

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Факультет управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти
на тему:
«ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧ-
НОЇ ВЛАДИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ»

Виконав: студент 4 курсу, групи ПУА-41
спеціальності «Публічне управління та
адміністрування» ОР «Бакалавр»
Глушко Назар Русланович

Керівник: доктор філософії Мельничук В.І.

Рецензент: к.пол.н., доцент Матвієнків С. М.

Івано-Франківськ – 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ	6
1.1. Поняття та сутність взаємодії органів публічної влади	6
1.2. Організаційні механізми координації на місцевому рівні	12
1.3. Нормативно-правове забезпечення взаємодії органів публічної влади	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	25
2.1. Загальна характеристика органів влади в обраному регіоні	25
2.2. Аналіз форм та механізмів взаємодії	30
2.3. Проблеми та недоліки у взаємодії органів публічної влади	36
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	43
3.1. Вдосконалення нормативно-правового регулювання	43
3.2. Оптимізація організаційних механізмів координації	48
3.3. Впровадження цифрових інструментів та управлінських інновацій	53
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

Сучасний етап розвитку України характеризується активними трансформаційними процесами у сфері публічного управління, зумовленими реформою децентралізації, євроінтеграційними прагненнями держави, цифровізацією управлінських процесів та функціонуванням системи публічної влади в умовах воєнного стану. У цих умовах особливої актуальності набуває проблема ефективної взаємодії органів публічної влади на місцевому рівні, адже саме на цьому рівні забезпечується реалізація державної політики, надання адміністративних послуг, вирішення соціально-економічних питань територіальних громад та забезпечення стабільності функціонування публічного сектору. Організаційноправові засади взаємодії органів публічної влади визначають межі компетенції, механізми координації діяльності, форми співпраці, процедури обміну інформацією та відповідальність суб'єктів управління. Належне нормативно-правове регулювання та ефективна організація взаємодії між місцевими державними адміністраціями, органами місцевого самоврядування, територіальними підрозділами центральних органів виконавчої влади є запорукою узгодженості управлінських рішень, уникнення дублювання повноважень та підвищення результативності управлінської діяльності. Водночас практика свідчить про наявність низки проблем у сфері взаємодії органів публічної влади на місцевому рівні, зокрема нечітке розмежування повноважень, правові колізії, недостатню координацію діяльності, обмеженість інформаційної інтеграції та недостатнє використання сучасних цифрових інструментів управління. Усе це зумовлює необхідність наукового осмислення організаційно-правових механізмів взаємодії, виявлення проблемних аспектів та розроблення практичних рекомендацій щодо їх удосконалення. Теоретичні та практичні аспекти взаємодії органів публічної влади досліджувалися у працях вітчизняних і зарубіжних науковців у галузі публічного управління, адміністративного права та державного управління. Проте в умовах

постійних змін законодавства, реформування системи територіальної організації влади та викликів воєнного часу питання організаційно-правового забезпечення взаємодії органів публічної влади на місцевому рівні потребують подальшого комплексного дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є комплексний аналіз організаційноправових засад взаємодії органів публічної влади на місцевому рівні та розроблення практичних рекомендацій щодо їх удосконалення. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

1. розкрити сутність та зміст взаємодії органів публічної влади на місцевому рівні;
2. охарактеризувати організаційні механізми координації діяльності органів публічної влади;
3. проаналізувати нормативно-правове забезпечення взаємодії органів публічної влади;
4. дослідити сучасну практику взаємодії органів публічної влади на місцевому рівні;
5. виявити основні проблеми та суперечності у сфері взаємодії;
6. розробити пропозиції щодо удосконалення організаційноправових механізмів взаємодії органів публічної влади.

Об'єктом дослідження є система публічного управління на місцевому рівні. Предметом дослідження є організаційно-правові механізми взаємодії органів публічної влади на місцевому рівні. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: аналіз і синтез — для узагальнення теоретичних підходів; системний метод — для дослідження взаємодії органів публічної влади як цілісної системи; порівняльно-правовий метод — для аналізу нормативно-правових актів; структурно-функціональний метод — для визначення особливостей розподілу повноважень; метод узагальнення — для формулювання висновків і пропозицій. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання сформульованих рекомендацій у дія-

льності органів місцевого самоврядування та місцевих державних адміністрацій з метою підвищення ефективності координації, оптимізації управлінських процесів та удосконалення нормативно-правового регулювання взаємодії.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 63 сторінок. Робота містить таблиці, рисунки та додатки. Список використаних джерел налічує не менше 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ВЗАЄМОДІЇ ОР- ГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Поняття та сутність взаємодії органів публічної влади

Система публічного управління в Україні характеризується складною багаторівневою структурою, що охоплює органи законодавчої, виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, а також територіальні підрозділи центральних органів виконавчої влади. У таких умовах особливого значення набуває проблема забезпечення ефективної взаємодії між зазначеними суб'єктами, оскільки саме узгодженість їх діяльності визначає результативність реалізації державної політики та вирішення питань місцевого значення [1, с. 45]. У наукових дослідженнях взаємодія органів публічної влади розглядається як одна з базових категорій теорії публічного управління. Зокрема, під взаємодією розуміють процес узгодження дій суб'єктів управління, що здійснюється з метою досягнення спільних управлінських цілей шляхом координації функцій, обміну інформацією та спільного прийняття управлінських рішень [2, с. 112]. Такий підхід підкреслює, що взаємодія не обмежується формальними правовими зв'язками, а передбачає системний характер співпраці між органами влади. З позицій адміністративно-правової науки взаємодія органів публічної влади визначається як врегульована нормами права діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, спрямована на координацію компетенцій і повноважень з метою забезпечення законності, ефективності та результативності управління [3, с. 78]. Таким чином, правова складова взаємодії виступає її обов'язковою умовою, адже саме нормативне закріплення визначає межі повноважень, процедури співпраці та відповідальність сторін.

У сучасних умовах реформування системи територіальної організації влади, зокрема внаслідок реалізації реформи децентралізації, взаємодія між органами публічної влади набуває нових форм та змісту. Передача повноважень на місцевий рівень, посилення ролі територіальних громад та трансформація функцій місцевих державних адміністрацій потребують чіткого розмежування компетенцій і впровадження ефективних механізмів координації [4, с. 23]. Відсутність належної взаємодії може призводити до дублювання функцій, конфліктів компетенцій та зниження якості управлінських рішень. Сутність взаємодії органів публічної влади полягає у забезпеченні цілісності системи управління, що функціонує на засадах субсидіарності, партнерства та взаємної відповідальності. Вона передбачає встановлення стійких організаційних зв'язків між суб'єктами публічної влади, спрямованих на досягнення спільного результату, який відповідає публічним інтересам [5, с. 56]. У цьому контексті взаємодія виступає необхідною умовою стабільності функціонування публічної влади та підвищення ефективності управління на місцевому рівні. Сутність взаємодії органів публічної влади розкривається через її функціональне призначення у системі публічного управління. Вона спрямована на забезпечення цілісності державної політики, узгодженості управлінських рішень та ефективного використання ресурсів на місцевому рівні. У цьому контексті взаємодія виступає необхідною умовою реалізації конституційних принципів організації влади, зокрема принципу поділу влади та принципу місцевого самоврядування.

Зміст взаємодії полягає у встановленні стійких правових та організаційних зв'язків між органами публічної влади, що забезпечують координацію їх діяльності. Вона охоплює обмін інформацією, погодження управлінських рішень, спільне планування діяльності, реалізацію програм і проєктів, а також здійснення контрольних функцій. При цьому кожен орган діє в межах своєї компетенції, визначеної законодавством, що забезпечує уникнення дублювання повноважень та конфліктів компетенції [6, с. 94].

Особливого значення взаємодія набуває в умовах реформування системи територіальної організації влади та децентралізації. Передача значного обсягу повноважень органам місцевого самоврядування потребує належного правового врегулювання механізмів співпраці з місцевими державними адміністраціями та територіальними підрозділами центральних органів виконавчої влади. У таких умовах взаємодія повинна ґрунтуватися на принципах субсидіарності, партнерства та взаємної відповідальності, що відповідає сучасним європейським стандартам публічного управління [7, с. 131].

Важливою складовою взаємодії є її правова визначеність. Норми законодавства встановлюють порядок координації діяльності органів публічної влади, визначають їх повноваження та відповідальність, а також регламентують процедури прийняття управлінських рішень. Водночас організаційний аспект взаємодії проявляється у створенні спільних робочих груп, координаційних рад, міжвідомчих комісій та інших консультативно-дорадчих органів. Таким чином, взаємодія органів публічної влади є складним комплексним явищем, що поєднує правові норми, організаційні механізми та управлінські процедури. Її ефективність безпосередньо впливає на результативність діяльності органів публічної влади на місцевому рівні та якість надання публічних послуг населенню.

Взаємодія органів публічної влади ґрунтується на системі принципів, які визначають її зміст, спрямованість та межі здійснення. Дотримання цих принципів забезпечує законність, ефективність і результативність спільної діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Базовим принципом є принцип законності, відповідно до якого взаємодія здійснюється виключно на підставі, в межах повноважень та у спосіб, передбачений Конституцією та законами України. Зазначений принцип гарантує правову визначеність діяльності органів публічної влади та унеможливорює перевищення компетенції чи втручання в повноваження інших суб'єктів владних повноважень [8, с. 52]. Важливе значення має принцип розмежування повноважень, який передбачає

чітке визначення функцій і компетенції кожного органу. Його реалізація сприяє уникненню дублювання управлінських функцій, конфліктів компетенції та неузгодженості рішень. Особливої актуальності цей принцип набув у процесі децентралізації, коли частина повноважень була передана органам місцевого самоврядування, що зумовило необхідність чіткого визначення меж відповідальності різних рівнів влади. Принцип субсидіарності передбачає, що вирішення питань повинно здійснюватися на тому рівні публічної влади, який є найближчим до громадян та здатним забезпечити їх ефективне виконання. Цей принцип сприяє підвищенню автономності територіальних громад та одночасно потребує налагодження ефективної взаємодії між місцевими та центральними органами влади. Не менш важливим є принцип партнерства та взаємної відповідальності. Він передбачає співпрацю органів публічної влади на засадах рівноправності, узгодженості інтересів та спільної відповідальності за результати управлінської діяльності. Реалізація цього принципу сприяє формуванню довіри між суб'єктами владних повноважень та забезпечує стабільність управлінських процесів. Принцип відкритості та прозорості взаємодії забезпечує доступ громадськості до інформації про діяльність органів публічної влади, що, у свою чергу, підвищує рівень підзвітності та контрольованості управлінських рішень. В умовах цифровізації управлінських процесів цей принцип набуває нового змісту, оскільки інформаційна взаємодія стає одним із ключових інструментів координації діяльності органів влади. Отже, принципи взаємодії органів публічної влади формують нормативну та організаційну основу їх співпраці, забезпечують узгодженість управлінських дій і сприяють досягненню публічних цілей на місцевому рівні.

Практична реалізація взаємодії органів публічної влади здійснюється через відповідні організаційні та правові форми. Форми взаємодії відображають конкретні способи співпраці між органами державної влади та органами місцевого самоврядування, спрямовані на досягнення спільних управлінських цілей. Однією з основних форм є нормативно-правова взаємодія, яка проявляється у

спільній підготовці та погодженні проєктів нормативноправових актів, регуляторних документів, стратегій та програм розвитку. Така форма забезпечує узгодженість управлінських рішень і відповідність їх вимогам чинного законодавства. Вона особливо важлива у процесі реалізації державної регіональної політики та програм соціально-економічного розвитку територій. Поширеною формою взаємодії є організаційно-управлінська співпраця, яка реалізується через створення спільних комісій, координаційних рад, робочих груп та консультативно-дорадчих органів. Зазначені структури забезпечують узгодження позицій різних органів влади, вироблення спільних рішень та контроль за їх виконанням. Така форма взаємодії сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів та оперативності реагування на актуальні проблеми місцевого розвитку [9, с. 67]. Важливою формою є інформаційна взаємодія, що передбачає систематичний обмін даними, аналітичними матеріалами, статистичною інформацією та іншими ресурсами, необхідними для прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах цифровізації публічного управління інформаційна взаємодія здійснюється з використанням електронних систем документообігу, реєстрів та цифрових платформ. Це дозволяє підвищити прозорість діяльності органів влади та зменшити часові витрати на погодження рішень.

Окремою формою виступає договірна взаємодія, що реалізується через укладення меморандумів, угод про співпрацю, договорів між органами публічної влади. Така форма забезпечує правове закріплення домовленостей, визначає порядок координації дій та розподіл відповідальності сторін. Особливого значення договірна форма набуває у сфері міжмуніципального співробітництва та реалізації спільних інфраструктурних проєктів.

