

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

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

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ОНОФРІЙЧУК ДМИТРО МИХАЙЛОВИЧ

УДК 351; 35.071; 35.078

**ДИСЕРТАЦІЯ
МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ІНСТИТУТАХ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Спеціальність 073 – менеджмент
07- управління і адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії.
Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



Д.М.Онофрійчук

Науковий керівник: Желюк Тетяна Леонтіївна, доктор економічних наук,
професор

Тернопіль - 2023

ЗМІСТ

Анотація	3
Вступ	26
Розділ 1. Теоретико-методологічні та інституційні засади системи менеджменту в інститутах публічного управління	37
1. 1. Суть та складові системи менеджменту в інститутах публічного управління	37
1.2. Методологічні засади використання інструментарію менеджменту в інститутах публічного управління	55
1.3. Інституційний базис для використання інструментарію менеджменту в системі публічного управління	76
Висновки до розділу 1	92
Розділ 2. Аналіз системи менеджменту інститутів публічного управління	97
2.1. Організаційно-функціональне забезпечення системи менеджменту в органах місцевого самоврядування	97
2.2. Аналіз використання технологій менеджменту в функціональній діяльності публічних інститутів	110
2.3. Оцінка результативності використання інструментарію менеджменту в органах місцевого самоврядування	129
Висновки до розділу 2	152
Розділ 3. Напрями модернізації системи менеджменту в інститутах публічного управління	157
3.1. Концептуальні засади модернізації менеджменту в інститутах публічного управління	157
3.2. Використання інструментів управління ризиками в діяльності інститутів публічного управління	177
3. 3. Вдосконалення технологій ресурсного забезпечення менеджменту інститутів публічного управління	195
Висновки до розділу 3	212
Висновки до роботи	215
Список використаних джерел	221
Додатки	247

АНОТАЦІЯ

Онофрійчук Д.М. Модернізація системи менеджменту в інститутах публічного управління. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Західноукраїнський національний університет Міністерства освіти і науки України, Тернопіль, 2023.

Дисертацію присвячено поглибленню теоретичних засад, удосконаленню організаційних підходів та розробці науково-практичних рекомендацій щодо модернізації системи менеджменту інститутів публічного управління.

У першому розділі «Теоретико-методологічні та інституційні засади системи менеджменту в інститутах публічного управління» досліджено такі поняття і економічні категорії як «менеджмент», «публічний менеджмент», «інститут публічного управління», «інституційний супровід менеджменту».

Досліджено природу переходу від традиційних концепцій публічного управління, які засновані на принципах бюрократії, до сучасних концепцій, які передбачають імплементацію принципів менеджменту у практику здійснення публічного управління. Виокремлено зміни в понятійно-категоріальному апараті, які проявляються у переході від терміну «публічне управління» до терміну «публічний менеджмент».

Обґрунтовано суть менеджменту інституту публічного управління з позицій системного, структурного, процесного підходів з використанням традиційних теорій (наукового управління, людських відносин, концепція людських ресурсів, людського капіталу, соціальної інженерії, управління за цілями, концепції «7С») та новітніх концепцій менеджменту, серед яких: теорії маркетингу, менеджиризації, комплексного управління якістю, забезпечення продуктивності праці, безперервного вдосконалення підсистем менеджменту, реінжинірингу, збалансованої системи показників, планування ресурсів тощо.

До наукових підходів до реалізації менеджменту в інститутах публічного управління віднесено: процесний, системний, ситуаційний, холістичний, синергетичний, конкретно-історичний, інклюзивний.

Запропоновано авторське визначення поняття «менеджмент інституту публічного управління», під яким розуміється процес використання основних функцій менеджменту з відповідним технологічним та інструментальним супроводом та інноватизацією підходів до планування, організації, мотивації, контролю, координації, комунікаційного супроводу діяльності публічних інститутів для досягнення максимальної результативності у виробленні та реалізації управлінських рішень, наданні публічних послуг, використанні організаційних, людських, фінансових, інформаційних, технологічних, геопросторових ресурсів, необхідних для ефективного виконання поставлених цілей та завдань перед інститутом публічного управління. При цьому до інститутів публічного управління віднесено: органи державної влади, органи місцевого самоврядування, публічні установи та організації та громадські організації.

