28. Палеха Ю. І. Організація загального діловодства : зі зразками сучасних ділових паперів : навч. посібник . 2-ге вид., перероб. і доп. К. : Ліра-К, 2009. 458 с.

29. Про доступ до публічної інформації : Закон України [чинний від 2011-13-01] № 2939-VI. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>.

30. Про місцеве самоврядування в Україні Закон України від 21.05.1997 р. URL : // <http://zakon.nau.ua>.

31. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 р. URL : // <http://zakon.nau.ua>.

32. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 р. [Електронний ресурс]. – режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/>

laws/show/1508-18

33. Про стимулювання розвитку регіонів : Закон України № 2850-IV від 08.09.2005р. URL : <http://zakon.nau.ua/-/doc/?code=2850-15>.

34. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану. Закон України № 2259-IX від 12.05.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>

35. Публічне управління: навч.-метод.компекс / А.Ф. Мельник, А.Ю. Васіна, О.П. Дудкіна. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 196 с.

36. Руденький В. Координація діяльності структурних підрозділів міської ради: програмно-цільовий аспект: матеріали доповіді науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, ФЕУ, 24 листопада 2023 р.).

37. Соколенко С. Кластери (регіональні мережеві системи) – структура, перспективи, можливості / Соколенко С. *Економічні есе*. Випуск 2 (10) / Інститут реформ. К., 2021, С. 98-106.

38. Стеченко Д.М. Управління регіональним розвитком: навч. посібн. / Д.М. Стеченко. К.: КНЕУ, 2002. 116 с.

39. Стратегія та механізми зміцнення просторово-структурної конкурентоспроможності регіону : Монографія / За ред. А. І. Мокія, Т. Г. Васильціва. Львів : Ліга Прес, 2010. 488 с.

40. Соснін О. В. Комунікативна парадигма суспільного розвитку : навч. посіб. . Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К. : НАДУ, 2011. 220 с.

41. Стадник В. В. Менеджмент : підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. 2-ге вид., вип., допов. К. : Академвидав, 2007. 472 с.

42. Стратегія розвитку Шумської міської об'єднаної територіальної громади на 2020-2025 роки. URL: <https://shumska-gromada.gov.ua/strategiya-rozvitku-14-35-20-24-11-2016/>

43. Технології публічного адміністрування. Конспект лекцій для студентів магістратури за спеціальністю 8.15010008 «Публічне адміністрування» усіх форм навчання / Укл. Л.Ю Гордієнко. Харків: Вид. ХНЕУ, 2018. 145 с.
44. Тимцуник В.І. Адміністративний менеджмент: опорний конспект лекцій. К.: КНТЕУ, 2020. 130 с..
45. Управлінські матеріали Шумської міської територіальної громади. URL <https://shumska-gromada.gov.ua/>
46. Управління сталим розвитком : підручник для магістрів з управління та адміністрування. За заг. ред. В. П. Бега, М. В. Туленкова ; Мін-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова, Центр наукових досліджень проблем управління сталим розвитком. Київ : Каравела, 2018. 538 с.
47. Чернов С. І. Текст лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування» /С. І. Чернов; С. О. Гайдученко; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Х. : ХНУМГ, 2014. – 98 с.
48. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
49. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: Крок. 2022. 252 с.
50. Шкільняк М.М. Співробітництво територіальних громад (міжмуніципальне співробітництво - ММС) [Текст] : навч.-практ. посіб. / В. В. Толкованов, Т. В. Журавель, О. С. Врублевський [та ін.] ; за заг. ред. В. В. Толкованова, Т. В. Журавля. К. : Фенікс, 2016. 153 с.
51. Щодо вдосконалення територіально-організаційних механізмів стимулювання інвестиційної діяльності в Україні : Аналітична записка. URL: <http://www.niss.gov.ua>.
52. Щодо заходів стимулювання створення та функціонування індустріальних парків в Україні URL : <http://www.niss.gov.ua/articles/1340/>.
53. Щодо моніторингу реалізації національних проектів. URL : [http://www.ukrproject.gov.ua /page/zvituvannya](http://www.ukrproject.gov.ua/page/zvituvannya).