Таким чином, форми взаємодії органів публічної влади є різноманітними та взаємодоповнюючими. Вони забезпечують практичну реалізацію принципів співпраці та створюють умови для узгодженого функціонування системи публічного управління на місцевому рівні. Аналіз форм взаємодії органів публічної

влади свідчить про те, що їх ефективність залежить не лише від нормативного закріплення процедур співпраці, а й від рівня організаційної культури, професіоналізму посадових осіб та готовності до партнерських відносин. Формальне існування координаційних механізмів не завжди гарантує результативність управлінських процесів, якщо відсутня реальна узгодженість дій і спільне стратегічне бачення розвитку території.

Взаємодія органів публічної влади на місцевому рівні має комплексний характер і проявляється у поєднанні правових, організаційних, інформаційних та управлінських складових. Вона забезпечує інтеграцію діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в єдину систему публічного управління, що функціонує в інтересах територіальних громад. Водночас неналежна взаємодія може призводити до дублювання повноважень, неефективного використання бюджетних коштів, зниження якості адміністративних послуг та виникнення управлінських конфліктів [10, с. 84]. У сучасних умовах реформування публічного управління особливої ваги набуває необхідність удосконалення організаційноправових механізмів взаємодії. Зміни в системі територіальної організації влади, запровадження цифрових технологій, а також виклики, пов'язані з воєнним станом, зумовлюють потребу у гнучких, адаптивних та ефективних формах співпраці між суб'єктами публічної влади. Це передбачає вдосконалення законодавчого регулювання, запровадження сучасних інструментів координації та підвищення рівня міжвідомчої комунікації.

Отже, взаємодія органів публічної влади є невід'ємним елементом функціонування системи публічного управління. Її сутність полягає у погодженій діяльності суб'єктів владних повноважень, спрямованій на досягнення спільних цілей розвитку територій та забезпечення публічних інтересів. Реалізація принципів законності, розмежування повноважень, субсидіарності, партнерства та відкритості створює основу для ефективної співпраці між органами влади, а різноманітні форми взаємодії забезпечують практичну реалізацію цих принципів у діяльності на місцевому рівні.

Таким чином, теоретичне осмислення поняття, сутності, принципів та форм взаємодії органів публічної влади створює методологічну основу для подальшого аналізу організаційних механізмів координації їх діяльності, що розглядатиметься у наступному підрозділі.

1.2. Організаційні механізми координації на місцевому рівні

Ефективне функціонування системи публічного управління на місцевому рівні неможливе без належної координації діяльності її складових елементів. Організаційні механізми координації виступають інструментом узгодження дій органів державної влади, органів місцевого самоврядування та територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади. Саме через механізми координації забезпечується цілісність управлінського впливу, послідовність реалізації державної політики та ефективне вирішення питань місцевого значення. У теорії публічного управління координація розглядається як процес погодження діяльності різних суб'єктів управління з метою досягнення спільного результату. Вона передбачає встановлення організаційних зв'язків, визначення процедур взаємодії, розподіл функцій та повноважень, а також контроль за виконанням прийнятих рішень [11, с. 73]. На місцевому рівні координація набуває особливої ваги, оскільки саме тут відбувається безпосередня реалізація державних і регіональних програм, надання адміністративних та соціальних послуг населенню.

Організаційні механізми координації можуть мати як формалізований, так і неформалізований характер. До формалізованих належать ті, що прямо передбачені законодавством або внутрішніми регламентами органів публічної влади: проведення спільних нарад, засідань колегій, створення координаційних рад, міжвідомчих комісій та робочих груп. Неформалізовані механізми ґрунтуються на практиці ділового спілкування, професійних контактах та партнерських відносинах між посадовими особами. Суттєвим елементом організаційної коорди-

нації є чітке визначення компетенції кожного суб'єкта публічної влади. Законодавче розмежування повноважень між місцевими державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування покликане забезпечити уникнення дублювання функцій і сприяти узгодженості управлінських дій. Водночас практика засвідчує, що формального розмежування повноважень недостатньо — необхідною умовою є постійна координація діяльності в процесі реалізації спільних завдань [12, с. 58].

На місцевому рівні організаційні механізми координації реалізуються через вертикальні та горизонтальні управлінські зв'язки. Вертикальна координація забезпечує підпорядкованість і контроль у межах єдиної системи виконавчої влади, тоді як горизонтальна спрямована на співпрацю між органами, що не перебувають у відносинах адміністративної підлеглості. Зазначені види взаємодії формують основу системної діяльності органів публічної влади на місцевому рівні та визначають характер їх управлінських відносин.

Отже, організаційні механізми координації є ключовим елементом забезпечення узгодженої діяльності органів публічної влади. Вони створюють умови для ефективної реалізації повноважень, сприяють підвищенню якості управлінських рішень та забезпечують стабільність функціонування системи публічного управління на місцевому рівні.

Вертикальна взаємодія є однією з базових форм організаційної координації в системі публічного управління. Вона характеризується наявністю відносин адміністративної підпорядкованості та контролю між органами різних рівнів влади. На місцевому рівні вертикальна взаємодія реалізується передусім у системі виконавчої влади — між центральними органами виконавчої влади та їх територіальними підрозділами, а також між обласними, районними державними адміністраціями та відповідними структурними підрозділами. Основною ознакою вертикальної взаємодії є ієрархічність управлінських зв'язків. Вищий орган має повноваження щодо спрямування, координації та контролю діяльності нижчого органу, включаючи право видавати обов'язкові до виконання акти, здійс-

нювати перевірки та вимагати звітності. Така модель забезпечує єдність державної політики та послідовність її реалізації на всіх рівнях управління [13, с. 102]. У межах вертикальної взаємодії важливу роль відіграє механізм делегування повноважень. Делегування дозволяє передати частину функцій від органів вищого рівня до органів нижчого рівня з метою підвищення оперативності прийняття рішень та наближення управлінських послуг до населення. Водночас делеговані повноваження здійснюються під контролем органу, що їх передав, що забезпечує збереження цілісності управлінської системи.

Особливого значення вертикальна координація набуває в умовах воєнного стану та кризових ситуацій, коли необхідна швидка мобілізація ресурсів і чітке виконання рішень центральних органів влади. У таких випадках вертикальні управлінські зв'язки забезпечують оперативність реагування та дисциплінованість у виконанні розпорядчих актів. Разом з тим, надмірна централізація та домінування вертикальних механізмів можуть призводити до обмеження автономії місцевого самоврядування та зниження гнучкості управління. Саме тому сучасна модель публічного управління передбачає поєднання вертикальної координації з горизонтальними формами взаємодії, що забезпечує баланс між централізованим керівництвом та самостійністю місцевих органів влади [14, с. 61].

Таким чином, вертикальна взаємодія є необхідним елементом організаційної координації, що гарантує єдність державної політики та контроль за її реалізацією на місцевому рівні. Водночас її ефективність залежить від збалансованості з іншими формами співпраці, насамперед горизонтальною взаємодією, яка розглядається далі.

На відміну від вертикальної координації, горизонтальна взаємодія здійснюється між органами публічної влади, які не перебувають у відносинах адміністративної підпорядкованості. Вона базується на принципах рівноправності, партнерства та узгодження інтересів. Горизонтальні управлінські зв'язки спрямовані на спільне вирішення завдань, що потребують координації дій декількох

суб'єктів владних повноважень. Горизонтальна взаємодія на місцевому рівні найчастіше реалізується між органами місцевого самоврядування різних територіальних громад, між виконавчими органами місцевих рад, а також між органами місцевого самоврядування та територіальними підрозділами центральних органів виконавчої влади. Вона забезпечує погодження рішень у сферах соціально-економічного розвитку, благоустрою, охорони здоров'я, освіти, житлово-комунального господарства та інших напрямів місцевої політики. Суттєвою ознакою горизонтальної взаємодії є її договірний та консультативний характер. Співпраця здійснюється шляхом укладення угод, меморандумів, створення спільних комісій або координаційних рад. У межах такої взаємодії сторони самостійно визначають порядок спільної діяльності, розподіл функцій та відповідальності, що сприяє гнучкості управлінських процесів [15, с. 48].

Важливою складовою горизонтальної взаємодії є міжмуніципальне співробітництво. Воно дозволяє територіальним громадам об'єднувати ресурси для реалізації спільних інфраструктурних, соціальних чи екологічних проєктів. Такий механізм сприяє підвищенню ефективності використання бюджетних коштів та забезпечує економію ресурсів за рахунок масштабу діяльності.

Горизонтальна взаємодія також відіграє важливу роль у процесі стратегічного планування розвитку територій. Спільне розроблення стратегій, програм соціально-економічного розвитку та галузевих програм дозволяє уникнути суперечностей у плануванні та забезпечує узгодженість управлінських рішень на різних рівнях.

Водночас ефективність горизонтальної взаємодії значною мірою залежить від рівня комунікації, довіри між суб'єктами владних повноважень та наявності чітко визначених процедур співпраці. Недостатній рівень координації може призводити до фрагментарності управлінських рішень та зниження результативності місцевої політики [16, с. 92]. Отже, горизонтальна взаємодія є важливим елементом організаційної координації на місцевому рівні, що забезпечує партнерську співпрацю між органами публічної влади. Поєднання вертикальних та го-

ризонтальних механізмів створює умови для формування збалансованої системи управління, здатної ефективно реагувати на виклики розвитку територій.

Важливим різновидом організаційної координації на місцевому рівні є міжвідомча співпраця. Вона передбачає узгоджену діяльність органів публічної влади різної галузевої спрямованості з метою комплексного вирішення суспільно значущих проблем. На відміну від звичайної горизонтальної взаємодії, міжвідомча співпраця охоплює ширше коло суб'єктів і має міжсекторальний характер. На місцевому рівні міжвідомча співпраця реалізується між структурними підрозділами місцевих державних адміністрацій, виконавчими органами місцевих рад, територіальними підрозділами центральних органів виконавчої влади, а також іншими суб'єктами публічного управління. Вона є необхідною у сферах соціального захисту, охорони здоров'я, освіти, безпеки, цивільного захисту, екології та інших напрямів, що потребують комплексного підходу.

Організаційними формами міжвідомчої співпраці виступають спільні наради, колегії, координаційні ради, тимчасові робочі групи, а також реалізація спільних програм і проєктів. У межах таких форм забезпечується погодження позицій різних органів, розроблення узгоджених рішень та визначення спільної відповідальності за їх виконання. Міжвідомча взаємодія дозволяє поєднати ресурси, інформацію та управлінський потенціал різних суб'єктів влади, що сприяє підвищенню ефективності управління [17, с. 37]. В умовах децентралізації міжвідомча співпраця набуває нового змісту, оскільки значна частина повноважень передана органам місцевого самоврядування. Це зумовлює необхідність постійного узгодження діяльності між державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування з метою забезпечення комплексного розвитку територій. Особливої актуальності міжвідомча координація набуває у питаннях реалізації державних програм, бюджетного планування та управління кризовими ситуаціями [18, с. 74].

Водночас ефективність міжвідомчої співпраці значною мірою залежить від наявності чітко визначених процедур координації, прозорості обміну інформацією та належного рівня професійної підготовки посадових осіб. Недостатня регламентація або формальний характер взаємодії можуть знижувати результативність спільної діяльності та призводити до управлінських дисфункцій.

Таким чином, міжвідомча співпраця є важливим організаційним механізмом координації на місцевому рівні, що забезпечує комплексність управлінських рішень і сприяє узгодженню дій різних суб'єктів публічної влади.

Аналіз вертикальних, горизонтальних та міжвідомчих механізмів координації дозволяє зробити висновок, що їх поєднання формує комплексну систему організаційного забезпечення взаємодії органів публічної влади на місцевому рівні. Кожен із зазначених механізмів виконує окрему функцію в управлінській системі: вертикальна взаємодія забезпечує єдність державної політики та контроль, горизонтальна — партнерство й узгодження інтересів, міжвідомча співпраця — комплексність вирішення публічних завдань. Сучасна модель публічного управління в Україні орієнтована на баланс централізації та децентралізації. З одного боку, держава зберігає механізми стратегічного керівництва та контролю за реалізацією політики, з іншого — розширюється автономія територіальних громад. У таких умовах ефективна координація можлива лише за умови чіткого визначення процедур співпраці, регламентації повноважень і наладження стабільних комунікаційних зв'язків між суб'єктами владних повноважень [19, с. 88].

Особливу роль у вдосконаленні організаційних механізмів координації відіграє цифровізація управлінських процесів. Запровадження електронного документообігу, інформаційних систем та цифрових платформ сприяє підвищенню оперативності обміну інформацією, прозорості управлінських процедур і зменшенню бюрократичних бар'єрів. Це створює передумови для більш ефективної взаємодії між органами публічної влади та забезпечує належний рівень управлінської мобільності.

Водночас практика свідчить про наявність проблем у сфері координації діяльності органів публічної влади. Серед них — недостатня регламентація процедур співпраці, формальний характер проведення координаційних заходів, обмежений обмін інформацією та інколи неузгодженість управлінських рішень. Такі недоліки можуть негативно впливати на результативність публічного управління та якість надання послуг населенню [20, с. 63]. Отже, організаційні механізми координації на місцевому рівні є необхідною умовою забезпечення ефективної діяльності органів публічної влади. Їх удосконалення потребує комплексного підходу, що передбачає поєднання правового регулювання, оптимізації організаційних процедур та впровадження сучасних інформаційних технологій. Теоретичне осмислення вертикальної, горизонтальної та міжвідомчої взаємодії створює основу для подальшого аналізу нормативно-правового забезпечення взаємодії органів публічної влади, що розглядатиметься у наступному підрозділі.