Обґрунтовано методологію менеджменту в інститутах публічного управління, виокремлено в її структурі теоретичну платформу (теорії, концепції, моделі, підходи, закони, принципи) та практичний інструментарій (методи, способи, механізми, технології, інструменти), які дозволили сформуванню цілісного уявлення та розуміння особливостей функціонування системи менеджменту в інститутах публічного управління.

Встановлено, що основними складовими інституційного забезпечення використання інструментів менеджменту в системі публічного управління є існуюча в державі нормативно-правова база, діюча організаційна структура системи публічного управління та методи, які використовується нею для здійснення функціональної діяльності.

Рекомендовано доповнити діючу нормативно-правову базу функціонування інститутів публічного управління нормативно-правовими актами, що визначають процедуру використання сучасних інструментів менеджменту, які сьогодні активно імплементуються у функціональну діяльність інститутів публічного управління (реінженіринг, аутсорсінг, аутстафінг, краундсорсінг, краундстафінг, бенчлернінг тощо).

У Розділі 2. «Аналіз системи менеджменту інститутів публічного управління» оцінено організаційно-функціональне забезпечення системи менеджменту в органах місцевого самоврядування; проаналізовано структуру та використання технологій менеджменту в функціональній діяльності публічних інститутів; оцінено результативність інструментів менеджменту у діяльності виконавчих структур органів місцевого самоврядування.

Автором виокремлено певні особливості організації менеджменту інститутів публічного управління. По-перше його здійснюють представницькі (селищні, сільські та міські ради), виконавчі (виконавчі комітети з відповідною структурою відділів та управлінь) органи місцевого самоврядування, а також частково органи самоорганізації населення. По-друге, специфіка менеджменту органів місцевого самоврядування полягає в тому, що він поєднує організаційну, функціональну, інструментальну підсистему для досягнення цілей муніципального управління.

Для аналізу організаційно-функціонального супроводу системи менеджменту в роботі обрано органи місцевого самоврядування Тернопільської області, а саме їх представницькі органи та виконавчі комітети, та проаналізовано організацію їх діяльності.

Колегіальний тип організації роботи ради дозволяє ухвалювати регламент формування та роботи внутрішніх органів місцевої ради, механізму підготовки та прийняття рішень, порядку роботи депутатів місцевої ради, міського голови, інших осіб, які можуть долучатися до роботи ради. Оцінювання практик розробки регламентів роботи місцевих рад дозволило виокремити певні чинники організації цього процесу. Негативними чинниками залишається питання недостатнього врегулювання практики врахування інтересів різних вікових груп, з різним досвідом роботи і різними можливостями представлення у місцевій раді, що може впливати на дотримання рівних можливостей у залученні депутатів до голосування та обговорення питань.

Позитивним чинником є факт того, що регламент розробляється для конкретно обраної ради і використовується впродовж каденції її роботи та під час першого засідання новообраної ради, що дозволяє врахувати специфіку, досвід

роботи депутатів, їх приналежність до різних політичних партій, можливості врахування їх інтересів в процесі засідань робочих комісій та сесій, побудови комунікацій з іншими органами місцевого самоврядування.

Аналіз організаційно-забезпечуючої, процедурної, структурної, обслуговуючої складових регламентів Копичинецької, Почаївської, Збараської міських рад Тернопільської області показав, що саме в цих громадах найбільш чітко прописані питання кадрового добору, припинення повноважень, питання, що стосуються формування та використання бюджетного ресурсу громади, стратегічних та програмно-планових документів, тоді, як питання використання земельних ресурсів, комунальної власності, вирішення кадрових питань в умовах воєнного стану є недостатньо регламентованими, що певним чином може створити певні проблеми в реалізації технологій менеджменту.