1.3. Нормативно-правове забезпечення взаємодії органів публічної влади

Нормативно-правове забезпечення взаємодії органів публічної влади становить основу функціонування системи публічного управління на місцевому рівні. Саме норми права визначають компетенцію суб'єктів владних повноважень, порядок реалізації їх функцій, механізми координації діяльності та межі відповідальності. Від якості правового регулювання залежить узгодженість управлінських рішень, запобігання конфліктам компетенції та забезпечення ефективного виконання публічних завдань. Базовим актом, що визначає засади організації та взаємодії органів публічної влади, є Конституція України [21]. Вона закріплює принцип поділу державної влади на законодавчу, виконавчу та судову, а також визначає місцеве самоврядування як право територіальної гро-

мади самостійно вирішувати питання місцевого значення. Конституційні положення формують фундамент правового регулювання взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Зокрема, статті Конституції України встановлюють систему органів виконавчої влади, визначають статус місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування, а також окреслюють принципи їх діяльності. Важливим є положення про те, що органи державної влади та органи місцевого самоврядування зобов'язані діяти лише на підставі та в межах повноважень, передбачених законом. Це створює правові рамки для взаємодії та запобігає перевищенню компетенції. Конституційні норми також передбачають можливість делегування окремих повноважень органів виконавчої влади органам місцевого самоврядування з одночасним наданням відповідних фінансових ресурсів. Такий механізм є важливою формою взаємодії між різними рівнями влади та сприяє реалізації принципу субсидіарності. Окрім того, Конституція визначає засади підконтрольності та підзвітності органів виконавчої влади, що забезпечує функціонування вертикальних механізмів координації. Водночас гарантії місцевого самоврядування спрямовані на забезпечення автономії територіальних громад та розвитку горизонтальних форм співпраці. Таким чином, Конституція України формує базові принципи та правові орієнтири взаємодії органів публічної влади на місцевому рівні. Подальша конкретизація механізмів взаємодії здійснюється у спеціальних законах, зокрема в Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні», Законі України «Про місцеві державні адміністрації», Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування» та інших нормативно-правових актах, які регулюють окремі аспекти організаційної та функціональної координації. Важливим нормативно-правовим актом, що регламентує взаємодію органів публічної влади на місцевому рівні, є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [22]. Цей Закон визначає систему, принципи організації та діяльності органів місцевого самоврядування, їх повноваження, а також форми взаємодії з органами державної влади. У Законі закріплено, що місцеве самоврядування є самос-

тійною формою здійснення народом влади, яка реалізується територіальними громадами безпосередньо або через утворені ними органи. Водночас діяльність органів місцевого самоврядування здійснюється в межах Конституції та законів України, що забезпечує їх інтеграцію в загальну систему публічної влади. Закон встановлює як власні (самоврядні), так і делеговані повноваження органів місцевого самоврядування. Делеговані повноваження є важливим елементом вертикальної взаємодії, оскільки вони передбачають виконання органами місцевого самоврядування функцій органів виконавчої влади з одночасним здійсненням державного контролю за їх реалізацією. Такий механізм дозволяє поєднати принцип автономії територіальних громад із забезпеченням єдності державної політики.

Особливу увагу Закон приділяє формам співпраці органів місцевого самоврядування з місцевими державними адміністраціями, територіальними органами центральних органів виконавчої влади, а також іншими органами публічної влади. Зокрема, передбачено участь представників органів місцевого самоврядування у засіданнях колегій державних адміністрацій, створення спільних консультативно-дорадчих органів, погодження проєктів рішень та реалізацію спільних програм розвитку. Важливим аспектом є також правове регулювання міжмуніципального співробітництва, яке сприяє розвитку горизонтальних механізмів взаємодії між територіальними громадами. Спільна реалізація проєктів, об'єднання ресурсів та координація діяльності дозволяють підвищити ефективність управління та якість публічних послуг.

Таким чином, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» створює правову основу для організації та здійснення взаємодії між органами місцевого самоврядування та іншими суб'єктами публічної влади. Його норми забезпечують баланс між автономією територіальних громад і необхідністю координації з боку держави, що є важливою умовою ефективного функціонування системи публічного управління на місцевому рівні.

Наступним ключовим нормативно-правовим актом, що визначає механізми взаємодії органів публічної влади на місцевому рівні, є Закон України «Про місцеві державні адміністрації» [23]. Цей Закон встановлює правовий статус місцевих державних адміністрацій, їх завдання, повноваження та порядок діяльності, а також регламентує їх взаємовідносини з органами місцевого самоврядування та центральними органами виконавчої влади. Відповідно до Закону, місцеві державні адміністрації є місцевими органами виконавчої влади, які забезпечують реалізацію державної політики на відповідній території. Вони здійснюють виконавчу владу в областях та районах, а також координують діяльність територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади. Таким чином, місцеві державні адміністрації виступають важливою ланкою вертикальної взаємодії в системі публічного управління. Закон визначає, що місцеві державні адміністрації взаємодіють з органами місцевого самоврядування на засадах законності, партнерства та узгодженості дій. У межах своїх повноважень вони можуть брати участь у засіданнях відповідних рад, подавати пропозиції щодо програм соціально-економічного розвитку, бюджету, здійснювати контроль за виконанням делегованих повноважень. Така модель співпраці поєднує елементи вертикальної координації та горизонтального партнерства.

Особливістю правового регулювання є встановлення механізмів державного контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування у частині виконання делегованих повноважень. Місцеві державні адміністрації мають право перевіряти законність актів органів місцевого самоврядування, а в разі їх невідповідності законодавству — зупиняти дію таких актів із подальшим зверненням до суду. Цей механізм забезпечує дотримання принципу законності та єдності державної політики. Водночас Закон передбачає обов'язок місцевих державних адміністрацій сприяти розвитку місцевого самоврядування, що відображає сучасний підхід до побудови взаємовідносин між державними органами та територіальними громадами. Такий підхід спрямований на формування партнерської

моделі співпраці та забезпечення балансу між централізацією та децентралізацією управління.

Таким чином, Закон України «Про місцеві державні адміністрації» визначає організаційно-правові механізми вертикальної координації та встановлює правові засади взаємодії з органами місцевого самоврядування. Його положення формують основу для реалізації державної політики на місцевому рівні та забезпечення узгодженості діяльності різних суб'єктів публічної влади.

Важливим елементом нормативно-правового забезпечення взаємодії органів публічної влади є Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [24]. Зазначений нормативний акт визначає правові та організаційні засади проходження служби в органах місцевого самоврядування, статус посадових осіб, їх права, обов'язки та відповідальність. Хоча Закон безпосередньо не регламентує механізми координації між органами влади, він формує кадрову основу для ефективної взаємодії, оскільки саме посадові особи забезпечують практичну реалізацію управлінських рішень. Норми цього Закону спрямовані на забезпечення професіоналізму, політичної неупередженості та компетентності посадових осіб місцевого самоврядування. Належний рівень підготовки кадрів сприяє підвищенню якості комунікації між органами публічної влади, ефективному виконанню делегованих повноважень та узгодженості управлінських процедур. Таким чином, правове регулювання служби в органах місцевого самоврядування виступає важливою передумовою результативної міжінституційної співпраці. Окрім зазначених законів, нормативно-правове забезпечення взаємодії органів публічної влади включає інші акти законодавства. Серед них — Закон України «Про центральні органи виконавчої влади», Закон України «Про співробітництво територіальних громад», Бюджетний кодекс України, а також підзаконні нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України, що регламентують порядок координації діяльності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування.

Важливу роль відіграють також регламенти місцевих рад, положення про структурні підрозділи місцевих державних адміністрацій, статuti територіальних громад та інші локальні нормативні акти. Саме вони конкретизують порядок взаємодії на практичному рівні, визначають процедури погодження рішень, обміну інформацією та організації спільної діяльності.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення взаємодії органів публічної влади на місцевому рівні має багаторівневий характер. Конституція України визначає базові принципи організації влади; спеціальні закони регламентують повноваження та механізми співпраці; підзаконні та локальні акти конкретизують процедури координації. Сукупність цих нормативних приписів формує правову основу для функціонування системи публічного управління та забезпечує можливість узгодженої діяльності органів державної влади й місцевого самоврядування.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено теоретико-правовий аналіз засад взаємодії органів публічної влади на місцевому рівні.

Встановлено, що взаємодія органів публічної влади є складним комплексним явищем, яке поєднує правові, організаційні, функціональні та інформаційні складові. Її сутність полягає у погодженій діяльності суб'єктів владних повноважень, спрямованій на досягнення спільних управлінських цілей, забезпечення реалізації державної політики та задоволення публічних інтересів територіальних громад. Взаємодія виступає необхідною умовою цілісності системи публічного управління та ефективності прийняття управлінських рішень.

З'ясовано, що взаємодія органів публічної влади ґрунтується на принципах законності, розмежування повноважень, субсидіарності, партнерства, відкритості та взаємної відповідальності. Реалізація зазначених принципів забезпе-

чує баланс між централізацією та автономією місцевого самоврядування, сприяє узгодженості управлінських дій і запобігає виникненню конфліктів компетенції.

Проаналізовано організаційні механізми координації на місцевому рівні, зокрема вертикальну, горизонтальну та міжвідомчу взаємодію. Вертикальна координація забезпечує єдність державної політики та контроль за її реалізацією, горизонтальна — партнерську співпрацю між рівноправними суб'єктами, а міжвідомча взаємодія — комплексність вирішення суспільно значущих проблем. Поєднання цих механізмів формує системну модель управління, здатну ефективно функціонувати в умовах реформування територіальної організації влади. Досліджено нормативно-правове забезпечення взаємодії органів публічної влади. Встановлено, що Конституція України, закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про місцеві державні адміністрації», «Про службу в органах місцевого самоврядування» та інші нормативні акти формують багаторівневу правову основу координації діяльності органів влади. Саме законодавче закріплення повноважень і процедур співпраці створює умови для стабільного функціонування системи публічного управління [25]. Разом з тим, теоретичний аналіз свідчить про необхідність подальшого вдосконалення організаційноправових механізмів взаємодії з урахуванням сучасних викликів, пов'язаних із децентралізацією, цифровізацією та функціонуванням публічної влади в умовах воєнного стану. Отримані теоретичні положення слугують підґрунтям для проведення практичного аналізу взаємодії органів публічної влади на місцевому рівні, що здійснюватиметься у другому розділі роботи.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

2.1. Загальна характеристика органів влади в обраному регіоні

Система органів публічно влади на місцевому рівні формується відповідно до адміністративно-територіального устрою України та включає органи державної виконавчої влади і органи місцевого самоврядування . У межах обраного регіону функціонують місцева державна адміністрація (обласна та /або районна), територіальні підрозділи центральних органів виконавчої влади , а також органи місцевого самоврядування –обласна ,районна,міські,селищні та сільські ради разом з їх виконавчими органами. Місцева державна адміністрація забезпечує реалізацію державної політики у сферах соціально – економічного розвитку,бюджету,фінансів,освіти,охорони здоров'я ,соціального захисту населення,цивільного захисту ,оборонної роботи та інших напрямків.Її діяльність спрямована на виконання актів Президента України,Кабінету Міністрів України та центральних органів виконавчої влади. Органи місцевого самоврядування, у свою чергу, представляють інтереси територіальних громад та вирішують питання місцевого значення. До їх компетенції належить управління комунальною власністю,затвердження місцевого бюджету, прийняття програм соціально-економічного розвитку,організація надання адміністративних послуг, благоустрій територій та інші питання життєзабезпечення громади. Система управління Перегінської селищної ради –це структура органів і посадових осіб,які здійснюють місцеве самоврядування в межах Пререгінської територіальної громади відповідно до Закону України ”Про місцеве самоврядування в Україні”. Вона має чітку ієрархію та поділ повноважень. Селищна рада як представницький орган являє собою головний орган управління громадою.