Досліджувані в роботі органи місцевого самоврядування Тернопільської області працюють в територіальних громадах, що відносяться до територій сталого розвитку. В цій ситуації при дослідженні організаційно-функціонального забезпечення менеджменту органів місцевого самоврядування виокремлено в менеджменті даних публічних інститутів додаткові сфери функціональних компетенцій, які пов'язані із збереженням цілісності та сталого розвитку територій. Наголошено на необхідності створення організаційних умов для адаптації та розвитку релокованого бізнесу, забезпечення цивільного захисту та соціальної згуртованості як для місцевих жителів, так і для вимушено переміщених осіб, транскордонного та міжрегіонального співробітництва для залучення інвестицій, використання кластерних форм підтримки бізнесу.

В роботі акцентовано увагу на тому, що в умовах воєнного стану в менеджменті змінюється не лише система вироблення та прийняття управлінських рішень, але й характер комунікацій та міжсекторної співпраці. Адже мова повинна йти про обмеження оприлюднення інформації та обмеженні доступу до неї представників громадського суспільства для збереження таємниці у вирішенні безпекових питань, посилення обороноздатності територій та країни в цілому.

В роботі наголошено на тому, що для забезпечення ефективного виконання публічними інститутами покладених на них суспільних функцій, якісного надання публічних послуг, акумуляції та опрацювання управлінської інформації для прийняття управлінських рішень, підзвітності та підконтрольності перед громадянським суспільством необхідно ефективно використовувати управлінські технології як сукупність обґрунтованих управлінських дій для вирішення управлінських проблем та прийняття управлінських рішень.

З метою поглиблення організаційно-наукових засад використання технологій менеджменту в роботі запропоновано пояснюючу модель використання технологій в менеджменті інститутів публічного управління, проаналізовано нормативний та методично-інструктивний супровід технологій менеджменту органу місцевого самоврядування, систематизовано та доповнено діючі підходи до класифікацій управлінських технологій з врахуванням специфіки роботи інституту публічного управління. Це зокрема, класифікаційні групи за особливостями об'єктів і суб'єктів публічного управління; специфікою механізмів публічного управління; видами організаційних структур публічного управління; ступенем охоплення елементів управлінського циклу; особливостями стилю управлінської діяльності; типологією процесу управління; специфікою використання управлінського ресурсу; характером прийняття управлінських рішень; цільовими орієнтирами функціональної діяльності.

Аналіз функціональної діяльності органу місцевого самоврядування дозволяє констатувати, що в умовах воєнного стану найбільшої значимості в забезпеченні цілісного функціонування органу місцевого самоврядування набирають технології управління персоналом, фінансового менеджменту, управління проектами, ризик-менеджменту, інформаційно-комунікативного супроводу, маркетингові технології.

В роботі наголошено, що важливою складовою в модернізації менеджменту публічних інститутів мають бути маркетингові технології, які найкращим чином дозволяють забезпечити конкурентне позиціонування територій через маркетингацію, партнерство владних інститутів та бізнесу,

міжсекторну взаємодію, муніципальний та політичний маркетинг. Важливою складовою використання маркетингових технологій має бути бенчмаркетинг, що дозволяє вивчати та адаптувати до вітчизняних реалій кращий світовий досвід, акумулювати, узагальнювати інформацію та використовувати її для аналітичного обґрунтування прийняття управлінських рішень.

Технології менеджменту мають бути впорядкованими відповідно до визначених стандартів якості Міжнародної організації зі стандартизації (ISO). Як правило, діюча практика сертифікації роботи публічних інститутів свідчить, що система ISO використовується для ідентифікації «критичних місць», в яких і впроваджуються часткові вдосконалення. І в основному це є сфера публічних послуг. З органів місцевого самоврядування Тернопільської області лише Тернопільська міська рада за результатами наглядового аудиту (2018 р.) підтвердила відповідність вимогам системи менеджменту якості стандарту ISO 9001:2015 у сфері надання публічних послуг.