Перегінська селищна рада складається з: депутатів, обраних жителями громади. Основні функції включають: прийняття рішень (бюджет, програми розвитку); затвердження місцевих податків; контроль за виконавчими органами. Постійні комісії ради формуються з депутатів, їх функції: попередній розгляд питань; контроль за виконанням рішень; підготовка висновків місцевих податків; контроль за виконавчими органами. Селищний голова очолює систему управління. Функції селищного голови: представляє громаду; підписує рішення ради; керує виконавчим комітетом; видає розпорядження. Це фактично головна посадова особа громади. Виконавчий комітет (виконавчий орган) складається з: селищного голови; заступників; керуючого справами; інших членів виконкому. У функції входить: виконання рішень ради; управління поточною діяльністю; надання адміністративних послуг. Виконавчі органи (структурні підрозділи) - це відділи та служби ради, а саме: фінансовий відділ; відділ земельних ресурсів; соціальний захист. Вони реалізують політику ради у своїх сферах; готують проекти рішень. Постійні комісії ради формуються з депутатів. Організація роботи керівника Перегінської селищної ради є складним і багатограним процесом, що охоплює управлінську, організаційну, координаційну та представницьку діяльність, спрямовану на забезпечення ефективного функціонування територіальної громади. Керівником ради виступає селищний голова, який здійснює загальне керівництво діяльністю ради та її виконавчих органів, організовує їхню роботу відповідно до чинного законодавства України та несе персональну відповідальність за результати діяльності органу місцевого самоврядування. У своїй діяльності керівник керується Конституцією України, Законами України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, а також рішеннями селищної ради. Одним із ключових аспектів його роботи є планування діяльності ради, що передбачає визначення пріоритетних напрямків розвитку громади, формування планів роботи, організацію їх виконання та контроль за реалізацією поставлених завдань. Керівник забезпечує підгото-

вку та проведення пленарних засідань, засідань виконавчого комітету, а також координує діяльність постійних комісій. Важливою складовою організації роботи є управління персоналом. Керівник здійснює добір кадрів, розподіляє обов'язки між працівниками, забезпечує підвищення їхньої кваліфікації, створює належні умови праці та контролює виконання службових обов'язків. Значна увага приділяється організації документообігу, оскільки ефективна робота з документами забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень. Керівник підписує офіційні документи, розпорядження та рішення, контролює їх виконання та відповідає за дотримання встановлених процедур. Не менш важливою є функція представництва інтересів громади. Керівник виступає від імені селищної ради у відносинах із державними органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями. Він забезпечує взаємодію з громадськістю, організовує прийом громадян, розглядає їх звернення та сприяє вирішенню актуальних проблем населення. Організація роботи керівника також включає контрольну функцію, яка полягає у перевірці виконання рішень ради, дотримання законодавства, ефективності використання бюджетних коштів та реалізації місцевих програм. Керівник аналізує результати діяльності, виявляє проблемні питання та вживає заходів щодо їх усунення. Виконавчі органи місцевих рад здійснюють поточне управління відповідними галузями та напрямками діяльності. Вони взаємодіють із структурними підрозділами державних адміністрацій, територіальними органами Національної поліції, Державної податкової служби, Державної служби з надзвичайних ситуацій та іншими інституціями.

Особливістю функціонування органів публічної влади в Перегінській ТГ є необхідність постійної координації дій між державними органами та органами місцевого самоврядування. Це зумовлено як розподілом повноважень, так і потребою забезпечення комплексного розвитку територій, реалізації державних і місцевих програм, а також реагування на виклики соціально-економічного характеру. У сучасних умовах, зокрема в період воєнного стану, взаємодія між

органами влади набуває особливої ваги. Питання безпеки, цивільного захисту, гуманітарної допомоги та відновлення інфраструктури потребують узгоджених рішень і оперативної координації між усіма суб'єктами публічного управління. Таким чином, система органів публічної влади в Перегінській селищній раді характеризується багаторівневою структурою та розподілом повноважень між державними і самоврядними інституціями, що створює передумови для аналізу практичних механізмів їх взаємодії.

Організаційна структура органів публічної влади в Перегінській ТГ передбачає чіткий розподіл функцій між представницькими та виконавчими органами. Обласна (або районна) рада виконує представницькі функції, приймає нормативні рішення, затверджує регіональні програми та бюджет. Виконавчі органи рад забезпечують реалізацію прийнятих рішень і здійснюють управління відповідними сферами життєдіяльності громади.

Структурні підрозділи місцевої державної адміністрації формуються за галузевим принципом і включають департаменти або управління фінансів, економічного розвитку, освіти, охорони здоров'я, соціального захисту населення, житлово-комунального господарства, агропромислового розвитку, цивільного захисту та інші. Кожен підрозділ здійснює координацію діяльності у відповідній сфері та взаємодіє з відповідними виконавчими органами місцевих рад. Важливою складовою системи органів публічної влади є територіальні підрозділи центральних органів виконавчої влади, які функціонують у регіоні. До них належать органи Державної податкової служби, Державної казначейської служби, Національної поліції, Державної служби з надзвичайних ситуацій, служби зайнятості та інші. Вони виконують спеціалізовані функції та забезпечують реалізацію державної політики у відповідних галузях. У процесі своєї діяльності органи публічної влади регіону постійно взаємодіють між собою під час формування та виконання бюджету, реалізації соціальних програм, управління комунальною власністю, проведення заходів цивільного захисту,

забезпечення правопорядку та вирішення інших питань місцевого значення. Особливої координації потребує сфера соціального захисту населення, де одночасно залучені як структурні підрозділи державної адміністрації, так і виконавчі органи місцевих рад.

Організаційна модель взаємодії характеризується поєднанням вертикальних та горизонтальних зв'язків. Вертикальні зв'язки проявляються у підпорядкуванні структурних підрозділів державної адміністрації центральним органам виконавчої влади та виконанні їхніх розпорядчих актів. Горизонтальні — у співпраці між органами місцевого самоврядування різних рівнів і взаємодії між структурними підрозділами різних інституцій. Разом з тим, аналіз структури органів влади регіону свідчить, що багаторівневість системи управління зумовлює потребу в постійному вдосконаленні координаційних механізмів. Чіткість процедур взаємодії, розподіл відповідальності та налагоджена комунікація є ключовими умовами ефективного функціонування системи публічного управління на місцевому рівні.

Аналіз функціонування органів публічної влади в Перегінській селищній раді свідчить, що загалом система управління побудована відповідно до чинного законодавства та забезпечує виконання основних повноважень. Органи місцевого самоврядування та місцеві державні адміністрації здійснюють планування соціально-економічного розвитку, формують та виконують місцеві бюджети, реалізують державні та регіональні програми. Водночас у практичній діяльності спостерігаються певні організаційні труднощі. Однією з проблем є часткове дублювання функцій між структурними підрозділами місцевих державних адміністрацій та виконавчими органами місцевих рад, особливо у сферах соціального захисту, житлово-комунального господарства та економічного розвитку. Це іноді призводить до розмитості відповідальності та ускладнює процес прийняття управлінських рішень.

Ще одним викликом є складність координації між галузевими підрозділами, які підпорядковані різним центральним органам виконавчої влади. Терито-

ріальні підрозділи центральних органів виконавчої влади, хоча й функціонують на території регіону, не завжди безпосередньо підпорядковуються місцевим державним адміністраціям, що може ускладнювати узгодження спільних дій.

Проблемним аспектом також залишається рівень інформаційної взаємодії між органами влади. Обмін інформацією інколи здійснюється із затримками або потребує додаткових процедур погодження, що впливає на оперативність прийняття рішень. У разі виникнення кризових ситуацій це може знижувати швидкість реагування управлінської системи. Разом з тим, позитивною тенденцією є поступове впровадження електронного документообігу та цифрових платформ для обміну інформацією. Це сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів та скороченню строків погодження рішень. Також спостерігається активізація співпраці між органами місцевого самоврядування у межах реалізації спільних програм розвитку.

Таким чином, організаційна структура органів публічної влади в Перегінській селищній раді загалом забезпечує реалізацію управлінських функцій, проте потребує подальшого вдосконалення механізмів координації та оптимізації розподілу повноважень. Це створює підґрунтя для більш детального аналізу форм і механізмів взаємодії, який буде здійснено у наступному підрозділі.

2.2. Аналіз форм та механізмів взаємодії

Практична взаємодія органів публічної влади на місцевому рівні реалізується через конкретні організаційні форми та механізми, які забезпечують узгодженість управлінських рішень і координацію діяльності суб'єктів владних повноважень. У межах обраного регіону можна виокремити кілька основних форм такої взаємодії: діяльність координаційних рад і комісій, реалізацію спільних

програм, організацію документообігу та інформаційну взаємодію. Однією з найбільш поширених форм координації є функціонування координаційних рад, міжвідомчих комісій та робочих груп. Такі органи створюються при місцевих державних адміністраціях або органах місцевого самоврядування з метою узгодження діяльності різних структур у межах певної галузі чи напрямку роботи. До їх складу, як правило, входять керівники структурних підрозділів адміністрацій, представники виконавчих органів рад, територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади, а також, у разі необхідності, представники громадських організацій. Практика діяльності координаційних рад свідчить, що вони виконують консультативно-дорадчу та організаційну функції. На їх засіданнях розглядаються питання виконання регіональних програм, стану соціально-економічного розвитку, заходів цивільного захисту, профілактики правопорушень, ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій та інші актуальні проблеми. Прийняті рішення оформлюються протоколами або відповідними дорученнями, які є обов'язковими для виконання відповідними структурними підрозділами.

У межах Перегінської ТГ координаційні ради відіграють важливу роль у забезпеченні узгодженості дій під час реалізації комплексних програм. Наприклад, під час виконання програм соціального захисту населення або регіональних програм розвитку інфраструктури необхідна участь кількох управлінських структур - фінансових органів, департаментів соціального захисту, освіти, охорони здоров'я та інших. Саме координаційні ради забезпечують можливість комплексного розгляду проблеми та прийняття узгоджених управлінських рішень. Разом з тим, аналіз діяльності таких органів свідчить, що їх ефективність залежить від регулярності проведення засідань, чіткості формулювання завдань та контролю за виконанням прийнятих рішень. У випадках, коли координаційні заходи мають формальний характер або відсутній належний моніторинг виконання рішень, результативність їх роботи знижується. Таким чином, координаційні ради та міжвідомчі комісії є важливим організаційним механізмом взаємодії органів публічної влади на місцевому рівні. Вони забезпечують можливість

колегіального обговорення проблем, узгодження позицій різних структур і прийняття спільних управлінських рішень.

Діяльність координаційних рад у регіоні характеризується галузевою спрямованістю. Залежно від актуальних потреб території створюються ради з питань соціально-економічного розвитку, комісії з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій, ради з питань захисту прав дітей, протидії насильству, забезпечення правопорядку тощо. Така диференціація дозволяє зосередити увагу на конкретних проблемних напрямках та забезпечити фаховий підхід до їх вирішення.

Процедура роботи координаційних рад передбачає підготовку аналітичних матеріалів відповідними структурними підрозділами, обговорення проблемних питань на засіданні та прийняття рішень у формі рекомендацій або доручень. Рішення можуть містити визначення відповідальних виконавців, строки виконання та порядок контролю. Це сприяє підвищенню дисципліни виконання та створює механізм підзвітності. У практичній діяльності координаційні ради виконують також функцію інформаційного майданчика, де представники різних органів обмінюються даними про стан реалізації програм, наявні проблеми та можливі шляхи їх розв'язання. Такий формат взаємодії дозволяє уникати дублювання заходів та забезпечує більш раціональне використання фінансових і кадрових ресурсів.

Разом з тим, аналіз показує, що ефективність координаційних рад значною мірою залежить від активності їх членів та реальної зацікавленості керівництва у впровадженні прийнятих рішень. У випадках, коли засідання проводяться формально або без подальшого контролю виконання, їх вплив на управлінські процеси є обмеженим. Також проблемою може бути недостатня інтеграція рішень координаційних органів у стратегічні документи розвитку регіону.

Позитивною тенденцією є поступове вдосконалення процедур планування роботи координаційних органів, зокрема запровадження річних планів діяль-

ності та систематичне звітування про результати виконання рішень. Це дозволяє підвищити прозорість їх діяльності та сприяє формуванню відповідальної управлінської культури. Таким чином, координаційні ради є важливим механізмом узгодження діяльності органів публічної влади на місцевому рівні. Вони забезпечують комплексний підхід до вирішення регіональних проблем, проте потребують постійного вдосконалення процедур контролю та моніторингу виконання прийнятих рішень.

Важливим механізмом взаємодії органів публічної влади на місцевому рівні є розроблення та реалізація спільних програм і проєктів розвитку. Така форма співпраці дозволяє об'єднати ресурси різних суб'єктів владних повноважень, забезпечити комплексність управлінських рішень та досягти стратегічних цілей регіонального розвитку. У практиці регіону спільні програми реалізуються у сферах соціально-економічного розвитку, благоустрою територій, охорони здоров'я, освіти, енергозбереження, розвитку інфраструктури, цивільного захисту та підтримки внутрішньо переміщених осіб. У підготовці таких програм беруть участь як структурні підрозділи місцевих державних адміністрацій, так і виконавчі органи місцевих рад, що забезпечує узгодженість підходів і розподіл відповідальності. Процес розроблення спільних програм передбачає проведення попереднього аналізу соціально-економічного стану території, визначення пріоритетів розвитку, формування заходів та визначення джерел фінансування. Важливим етапом є погодження проєктів програм між різними органами влади, що забезпечує врахування інтересів як державного, так і місцевого рівнів управління.

Реалізація спільних програм дозволяє оптимізувати використання бюджетних коштів та уникнути дублювання витрат. Наприклад, під час виконання інфраструктурних проєктів фінансування може здійснюватися за рахунок державного бюджету, місцевого бюджету та інших джерел, що потребує чіткої координації дій між відповідними органами влади. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності інвестиційної діяльності на місцевому рівні. Разом з тим, аналіз

практики показує, що реалізація спільних програм іноді ускладнюється через різні бюджетні цикли, обмеженість фінансових ресурсів або недостатню узгодженість дій між виконавцями. Також певні труднощі можуть виникати у процесі моніторингу та оцінювання результатів виконання програм, що впливає на якість управлінських рішень.

Попри зазначені проблеми, спільні програми залишаються одним із найбільш результативних механізмів взаємодії органів публічної влади. Вони забезпечують стратегічний характер співпраці та сприяють довгостроковому розвитку регіону.

Одним із ключових організаційних механізмів взаємодії органів публічної влади на місцевому рівні є система документообігу. Саме через документи здійснюється офіційна комунікація між місцевими державними адміністраціями, органами місцевого самоврядування, територіальними підрозділами центральних органів виконавчої влади та іншими суб'єктами публічного управління.

Документообіг охоплює підготовку, погодження, реєстрацію, передання та виконання управлінських документів — розпоряджень, рішень, доручень, службових листів, запитів, звітів тощо. Через систему документообігу забезпечується реалізація управлінських рішень, координація діяльності структурних підрозділів та контроль за виконанням поставлених завдань. У межах регіону взаємодія через документообіг здійснюється як у паперовій, так і в електронній формі. Традиційна паперова форма передбачає офіційне листування між установами, погодження проєктів рішень та направлення відповідних розпорядчих актів. Водночас дедалі більшого поширення набуває електронний документообіг, що дозволяє значно скоротити строки погодження та підвищити оперативність управлінських процесів.

Впровадження електронних систем документообігу створює можливість автоматизованого контролю за виконанням доручень, відстеження етапів погодження документів та збереження історії їх розгляду. Це сприяє підвищенню

дисципліни виконання та забезпечує більшу прозорість управлінської діяльності. Разом з тим, аналіз практики свідчить, що у процесі документообігу можуть виникати певні труднощі. Зокрема, затримки в погодженні документів, надмірна кількість етапів узгодження або недостатня інтеграція електронних систем різних органів можуть уповільнювати прийняття рішень. Крім того, не всі структурні підрозділи однаково ефективно використовують цифрові інструменти, що впливає на загальну швидкість управлінських процесів.

Таким чином, документообіг є важливою інфраструктурною основою взаємодії органів публічної влади. Його ефективна організація безпосередньо впливає на оперативність прийняття рішень, якість координації діяльності та рівень управлінської дисципліни на місцевому рівні.

Важливим сучасним механізмом взаємодії органів публічної влади на місцевому рівні є інформаційна взаємодія. Вона передбачає систематичний обмін інформацією, аналітичними матеріалами, статистичними даними та управлінськими звітами між різними суб'єктами публічного управління. Інформаційна взаємодія забезпечує своєчасність прийняття рішень та дозволяє формувати обґрунтовану управлінську політику. У межах регіону інформаційна взаємодія здійснюється через офіційні канали комунікації, електронні платформи, внутрішні інформаційні системи, а також шляхом проведення нарад і робочих зустрічей. Важливу роль відіграють офіційні вебсайти органів влади, які забезпечують доступ до публічної інформації, оприлюднення нормативних актів, програм та звітів про їх виконання.

Особливе значення має використання електронних реєстрів та інформаційних систем, які дозволяють органам влади оперативно отримувати необхідні дані для реалізації повноважень. Наприклад, обмін інформацією між органами соціального захисту, службами зайнятості та фінансовими підрозділами забезпечує ефективне надання соціальної допомоги та контроль за використанням бюджетних коштів. Водночас практика показує, що рівень інтеграції інформаційних систем різних органів не завжди є достатнім. Відсутність єдиних стандар-

ртів обміну даними або технічні обмеження можуть створювати додаткові труднощі в процесі координації. Також важливою проблемою залишається забезпечення інформаційної безпеки та захисту персональних даних. Незважаючи на окремі недоліки, розвиток інформаційної взаємодії є позитивною тенденцією, що сприяє модернізації системи публічного управління. Цифровізація управлінських процесів дозволяє підвищити прозорість діяльності органів влади, скоротити строки прийняття рішень і забезпечити більш якісне надання адміністративних послуг.

Отже, аналіз форм і механізмів взаємодії органів публічної влади на місцевому рівні свідчить, що координаційні ради, спільні програми, система документообігу та інформаційна взаємодія є взаємодоповнюючими елементами організаційної координації. Їх ефективність визначає результативність управлінських процесів та рівень розвитку регіону в цілому. Виявлені проблемні аспекти створюють підґрунтя для формування практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів взаємодії, що буде розглянуто у наступному розділі роботи.

2.3. Проблеми та недоліки у взаємодії органів публічної влади

Незважаючи на наявність розвиненої нормативно-правової бази та сформованих організаційних механізмів координації, практика взаємодії органів публічної влади на місцевому рівні супроводжується низкою проблемних аспектів. Виявлення та аналіз цих недоліків є необхідною передумовою для формування ефективних рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів. Однією з найбільш поширених проблем є дублювання повноважень між органами дер-

жавної влади та органами місцевого самоврядування. Незважаючи на законодавче розмежування компетенції, у практичній діяльності спостерігаються ситуації, коли окремі функції фактично виконуються паралельно декількома суб'єктами владних повноважень. Найчастіше це стосується сфер соціального захисту населення, житловокомунального господарства, економічного розвитку та контролю за використанням бюджетних коштів.

Дублювання повноважень призводить до нераціонального використання ресурсів, зниження оперативності прийняття рішень та розмитості відповідальності. У разі виникнення проблемної ситуації складно визначити, який саме орган несе відповідальність за її вирішення. Це негативно впливає на ефективність управлінської системи та знижує довіру громадян до органів влади. Особливо актуальною проблема дублювання є у випадках виконання делегованих повноважень. Органи місцевого самоврядування здійснюють частину функцій виконавчої влади, однак контроль за їх реалізацією з боку державних адміністрацій іноді набуває надмірного характеру. У результаті виникає ситуація, коли одночасно здійснюється як виконання функцій, так і їх постійне погодження або перевірка, що уповільнює управлінські процеси.

Причинами дублювання повноважень можуть бути нечіткість формулювань у нормативних актах, відсутність деталізації процедур взаємодії, а також недостатня координація під час розроблення регіональних програм. У деяких випадках структурні підрозділи різних органів влади виконують схожі завдання без належного погодження між собою. Таким чином, проблема дублювання повноважень є суттєвим недоліком у системі взаємодії органів публічної влади на місцевому рівні. Її вирішення потребує оптимізації розподілу функцій, чіткого регламентування процедур координації та посилення управлінської відповідальності. Ще однією суттєвою проблемою у взаємодії органів публічної влади на місцевому рівні є виникнення конфліктів компетенцій. На відміну від дублювання повноважень, яке передбачає паралельне виконання однакових функцій, конфлікт компетенцій проявляється у спірних ситуаціях щодо визначення того,

який саме орган уповноважений приймати конкретне рішення або здійснювати певні управлінські дії.

Конфлікти компетенцій найчастіше виникають у сферах, де межі повноважень державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування є недостатньо деталізованими або зазнали змін у процесі децентралізації. Наприклад, під час реалізації програм соціально-економічного розвитку або управління об'єктами спільної власності територіальних громад можуть виникати суперечки щодо розподілу управлінських функцій.

Подібні конфлікти можуть також проявлятися у процесі затвердження бюджетних рішень, погодження програм розвитку або здійснення контрольних функцій. У разі відсутності чітких процедур врегулювання спірних питань це призводить до затримки у прийнятті рішень та негативно впливає на стабільність управлінських процесів. Особливої актуальності конфлікти компетенцій набувають у період реалізації реформ, коли законодавчі зміни не завжди супроводжуються належним оновленням підзаконних актів та локальних нормативних документів. У результаті окремі положення можуть тлумачитися по-різному різними органами влади, що створює передумови для управлінських спорів. Наслідками конфліктів компетенцій є не лише затримка управлінських рішень, а й зниження ефективності реалізації програм та проєктів. Крім того, подібні ситуації можуть формувати напруженість у взаємовідносинах між органами державної влади та органами місцевого самоврядування, що негативно впливає на партнерський характер співпраці. Таким чином, конфлікти компетенцій є одним із ключових проблемних аспектів взаємодії органів публічної влади. Їх мінімізація потребує чіткого законодавчого розмежування повноважень, удосконалення процедур узгодження рішень та розвитку механізмів досудового врегулювання управлінських спорів.

Окремим проблемним аспектом у взаємодії органів публічної влади є наявність правових колізій у нормативно-правовому регулюванні. Правові колізії

виникають у випадках, коли різні нормативні акти або окремі їх положення суперечать одне одному або допускають неоднозначне тлумачення. У практичній діяльності це створює труднощі під час визначення правомірності управлінських рішень та порядку їх реалізації. На місцевому рівні правові колізії можуть проявлятися у співвідношенні норм законів і підзаконних актів, а також у випадках, коли локальні нормативні акти органів місцевого самоврядування не повністю узгоджуються з положеннями державного законодавства. У результаті виникають ситуації, коли один і той самий управлінський процес регулюється декількома нормативними документами з різними вимогами. Особливо відчутними правові колізії стають у періоди активних законодавчих змін. Реформування системи територіальної організації влади, зміни бюджетного законодавства або оновлення галузевих нормативних актів можуть тимчасово створювати невизначеність щодо порядку реалізації повноважень. У таких умовах органи влади змушені витратити додатковий час на з'ясування правових підстав своїх дій.

Наявність правових колізій негативно впливає на ефективність взаємодії між органами влади. Різне тлумачення норм може призводити до затримки в ухваленні рішень, уникнення відповідальності або перекладання функцій на інші органи. Крім того, правова невизначеність ускладнює контроль за законністю управлінських актів і створює ризики судових спорів. У практиці регіону для подолання правових колізій часто застосовується механізм погодження позицій через юридичні служби відповідних органів або звернення до роз'яснень центральних органів виконавчої влади. Проте такі процедури потребують часу і не завжди дозволяють оперативно вирішити управлінські питання. Таким чином, правові колізії є суттєвим чинником, що ускладнює взаємодію органів публічної влади на місцевому рівні. Їх усунення потребує системного оновлення нормативної бази, забезпечення узгодженості законодавства та вдосконалення механізмів правового тлумачення.

Суттєвим недоліком у взаємодії органів публічної влади на місцевому рівні залишається недостатній рівень цифровізації управлінських процесів. Не-

зважаючи на поступове впровадження електронного урядування та сучасних інформаційних технологій, у практиці регіону ще зберігаються елементи паперового документообігу та фрагментарність інформаційних систем. Однією з проблем є відсутність повної інтеграції електронних платформ різних органів влади. Окремі структурні підрозділи використовують власні програмні продукти або інформаційні бази, які не завжди синхронізуються між собою. У результаті виникає необхідність дублювання введення даних, додаткових перевірок та погоджень, що уповільнює процес прийняття управлінських рішень. Недостатня цифровізація також впливає на якість інформаційної взаємодії. Обмін даними між органами влади може здійснюватися з використанням електронної пошти або через офіційні листи, що не забезпечує автоматизованого контролю виконання завдань. Відсутність єдиного інформаційного середовища обмежує можливість оперативного моніторингу стану реалізації програм і проектів. Проблемним аспектом є й нерівномірний рівень технічного забезпечення органів влади. Деякі установи мають сучасні комп'ютерні системи та програмне забезпечення, тоді як інші стикаються з обмеженими технічними ресурсами або недостатньою підготовкою персоналу до використання цифрових інструментів. Це створює дисбаланс у швидкості та якості управлінських процедур. Крім того, важливим викликом залишається забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних. Розширення цифрових каналів взаємодії потребує додаткових заходів щодо захисту інформації, що не завжди повною мірою враховується під час впровадження нових технологій. Таким чином, недостатня цифровізація є фактором, що стримує підвищення ефективності взаємодії органів публічної влади на місцевому рівні. Подолання цієї проблеми потребує створення інтегрованих інформаційних систем, модернізації технічної бази та підвищення рівня цифрової компетентності посадових осіб.

Проведений аналіз свідчить, що проблеми у взаємодії органів публічної влади на місцевому рівні мають комплексний характер та пов'язані як з органі-

заційними, так і з правовими й технологічними чинниками. Дублювання повноважень, конфлікти компетенцій, правові колізії та недостатня цифровізація формують систему взаємопов'язаних недоліків, які знижують ефективність управлінських процесів. Дублювання повноважень і конфлікти компетенцій свідчать про необхідність більш чіткого розмежування функцій між органами державної влади та органами місцевого самоврядування. В умовах реформування системи територіальної організації влади важливо забезпечити стабільність і визначеність повноважень, що дозволить уникнути суперечностей у прийнятті рішень та посилить відповідальність кожного суб'єкта владних повноважень.