В дослідженні акцентується увага на тому, що орган місцевого самоврядування повинен постійно вдосконалювати технологію внутріорганізаційного менеджменту та функціональної діяльності відносно основних рубрикаторів якості (орієнтація на споживачів послуг, лідерство колективне та групове у наданні послуг, процесний та системний підходи до надання послуг) для того, щоб ефективно виконувати покладені на нього власні й делеговані повноваження та наближати стандарти діяльності до вимог Міжнародної організації з сертифікації щодо управління якістю.

Компаративний аналіз кращих практик врядування, власний досвід функціональної діяльності в виконавчих структурах органу місцевого самоврядування, дозволив запропонувати організаційно-методичний підхід до оцінювання технологій менеджменту на основі індексу спроможності органів місцевого самоврядування, індексу розвитку потенціалу територіальної громади, оцінювання управління якістю.

Дослідження проведе в другому розділі показало, що підвищення результативності використання інструментарію менеджменту в роботі інститутів публічного управління має передбачати використання: європейських принципів

демократичного врядування; системи оцінювання функціональної спроможності органу місцевого самоврядування; моделі досконалості Європейського фонду управління якістю САФ, яка оцінює якість управлінської діяльності з позицій вхідних ресурсів, управлінських процесів і отриманих результатів; інноваційних підходів менеджменту відповідно до викликів та потреб децентралізації, цифровізації, сталого інклюзивного розвитку територій. Це в кінцевому результаті призведе до формування інституційно спроможного, відповідального перед суспільством управлінського потенціалу.

У Розділ 3 «Напрями модернізації системи менеджменту в інститутах публічного управління» обґрунтовані підходи до модернізації менеджменту публічних інститутів.

Наголошено на тому, що модернізація менеджменту інститутів публічного управління має здійснюватися на основі ліберально-еволюційного, цивілізаційно-еволюційного, інноваційно-інвестиційного, індустріального, транзитивного, динамічного, синергетичного наукових підходів за запропонованою дорожньою картою. Її складовими етапами мають бути: діагностика системи менеджменту інститутів публічного управління та виявлення проблемних питань; вивчення існуючих підходів та форм до модернізації менеджменту інститутів публічного управління; окреслення форм та напрямів модернізації; впровадження змін менеджменту інституту публічного управління; моніторинг результативності впровадження змін в систему менеджменту.

В роботі запропоновано використовувати такі форми модернізації менеджменту інститутів публічного управління: контрмодернізацію, антимодернізацію, вестернізацію, інтеграцію, адаптацію, гармонізацію, уніфікацію, транспозицію, апроксимізацію, локалізацію, диверсифікацію, ноосферизацію, інноватизацію.

В процесі дослідження напрацьовані пропозиції щодо складових модернізації менеджменту, які повинні включати: за функціональним напрямком: впровадження в систему менеджменту інструментів управління ризиками, внутрішнього аудиту, бенчлернігу (аналізу кращих управлінських

практик та їх імплементацію); в організаційному забезпеченні: утворення у виконавчому комітеті органу місцевого самоврядування підрозділів внутрішнього аудиту для оцінювання результативності використання інструментів менеджменту та проектного офісу для залучення інвестиційних ресурсів для розвитку громади; в технологічному супроводі менеджменту: використання технологій маркетингу, бенчмаркінгу, цифровізації, оцінювання результативності менеджменту інститутів публічного управління, кадрового аудиту; в прийнятті управлінських рішень: використання ризикоорієнтованого підходу, фасиліті-менеджменту, лін-менеджменту; у фінансовому забезпеченні застосування: інструментів проектного, краудфандингового, філантропного фінансування, аутсорсінгу, аутстафінгу; у кадровому забезпеченні: використання інструментів кадрового консалтингу, краудсорсінгу (на контрактній основі), кадрового аудиту; у інформаційно-комунікативному забезпеченні: використання технологій електронного врядування, штучного інтелекту, цифрових платформ.