Правові колізії, у свою чергу, вказують на потребу системного оновлення нормативної бази та узгодження законодавства з урахуванням сучасних умов функціонування публічної влади. Недостатня узгодженість нормативних актів створює додаткові труднощі у практичній діяльності органів влади та може стати підґрунтям для виникнення управлінських спорів. Проблема недостатньої цифровізації демонструє, що модернізація управлінської системи потребує не лише технічного переоснащення, а й комплексного підходу до інтеграції інформаційних ресурсів, підвищення цифрової грамотності посадових осіб та забезпечення належного рівня інформаційної безпеки. Розвиток електронного урядування є важливою умовою підвищення прозорості, оперативності та якості взаємодії між органами влади. Загалом виявлені проблеми не носять критичного характеру, проте потребують системного вирішення. Їх усунення сприятиме підвищенню ефективності управлінської діяльності, покращенню координації між суб'єктами публічної влади та забезпеченню більш якісного надання публічних послуг населенню. Таким чином, результати аналізу практики взаємодії органів публічної влади на місцевому рівні створюють підґрунтя для формування конкретних пропозицій щодо вдосконалення організаційно-правових механізмів координації, що буде розглянуто у наступному розділі роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи здійснено аналіз практики взаємодії органів публічної влади на місцевому рівні та досліджено особливості функціонування координаційних механізмів у межах Перегінської ТГ. Встановлено, що система органів публічної влади на місцевому рівні має багаторівневу структуру та включає органи державної виконавчої влади, органи місцевого самоврядування та територіальні підрозділи центральних органів виконавчої влади. Їх діяльність характеризується поєднанням вертикальних та горизонтальних зв'язків, що забезпечують реалізацію державної політики та вирішення питань місцевого значення. Аналіз форм взаємодії засвідчив, що ключовими механізмами координації є діяльність координаційних рад і міжвідомчих комісій, реалізація спільних програм і проєктів, організація документообігу та інформаційна взаємодія. Координаційні органи забезпечують узгодження позицій різних суб'єктів владних повноважень, проте їх ефективність значною мірою залежить від системності роботи та належного контролю за виконанням прийнятих рішень. Спільні програми та проєкти розвитку виступають важливим інструментом стратегічної взаємодії, що дозволяє об'єднувати ресурси та досягати комплексних результатів. Водночас реалізація таких програм іноді ускладнюється через обмеженість фінансування або недостатню узгодженість управлінських дій.

Окрему увагу приділено аналізу проблем у взаємодії органів публічної влади. Серед основних недоліків виявлено дублювання повноважень, конфлікти компетенцій, правові колізії та недостатній рівень цифровізації управлінських процесів. Зазначені проблеми знижують оперативність прийняття рішень і можуть негативно впливати на якість публічних послуг. Таким чином, результати аналізу свідчать, що взаємодія органів публічної влади на місцевому рівні має функціональний характер і забезпечує реалізацію основних управлінських завдань, проте потребує подальшого вдосконалення. Виявлені проблемні аспекти

стали підґрунтям для розроблення пропозицій щодо модернізації нормативно-правових та організаційних механізмів координації, що були обґрунтовані у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

3.1. Вдосконалення нормативно-правового регулювання

Удосконалення взаємодії органів публічної влади на місцевому рівні неможливе без системного оновлення нормативно-правового регулювання. Аналіз практики функціонування органів державної влади та органів місцевого самоврядування свідчить, що чинна правова база загалом забезпечує основи координації, проте містить прогалини та суперечності, які ускладнюють ефективну реалізацію управлінських повноважень.

Першочерговим напрямом удосконалення є уточнення та деталізація розмежування повноважень між місцевими державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування. Законодавчі норми повинні чітко визначати не лише загальні сфери компетенції, а й конкретні механізми їх реалізації. Це дозволить мінімізувати випадки дублювання функцій та зменшити ризики виникнення конфліктів компетенцій.

Доцільним є внесення змін до галузевого законодавства з метою усунення правових колізій та забезпечення узгодженості нормативних актів різного рівня. Особливу увагу слід приділити гармонізації законів і підзаконних актів, що регулюють бюджетні відносини, соціальний захист, управління комунальною власністю та реалізацію державних програм на місцевому рівні.

Важливим кроком у вдосконаленні нормативно-правового регулювання має стати закріплення на законодавчому рівні чітких процедур координації між органами влади. Йдеться про визначення порядку погодження управлінських рішень, строків їх розгляду, механізмів врегулювання спорів та відповідальності за невиконання узгоджених рішень. Наявність таких процедур сприятиме під-

вищенню дисципліни виконання та стабільності управлінських процесів. Окремим напрямом удосконалення є нормативне закріплення цифрових механізмів взаємодії. Законодавство повинно передбачати обов'язковість використання електронного документообігу, інтегрованих інформаційних систем та електронних реєстрів для забезпечення прозорості та оперативності управлінської діяльності. Це дозволить не лише оптимізувати управлінські процедури, а й підвищити рівень підзвітності органів влади.

Таким чином, вдосконалення нормативно-правового регулювання має комплексний характер і передбачає як уточнення розподілу повноважень, так і модернізацію процедур координації та цифрових інструментів взаємодії. Реалізація зазначених заходів створить передумови для підвищення ефективності функціонування системи публічного управління на місцевому рівні.

З метою підвищення ефективності взаємодії органів публічної влади доцільно внести зміни до чинного законодавства у частині більш чіткого визначення механізмів координації між місцевими державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування. Зокрема, пропонується законодавчо закріпити обов'язковість погодження стратегічних документів розвитку територій із визначенням чітких строків та процедур такого погодження.

Доцільним є також уточнення переліку делегованих повноважень органів місцевого самоврядування з одночасним встановленням прозорого механізму фінансового забезпечення їх реалізації. Це дозволить уникнути ситуацій, коли на місцевий рівень передаються додаткові функції без належного ресурсного підкріплення, що створює управлінське навантаження та знижує якість виконання завдань. Пропонується передбачити у законодавстві механізм досудового врегулювання спорів між органами публічної влади щодо розмежування повноважень. Такий механізм може реалізовуватися через створення спеціальних погоджувальних комісій або залучення профільних центральних органів виконавчої влади для надання обов'язкових до виконання роз'яснень. Це сприятиме

зменшенню кількості судових спорів та прискорить процес прийняття управлінських рішень.

Окремої уваги потребує вдосконалення нормативного регулювання міжвідомчої співпраці. Доцільно встановити уніфіковані вимоги до створення координаційних органів, визначити порядок їх діяльності, звітування та контролю за виконанням прийнятих рішень. Це дозволить підвищити ефективність функціонування таких органів і забезпечити реальний, а не формальний характер їх роботи. Крім того, необхідно передбачити законодавчі стимули для розвитку міжмуніципального співробітництва, зокрема шляхом спрощення процедур укладення угод між територіальними громадами та розширення можливостей спільного фінансування проєктів розвитку. Це сприятиме посиленню горизонтальних механізмів взаємодії та підвищенню конкурентоспроможності регіонів. Таким чином, конкретизація законодавчих норм, запровадження процедур врегулювання спорів та посилення міжвідомчої і міжмуніципальної співпраці створять нормативну основу для більш ефективної взаємодії органів публічної влади на місцевому рівні. Важливим напрямом удосконалення нормативно-правового регулювання взаємодії органів публічної влади є закріплення на законодавчому рівні комплексних механізмів цифрової координації. Сучасні умови розвитку інформаційного суспільства вимагають переходу від фрагментарного впровадження електронних інструментів до створення єдиного цифрового середовища взаємодії органів влади. Доцільним є прийняття нормативних актів, які б встановлювали обов'язковість використання інтегрованих електронних систем документообігу для всіх органів публічної влади на місцевому рівні. Такі системи мають забезпечувати автоматизований контроль за строками виконання доручень, можливість відстеження руху документів та доступ до спільних інформаційних ресурсів. Пропонується також законодавчо закріпити вимоги щодо уніфікації форматів електронного обміну даними між органами влади. Відсутність єдиних технічних стандартів ускладнює інтеграцію інформаційних систем та призво-

дить до дублювання функцій. Стандартизація цифрових процесів дозволить забезпечити оперативність управлінських рішень і мінімізувати бюрократичні бар'єри. Особливої уваги потребує питання кібербезпеки та захисту інформації. Розширення електронної взаємодії між органами влади повинно супроводжуватися нормативним визначенням вимог до захисту персональних даних, обмеження доступу до службової інформації та відповідальності за порушення правил інформаційної безпеки. Це створить додаткові гарантії надійності функціонування цифрової інфраструктури управління.

Доцільно також передбачити на законодавчому рівні обов'язковість підвищення цифрової компетентності посадових осіб органів публічної влади. Навчання та підготовка кадрів у сфері використання сучасних інформаційних технологій є важливою умовою ефективної реалізації цифрових механізмів взаємодії. Таким чином, удосконалення нормативно-правового регулювання цифровізації дозволить сформувати сучасну модель електронного урядування на місцевому рівні. Це сприятиме підвищенню прозорості управлінських процесів, скороченню строків прийняття рішень та покращенню якості взаємодії між органами публічної влади. Важливим напрямом удосконалення нормативноправового регулювання взаємодії органів публічної влади є систематизація та впорядкування чинного законодавства. Наявність великої кількості нормативних актів, які регулюють діяльність різних суб'єктів публічного управління, часто ускладнює практичне застосування правових норм та створює передумови для виникнення колізій. Доцільним є проведення комплексного аналізу чинних нормативноправових актів з метою виявлення застарілих, дублюючих або таких, що втратили актуальність, положень. На основі такого аналізу можливо здійснити оновлення та гармонізацію законодавства відповідно до сучасних умов функціонування системи публічного управління.

Перспективним напрямом є розроблення єдиного системного нормативного акту або внесення комплексних змін до чинних законів, які б узгоджували питання взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядуван-

ня. Це дозволить сформувати цілісну модель правового регулювання та забезпечити єдині підходи до організації координаційних процесів. Особливої уваги потребує узгодження галузевого законодавства з базовими законами, що визначають статус органів місцевого самоврядування та місцевих державних адміністрацій. Наявність різних формулювань у галузевих актах може призводити до неоднозначного тлумачення повноважень і створювати правову невизначеність у практичній діяльності органів влади. Крім того, доцільно передбачити періодичний моніторинг ефективності нормативно-правового регулювання взаємодії органів публічної влади. Такий моніторинг дозволить оперативно виявляти проблемні положення та своєчасно вносити необхідні зміни до законодавства. Важливо, щоб цей процес мав системний характер і враховував практичний досвід функціонування органів влади на місцевому рівні. Таким чином, систематизація та узгодження нормативно-правової бази є необхідною умовою підвищення ефективності взаємодії органів публічної влади. Формування логічно структурованої та внутрішньо узгодженої правової системи сприятиме зменшенню кількості правових колізій та створить стабільне нормативне підґрунтя для реалізації управлінських функцій.

Удосконалення нормативно-правового регулювання взаємодії органів публічної влади має здійснюватися комплексно та послідовно. Аналіз чинної правової бази та практики її застосування свідчить про необхідність поєднання декількох взаємопов'язаних напрямів реформування: уточнення розмежування повноважень, усунення правових колізій, запровадження чітких процедур координації та активної цифровізації управлінських процесів.

Особливої уваги потребує забезпечення балансу між централізацією та автономією місцевого самоврядування. Законодавство повинно гарантувати достатній рівень самостійності територіальних громад, одночасно забезпечуючи механізми державного контролю та координації у межах реалізації загальнодержавної політики. Чіткість і прозорість нормативних приписів сприятиме зміц-

ненню партнерських відносин між органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Важливо, щоб процес оновлення нормативно-правової бази супроводжувався широким залученням фахівців-практиків, представників органів місцевого самоврядування, науковців та експертів у сфері публічного управління. Урахування практичного досвіду дозволить сформувати дієві правові механізми, які відповідатимуть реальним потребам територій. Запровадження уніфікованих стандартів електронної взаємодії, удосконалення процедур погодження управлінських рішень та створення ефективних механізмів врегулювання спорів між органами влади сприятиме підвищенню стабільності та прогнозованості управлінської діяльності. У довгостроковій перспективі це позитивно вплине на якість публічних послуг та рівень довіри громадян до органів влади. Таким чином, вдосконалення нормативно-правового регулювання є фундаментальним напрямом підвищення ефективності взаємодії органів публічної влади на місцевому рівні. Системні законодавчі зміни мають створити чітку, узгоджену та сучасну правову основу, яка забезпечить результативність управлінських процесів і сприятиме сталому розвитку територіальних громад.

3.2. Оптимізація організаційних механізмів координації

Ефективність взаємодії органів публічної влади на місцевому рівні значною мірою залежить від якості організаційних механізмів координації. Навіть за наявності належної нормативно-правової бази недостатня узгодженість управлінських процедур, перевантаженість координаційних структур або формальний характер співпраці можуть суттєво знижувати результативність управлінських процесів. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває питання оптимізації існуючих організаційних механізмів

Першочерговим напрямом оптимізації є впорядкування системи координаційних органів. У багатьох регіонах функціонує значна кількість координаційних рад, комісій і робочих груп, що створює ризик дублювання функцій та розпоро-

шення відповідальності. Доцільно здійснити аудит діяльності таких органів з метою визначення їх ефективності, доцільності існування та відповідності сучасним управлінським потребам.

Оптимізація може передбачати укрупнення або об'єднання координаційних органів за спорідненими напрямками діяльності. Це дозволить зменшити адміністративне навантаження, скоротити витрати часу на проведення засідань та підвищити якість підготовки управлінських рішень. При цьому важливо забезпечити чітке визначення функцій, відповідальності та порядку контролю за виконанням прийнятих рішень. Наступним напрямом є вдосконалення процедур підготовки та прийняття рішень у межах координаційних механізмів. Доцільно запровадити стандартизовані регламенти роботи координаційних рад, які б передбачали чіткі строки підготовки матеріалів, порядок розгляду питань та механізми моніторингу виконання доручень. Такий підхід сприятиме підвищенню дисципліни та забезпечить системність управлінської діяльності.

Важливим елементом оптимізації є посилення ролі стратегічного планування в координаційних процесах. Координаційні механізми повинні бути орієнтовані не лише на оперативне вирішення поточних проблем, а й на довгострокове планування розвитку території. Узгодження стратегічних документів і програм між різними органами влади дозволить забезпечити єдність управлінської політики та підвищити ефективність використання ресурсів.

Таким чином, оптимізація організаційних механізмів координації передбачає раціоналізацію структури координаційних органів, удосконалення процедур їх діяльності та орієнтацію на стратегічні цілі розвитку. Реалізація зазначених заходів створить умови для підвищення узгодженості управлінських рішень і зміцнення партнерської взаємодії між органами публічної влади. Важливим напрямом оптимізації організаційних механізмів координації є вдосконалення вертикальної взаємодії між органами державної влади різних рівнів та органами місцевого самоврядування. Вертикальна координація повинна забезпечувати

єдність державної політики, проте не створювати надмірного адміністративного навантаження або обмеження самостійності територіальних громад. Доцільним є перегляд процедур погодження управлінських рішень, які надходять від центральних органів виконавчої влади до місцевого рівня. Оптимізація може передбачати скорочення кількості погоджувальних етапів, встановлення чітких строків розгляду документів та впровадження автоматизованого контролю за їх виконанням. Це дозволить підвищити оперативність управління та зменшити ризики затягування процедур. Особливу увагу слід приділити механізму делегування повноважень. Оптимізація у цьому напрямі передбачає чітке визначення меж відповідальності, забезпечення достатнього фінансового та кадрового ресурсу для виконання делегованих функцій, а також створення прозорих процедур контролю. Такий підхід дозволить зменшити конфлікти між рівнями влади та підвищити ефективність виконання управлінських завдань.

Перспективним є запровадження регулярних координаційних нарад між представниками центральних органів виконавчої влади та органами місцевого самоврядування у форматі стратегічного діалогу. Це сприятиме своєчасному виявленню проблем, узгодженню позицій та формуванню спільних підходів до реалізації державної політики на місцевому рівні. Водночас оптимізація вертикальної координації має супроводжуватися зменшенням надмірної звітності та бюрократичних процедур. Скорочення обсягу формальних звітів і перехід до електронних форм подання інформації дозволять зосередити управлінські ресурси на виконанні практичних завдань. Таким чином, удосконалення вертикальної координації має бути спрямоване на поєднання контролю та партнерства, скорочення бюрократичних процедур і забезпечення чіткого розподілу відповідальності. Це створить більш гнучку та ефективну модель взаємодії між різними рівнями публічної влади. Оптимізація горизонтальної взаємодії між органами публічної влади має важливе значення для підвищення ефективності управління на місцевому рівні.

Горизонтальні зв'язки забезпечують партнерську співпрацю між органами місцевого самоврядування, структурними підрозділами державних адміністрацій та територіальними підрозділами центральних органів виконавчої влади. Саме через такі зв'язки реалізуються спільні програми, проєкти розвитку та комплексні управлінські рішення. Першочерговим напрямом оптимізації є створення стабільних майданчиків для постійної комунікації між органами влади. Доцільно запровадити регулярні міжінституційні наради з чітко визначеним порядком денним та протоколюванням рішень. Такий підхід дозволить забезпечити системність співпраці та уникнути фрагментарності управлінських рішень. Важливим є розвиток міжмуніципального співробітництва. Оптимізація горизонтальної взаємодії передбачає спрощення процедур укладення угод між територіальними громадами, формування спільних проєктних офісів та використання механізмів спільного фінансування інфраструктурних проєктів. Це сприятиме раціональному використанню ресурсів і підвищить конкурентоспроможність регіону.

Доцільним є також запровадження механізму спільного стратегічного планування. Узгодження стратегій розвитку між сусідніми громадами та між органами різного рівня дозволить уникнути дублювання заходів і забезпечить комплексний підхід до вирішення регіональних проблем. Спільне планування створює умови для формування єдиного бачення перспектив розвитку території. Окремим напрямом оптимізації є підвищення рівня управлінської культури та довіри між суб'єктами владних повноважень. Проведення спільних навчальних заходів, тренінгів та обміну досвідом сприятиме формуванню партнерських відносин і покращенню комунікації між органами влади. Таким чином, оптимізація горизонтальної взаємодії повинна базуватися на розвитку партнерських механізмів, удосконаленні процедур співпраці та впровадженні спільного стратегічного планування.

Це дозволить підвищити узгодженість управлінських рішень і сприятиме сталому розвитку території. Важливим напрямом удосконалення організаційних механізмів координації є оптимізація міжвідомчої взаємодії. У сучасних умовах більшість управлінських завдань має комплексний характер і потребує участі декількох структур одночасно. Тому ефективність публічного управління значною мірою залежить від здатності різних відомств діяти узгоджено та оперативно. Оптимізація міжвідомчої координації передбачає, насамперед, чітке визначення відповідального органу (координатора) за реалізацію конкретних програм або заходів. Призначення координатора дозволяє уникнути розпорошення відповідальності та забезпечити контроль за виконанням завдань. При цьому інші учасники взаємодії повинні мати чітко визначені функції та строки виконання доручень.

Доцільним є впровадження проєктного підходу в управлінській діяльності. Формування міжвідомчих проєктних груп із визначенням керівника проєкту, чітких етапів реалізації та системи моніторингу результатів сприятиме підвищенню результативності спільної діяльності. Такий підхід дозволяє зосередити ресурси на досягненні конкретних цілей та забезпечує прозорість процесу реалізації управлінських рішень. Важливим кроком є створення єдиного інформаційного простору для міжвідомчої взаємодії. Інтегровані цифрові платформи дозволять забезпечити оперативний обмін даними, доступ до актуальної інформації та автоматизований контроль виконання завдань. Це значно зменшить часові витрати на погодження рішень та мінімізує ризик втрати інформації.

Окремої уваги потребує розвиток внутрішніх комунікацій у межах міжвідомчої співпраці. Запровадження чітких регламентів взаємодії, визначення порядку інформування та проведення регулярних координаційних зустрічей дозволить підвищити дисципліну виконання та забезпечити стабільність управлінських процесів. Таким чином, оптимізація міжвідомчої координації повинна ґрунтуватися на визначенні відповідальних осіб, запровадженні проєктного підходу, розвитку цифрових інструментів та вдосконаленні комунікаційних проце-

дур. Це створить умови для підвищення ефективності спільної діяльності органів публічної влади на місцевому рівні.

Проведений аналіз засвідчує, що оптимізація організаційних механізмів координації має здійснюватися комплексно та охоплювати всі рівні взаємодії — вертикальний, горизонтальний та міжвідомчий. Ефективна система координації повинна забезпечувати чіткість управлінських процедур, прозорість прийняття рішень і відповідальність кожного суб'єкта за виконання покладених функцій. Оптимізація вертикальної взаємодії передбачає скорочення надмірних погоджувальних процедур, уточнення механізмів делегування повноважень та зменшення бюрократичного навантаження. Це дозволить поєднати функції контролю з принципами партнерства та самостійності місцевого самоврядування.

Удосконалення горизонтальної координації має ґрунтуватися на розвитку міжмуніципального співробітництва, запровадженні спільного стратегічного планування та формуванні стабільних комунікаційних майданчиків між органами влади. Такий підхід сприятиме узгодженості дій і більш раціональному використанню ресурсів.

Оптимізація міжвідомчої взаємодії потребує впровадження проєктного підходу, визначення чітких координаторів та створення інтегрованих інформаційних систем. Це дозволить підвищити оперативність прийняття рішень і забезпечити ефективний контроль за реалізацією програм і заходів. Важливим узагальнюючим напрямом є формування управлінської культури співпраці. Ефективна координація неможлива без довіри, професіоналізму та відповідальності посадових осіб. Саме людський фактор відіграє ключову роль у практичній реалізації організаційних механізмів взаємодії.

Отже, оптимізація організаційних механізмів координації створює основу для підвищення ефективності функціонування системи публічного управління на місцевому рівні. Комплексне впровадження запропонованих заходів дозво-

листь мінімізувати управлінські ризики, підвищити якість публічних послуг та забезпечити сталий розвиток територіальних громад.

3.3. Впровадження цифрових інструментів та управлінських інновацій

Сучасний етап розвитку публічного управління характеризується активним впровадженням цифрових технологій та інноваційних управлінських підходів. Для органів публічної влади на місцевому рівні цифровізація стає не лише інструментом модернізації, а й необхідною умовою підвищення ефективності взаємодії між різними суб'єктами владних повноважень. В умовах зростання обсягу інформації та ускладнення управлінських процесів традиційні механізми координації вже не забезпечують належної оперативності та прозорості. Одним із ключових напрямів цифрової трансформації є впровадження інтегрованих систем електронного документообігу. Такі системи дозволяють автоматизувати процес підготовки, погодження та контролю виконання управлінських рішень. Наявність єдиної електронної платформи взаємодії між місцевими державними адміністраціями, органами місцевого самоврядування та територіальними підрозділами центральних органів виконавчої влади забезпечує скорочення строків обміну інформацією та мінімізує ризик втрати документів.

Важливим цифровим інструментом є використання електронних реєстрів та баз даних, доступ до яких мають уповноважені представники різних органів влади. Це створює умови для оперативного отримання актуальної інформації та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Інтеграція реєстрів дозволяє уникнути дублювання даних і зменшує адміністративне навантаження на працівників. Перспективним напрямом є впровадження систем електронного моніторингу реалізації програм та проєктів. Використання цифрових панелей управління (dashboard) дозволяє відстежувати виконання завдань у режимі реального часу, аналізувати ефективність використання бюджетних коштів та своєчасно реагувати на відхилення від запланованих показників.

Окрім технологічних рішень, важливою складовою є управлінські інновації. Запровадження проєктного менеджменту, гнучких методів управління, стратегічного планування та оцінювання результативності діяльності органів влади сприяє підвищенню якості координації та формуванню сучасної управлінської культури. Таким чином, впровадження цифрових інструментів та управлінських інновацій створює передумови для формування ефективної, прозорої та адаптивної системи взаємодії органів публічної влади на місцевому рівні. Цифрова трансформація має розглядатися як стратегічний напрям розвитку публічного управління, що забезпечує підвищення якості управлінських рішень і результативності діяльності органів влади.

Одним із пріоритетних напрямів цифрової трансформації взаємодії органів публічної влади є розвиток електронного урядування (e-government). Запровадження електронних платформ дозволяє забезпечити системний обмін інформацією між різними рівнями влади та створює єдине цифрове середовище управління. У межах такого середовища всі учасники процесу мають доступ до актуальних документів, статистичних даних і аналітичних матеріалів.

Доцільним є створення регіональних електронних платформ координації, які б об'єднували функції документообігу, моніторингу виконання програм, фінансового контролю та аналітики. Така платформа може містити модулі планування, звітності, управління проєктами та внутрішньої комунікації. Це дозволить мінімізувати використання паперових носіїв та скоротити час на погодження управлінських рішень. Важливим цифровим інструментом є впровадження аналітичних систем підтримки прийняття рішень. Використання програмного забезпечення для обробки статистичних даних, прогнозування соціально-економічних показників та оцінювання ефективності програм сприяє формуванню доказової управлінської політики.

Органи публічної влади отримують можливість приймати рішення на основі об'єктивних даних, а не лише адміністративного досвіду. Окремої уваги

потребує розвиток електронної взаємодії через офіційні портали та кабінети користувачів. Взаємодія між органами влади може здійснюватися через захищені електронні канали зв'язку, що забезпечують оперативність і конфіденційність обміну інформацією.

Крім того, цифрові сервіси дозволяють автоматично фіксувати строки виконання доручень та нагадувати про наближення дедлайнів. Перспективним напрямом є використання технологій хмарних сервісів та централізованих датацентрів. Це дозволяє забезпечити безперервність роботи інформаційних систем, підвищити рівень захисту даних і оптимізувати витрати на технічне обслуговування. Централізоване зберігання інформації сприяє створенню єдиного інформаційного простору для всіх органів публічної влади регіону. Таким чином, впровадження сучасних електронних платформ, аналітичних систем і цифрових сервісів формує основу для ефективної взаємодії органів публічної влади. Ці інструменти дозволяють підвищити швидкість управлінських процесів, забезпечити прозорість діяльності та створити умови для стратегічного розвитку територій.

Поряд із впровадженням цифрових технологій важливу роль у вдосконаленні взаємодії органів публічної влади відіграють управлінські інновації. Сучасна система публічного управління потребує переходу від традиційних адміністративних методів до більш гнучких, результатноорієнтованих моделей управління.

Однією з ключових інновацій є запровадження проєктного підходу. Використання принципів проєктного менеджменту дозволяє організувати взаємодію різних органів влади навколо конкретної мети з чітко визначеними етапами реалізації, строками та відповідальними виконавцями. Формування міжвідомчих проєктних команд сприяє більш ефективному використанню ресурсів та забезпечує системний контроль за досягненням результатів.

Перспективним напрямом є впровадження систем оцінювання результативності діяльності (performance management). Визначення ключових показників

ефективності (KPI) для структурних підрозділів та посадових осіб дозволяє оцінювати якість координації та своєчасність виконання управлінських рішень. Такий підхід сприяє підвищенню відповідальності та стимулює досягнення конкретних управлінських результатів.

Важливою інновацією є використання стратегічного управління на основі даних (data-driven management). Поєднання цифрових аналітичних систем із процесами планування дозволяє формувати управлінські рішення з урахуванням реальних соціально-економічних показників. Це забезпечує більш обґрунтований підхід до розроблення програм розвитку та підвищує ефективність міжвідомчої координації.

Доцільним є також впровадження принципів гнучкого управління (agileпідходу) у роботі органів публічної влади. Регулярні короткі цикли планування, постійний моніторинг результатів і можливість оперативного коригування дій дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Такий підхід є особливо актуальним в умовах кризових ситуацій або воєнного стану. Крім того, важливим елементом управлінських інновацій є розвиток внутрішніх комунікацій та лідерських компетентностей керівників. Формування культури відкритого обміну інформацією, командної роботи та спільної відповідальності сприяє підвищенню якості взаємодії між органами влади.

Таким чином, управлінські інновації доповнюють цифрові інструменти та створюють цілісну модель модернізації взаємодії органів публічної влади. Їх впровадження дозволяє перейти до результатноорієнтованої системи управління, що забезпечує підвищення ефективності координації на місцевому рівні.

Комплексне впровадження цифрових інструментів і управлінських інновацій дозволяє сформувати сучасну модель взаємодії органів публічної влади на місцевому рівні. Така модель повинна базуватися на інтегрованому підході, що поєднує технологічні рішення, організаційні зміни та розвиток професійних компетентностей посадових осіб. Доцільно запропонувати трирівневу модель

цифрової взаємодії. Перший рівень — технологічний, який передбачає функціонування єдиної електронної платформи координації, інтегрованих реєстрів, систем електронного документообігу та аналітичних панелей управління. Цей рівень забезпечує оперативність, прозорість і безперервність інформаційного обміну.

Другий рівень — організаційний, що включає впровадження проєктного підходу, визначення координаторів програм, стандартизацію процедур погодження рішень та автоматизований контроль їх виконання. Організаційна складова забезпечує чіткий розподіл відповідальності та результатноорієнтованість управлінських процесів.

Третій рівень — кадровий та управлінський, який передбачає розвиток цифрової компетентності працівників, підвищення кваліфікації у сфері стратегічного та проєктного управління, формування культури співпраці та інноваційності. Без належної підготовки кадрів навіть найсучасніші технологічні рішення не забезпечать очікуваного ефекту.

Реалізація такої моделі дозволить скоротити строки прийняття управлінських рішень, зменшити ризики дублювання повноважень та конфліктів компетенцій, підвищити прозорість управління та забезпечити більш ефективне використання бюджетних ресурсів. Важливо, щоб цифрова трансформація супроводжувалася поетапним впровадженням і системним моніторингом результатів.

Отже, впровадження цифрових інструментів та управлінських інновацій є стратегічним напрямом удосконалення взаємодії органів публічної влади. Формування інтегрованої цифрової моделі координації створює передумови для переходу до сучасної, гнучкої та результатноорієнтованої системи публічного управління на місцевому рівні.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано основні напрями вдосконалення взаємодії органів публічної влади на місцевому рівні з урахуван-

ням виявлених проблем та сучасних тенденцій розвитку публічного управління. Встановлено, що першочерговим напрямом удосконалення є оновлення нормативно-правового регулювання. Уточнення розмежування повноважень між органами державної влади та органами місцевого самоврядування, усунення правових колізій, запровадження чітких процедур координації та механізмів врегулювання спорів сприятимуть підвищенню стабільності управлінських процесів і мінімізації конфліктів компетенцій. Доведено, що оптимізація організаційних механізмів координації має здійснюватися шляхом раціоналізації системи координаційних органів, удосконалення вертикальної та горизонтальної взаємодії, впровадження проєктного підходу та посилення відповідальності за виконання прийнятих рішень. Комплексна модернізація процедур взаємодії дозволить зменшити бюрократичне навантаження та підвищити оперативність управління. Обґрунтовано доцільність впровадження цифрових інструментів та управлінських інновацій як стратегічного напрямку розвитку системи публічного управління. Створення інтегрованих електронних платформ, використання аналітичних систем підтримки прийняття рішень, запровадження KPI та принципів результатноорієнтованого управління сприятимуть формуванню сучасної моделі координації діяльності органів влади.

Запропонована трирівнева модель цифрової взаємодії (технологічний, організаційний та кадровий рівні) дозволяє комплексно підійти до модернізації системи управління. Її реалізація створює передумови для підвищення прозорості, ефективності та адаптивності органів публічної влади на місцевому рівні. Отже, запропоновані напрями вдосконалення мають системний характер і спрямовані на формування сучасної, гнучкої та результатноорієнтованої моделі взаємодії органів публічної влади, що відповідає потребам розвитку територіальних громад та викликам сучасного суспільства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне теоретичне та практичне дослідження організаційно-правових засад взаємодії органів публічної влади на місцевому рівні. У ході дослідження було проаналізовано понятійнокатегоріальний апарат, нормативно-правову базу, практику реалізації координаційних механізмів, а також обґрунтовано напрями їх удосконалення. У результаті теоретичного аналізу встановлено, що взаємодія органів публічної влади є системним процесом узгодження діяльності суб'єктів владних повноважень з метою реалізації державної політики та забезпечення розвитку територіальних громад. Вона ґрунтується на принципах законності, розмежування повноважень, субсидіарності, партнерства, відкритості та відповідальності. Форми взаємодії охоплюють нормативно-правові, організаційні, інформаційні та договірні механізми, які забезпечують координацію діяльності на різних рівнях управління.

Дослідження організаційних механізмів координації дозволило визначити роль вертикальної, горизонтальної та міжвідомчої взаємодії у формуванні цілісної системи публічного управління. Вертикальна координація забезпечує єдність державної політики, горизонтальна — партнерство між рівноправними суб'єктами, а міжвідомча — комплексність вирішення суспільно значущих завдань. Аналіз практики взаємодії органів публічної влади на місцевому рівні засвідчив, що координаційні ради, спільні програми, система документообігу та інформаційна взаємодія є основними інструментами забезпечення узгодженості управлінських рішень. Разом з тим виявлено низку проблем, зокрема дублювання повноважень, конфлікти компетенцій, правові колізії та недостатній рівень цифровізації управлінських процесів. Зазначені недоліки знижують оперативність прийняття рішень та впливають на ефективність реалізації публічних функцій. У третьому розділі роботи обґрунтовано напрями вдосконалення взаємодії органів публічної влади. Запропоновано уточнення нормативноправового регу-

лювання, оптимізацію організаційних механізмів координації, впровадження цифрових інструментів та управлінських інновацій. Доведено, що модернізація системи взаємодії повинна здійснюватися комплексно, з урахуванням необхідності поєднання правових, організаційних та технологічних рішень.

Особливу увагу приділено цифровій трансформації управління. Обґрунтовано доцільність створення інтегрованих електронних платформ взаємодії, впровадження аналітичних систем підтримки прийняття рішень, використання проєктного підходу та результатуючієнтованих методів управління. Запропонована модель цифрової взаємодії дозволяє забезпечити прозорість, оперативність та підвищення якості управлінських процесів. Отже, мета дослідження — обґрунтування організаційно-правових засад взаємодії органів публічної влади на місцевому рівні та визначення напрямів їх удосконалення — досягнута. Поставлені завдання виконані в повному обсязі. Результати роботи можуть бути використані у практичній діяльності органів місцевого самоврядування та місцевих державних адміністрацій, а також у подальших наукових дослідженнях проблем публічного управління. Таким чином, ефективна взаємодія органів публічної влади є ключовою передумовою сталого розвитку територіальних громад, підвищення якості публічних послуг та зміцнення демократичних засад державного управління в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України Закон України від 28 черв.1996р.№254к/96-ВР станом на дату звернення .URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr>(дата звернення:16.03.2026).
2. Бюджетний кодекс України:Закон України від 08 лип.2010 №2456-VI: URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456>(дата звернення: 16.03.2026).
3. Про місцеве самоврядування в Україні :Закон України від 21 трав.1997 №280/97-ВР:URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-vr>(дата звернення: 17.03.2026).
4. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09 квіт. 1999 №586-XIV:URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>(дата звернення: 17.03.2026).
5. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07 черв. 2001 №2493-III:URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>(дата звернення: 17.03.2026).
6. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17берез. 2011 №3166-VI:URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17>(дата звернення:17.03.2026).
7. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17 черв.2014 №1508-VII:URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>(дата звернення: 18.03.2026).
8. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13 січ. 2011 №2939-VI:URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>(дата звернення: 18.03.2026).
9. Про адміністративні послуги: Закон України від 06 верес. 2012 №5203-VI:URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>(дата звернення: 18.03.2026).

10.Про електронні документи та електронний документообіг:Закон України від 22 трав. 2003 №851-IV:URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15>(дата звернення: 18.03.2026).

11.Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05 жовт. 2017 32155-VIII:URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19>(дата звернення: 18.03.2026).

12. Про захист персональних даних : Закон України від 01.черв. 2010 №2297-VI:URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>(дата звернення: 18.03.2026).

13.Про національну програму інформатизації: Закон України від 04 лют. 1998 №74/98-ВР:UR:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98вр>(дата звернення 18.03.2026).

14.Європейська хартія місцевого самоврядування від 15 жовт.1985 р. Ратифікована Законом України від 15 лип. 1997р.№452/97ВР.URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036(дата звернення:18.03.2026).

15.Авер'янов В.Б. Державне управління в Україні: навч. посіб .Київ: Юрінком Інтер,2011.576с.

16.Бакуменко В.Д. Державне управління:основи теорії,історія і практика: навч.посіб.Київ: НАДУ,2010.384с.

17.Васильєва Н.В. Пуюлічне управління та адміністрування: навч. посіб. Київ: Кондор,2019.410с.

18. Гринчук Н.М. Місцеве самоврядування в Україні: теорія і практика. Київ: Атіка, 2015.320с.

19.Державне управління: підручник/ за ред. В.Б. Авер'янова.

20.Ковбасюк Ю.В., Трощинський В.П.,Сурмін Ю.П. Публічне управління: підручник. Київ: НАДУ,2014.564с.

21.Кравченко В.В. Конституційне право України: підручник. Київ: Алерта,2018.608с.

- 22.Малиновський В.Я. Державне управління: навч. посіб. Київ: Аті-ка,2016.576с.
- 23.Нижник Н.Р. Теорія та історія державного управління: навч.посіб. Київ: НАДУ,2011
24. Публічне управління та адміністрування: навч. посіб./за ред. О.Ю.Оболенського.Київ: КНЕУ,2017.344с.
- 25.Реформа децентралізації вУкраїні офіційний портал.
[URL:https://decentralization.gov.ua](https://decentralization.gov.ua)(дата звернення: 19.03.2026).
- 26.Офіційний вебпортал Верховної Ради України.
[URL:https://zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua)(дата звернення: 19.03.2026).
- 27.Офіційний вебпортал Кабінету Міністрів України.
[URL:https://www.kmu.gov.ua](https://www.kmu.gov.ua)(дата звернення: 19.03.2026).
28. Державна служба статистики України: офіційний сайт.
[URL:https://www.ukrstat.gov.ua](https://www.ukrstat.gov.ua)(дата звернення: 19.03.2026).
- 29.OECD. Digital Government Review of Ukraine. Paris: OECD Publishing,2020.168p.
30. United Nations. E-Government Survey 2022. New York:United Nations,2022.364p.