Серед шляхів модернізації процесу менеджменту запропоновано впровадження системи управління ризиками, що повинна передбачати систематичну оцінку невизначеності, моделювання потенційних наслідків ризиків і розробку стратегій для ефективного управління та контролю над ризиками, і знайти своє відображення у створеній цілісній системі ризик-менеджменту.

Дослідження механізму впровадження системи управління ризиками в систему менеджменту інститутів публічного управління дозволила нам структурувати та проаналізувати ризики роботи виконавчих структур органу місцевого самоврядування за такими критеріями: 1) за використанням управлінських ресурсів: кадрові, етико-психологічні, фінансові, інвестиційні, інформаційні, комунікаційні, фінансово-господарські; 2) за впливом екзогенного середовища: нормативно-правові, безпекові, корупційні, репутаційні, комплаєнс-ризика, стратегічні; 3) за використанням внутріорганізаційного потенціалу організації: функціональні, прийняття управлінських рішень, реалізації програмно-планових документів, проектної діяльності, операційно-технологічні.

Для оцінювання переваг використання ризик-менеджменту розглянуто можливості нівелювання зловживань в організації роботи інститутів публічного управління, пов'язаних із перевищенням посадових обов'язків, корупційними ризиками, а у функціональній діяльності – запропоновано технологію протидії зловживанням, що пов'язані із використанням земельних ресурсів. В основі запобігання ризиків використання земельних ресурсів покладено модель, складовими якої є: ідентифікація ризику, оцінювання ризику, обґрунтування можливої зміни використання земельної ділянки, визначення плати за землю і її погодження на сесії міської ради, документування управління ризиками, перегляд та моніторинг ризиків, підвищення інституційної зрілості в управлінні ризиками.

Для підвищення інституційної спроможності органу місцевого самоврядування, врахування європейських принципів демократичного врядування, важливо в прийнятті управлінських рішень в умовах ризиків керуватися інструментами внутрішнього аудиту ефективності. Його використання дозволить моделювати наслідки прийняття управлінських рішень, виробляти превентивні заходи для недопущення чи усунення наслідків ризиків, підвищить результативність внутрішнього контролю і забезпечить якість корпоративного управління.

Результати дослідження відображені в науково-дослідних роботах:

держбюджетній науковій роботі на тему: «Формування механізму сталого розвитку міського транспорту на засадах концепції «розумного» міста та муніципальної екологістики» (номер державної реєстрації 0117U00387) в частині обґрунтування організаційно-методичних підходів використання адміністративних, підприємницьких, громадських моделей регіонального маркетингу, бенчмаркетингових форм стратегування в інформаційно-аналітичному та комунікативному супроводі менеджменту інституту публічного управління;

«Організація співпраці підприємств агробізнесу з органами місцевого самоврядування» (державний реєстраційний номер 0122U201024) в частині обґрунтування інноваційних форм менеджменту в системі комунікативного

супроводу управлінської діяльності, міжсекторної співпраці в рамках виконання функціональних повноважень органом місцевого самоврядування;

«Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування» (державний реєстраційний номер 0122U201483) в руслі напрацювання підходів до модернізації менеджменту шляхом використання технологій менеджеризації, маркетизації, співпраці з інститутами громадського суспільства.

Отримані автором результати апробовані й доведені до рівня конкретних методичних і практичних рекомендацій, які використані для вдосконалення підсистем менеджменту виконавчих структур Почаївської, Копичинецької, Тернопільської міських рад та рекомендацій науково-прикладного характеру, які використані для поглиблення навчально-методичного забезпечення освітніх компонент в Західноукраїнському національному університеті. Про що свідчать відповідні довідки підтвердження. Зокрема:

напрацювання автора щодо алгоритму використання адміністративних, підприємницьких, громадських моделей регіонального маркетингу, бенчмаркетингових форм стратегування застосовуються в інформаційно-аналітичному та комунікативному супроводі Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради при реалізації Стратегічного плану розвитку Тернопільської міської територіальної громади до 2029 року (довідка №32/2 від 22.03.2023 р.);

розробки автора щодо оцінювання якості надання публічних послуг, розрахунку показників управлінської успішності, інформаційно-аналітичного обґрунтування результативності бюджетування, проектного менеджменту використовуються при реалізації проектних ініціатив в роботі Почаївської міської ради (довідка № 676 від 29.05.2023р.);

пропозиції автора щодо використання сучасних маркетингових, цифрових, фінансових технологій, реалізації міжсекторних комунікацій, а також модель оцінювання результативності використання інструментів внутріорганізаційного менеджменту в процесі контролю та координації функціональної діяльності структурних підрозділів виконавчого комітету органу місцевого самоврядування

використовуються в роботі Копичинецької міської ради (довідка № 426 від 07.06.2023).

Отримані результати дослідження впроваджено у навчальний процес Західноукраїнського національного університету при поглибленні змістового наповнення програм та розробки управлінських ситуацій з дисциплін: «Управління ризиками в системі менеджменту» в рамках освітньо-наукової програми підготовки здобувачів вищої освіти на третьому рівні галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»; «Публічна політика та врядування» для підготовки здобувачів на другому (магістерському) рівні вищої освіти галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» (довідка № 126-27/1244 від 31.05.2023 р.).

Ключові слова: менеджмент, модернізація, публічний менеджмент, публічне управління, інститути публічного управління, інституційне забезпечення, орган місцевого самоврядування, децентралізація, територіальні громади, органи самоорганізації населення, громадський сектор, функції менеджменту, технології менеджменту, функціональна спроможність органу місцевого самоврядування, оцінка результативності менеджменту, технології управління персоналом, технології фінансового менеджменту, управління проєктами, управління ризиками, ризик-менеджмент, модель управління ризиками, інформаційно-комунікативні технології, цифровізація, цифрові технології, маркетингові технології, інвестиційні проєкти, дорожня карта модернізації менеджменту, аудит ефективності, кадровий аудит, креативні інвестиції, адвокаційні компанії, краудфандинг, аутсорсинг, аутстафінг.

Annotation

Onufriichuk D.M. Modernization of the management system in public administration institutions. – Qualification scientific work on manuscript rights.

Dissertation for obtaining the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 «Management». – West Ukrainian National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Ternopil, 2023.

The dissertation is devoted to deepening the theoretical foundations, improving organizational approaches and developing scientific and practical recommendations on modernization of the management system of public administration institutions.

In the first chapter «Theoretical-methodological and institutional foundations of the management system in institutions of public administration» the concepts and economic categories of «management», «public management», «institution of public administration», «institutional support of management» were investigated.

The nature of transition from traditional concepts of public administration, which are based on the principles of bureaucracy, to modern concepts, which involve implementation of management principles in the practice of public administration, has been studied. The changes in the conceptual and categorial apparatus, which are manifested in the transition from the term «public administration» to the term «public management», are highlighted.

The essence of management of public administration institution from the standpoint of systemic, structural, and process approaches is substantiated by using traditional theories (scientific management, human relations, the concept of human resources, human capital, social engineering, management by goals, the «7C» concept) and the latest management concepts, which include: marketing, management, integrated quality management, ensuring labor productivity, continuous improvement of management subsystems, reengineering, balanced scorecard, resource planning, etc.

Scientific approaches to management in public administration institutions include: process, system, situational, holistic, synergistic, concrete-historical, inclusive.

The author's definition of the concept of «management of a public administration institution» is proposed, which means the process of using the main

functions of management with appropriate technological and instrumental support and innovation of approaches to planning, organization, motivation, control, coordination, communication support of the activities of public institutions in order to achieve maximum effectiveness in making and implementation of management decisions, provision of public services, use of organizational, human, financial, informational, technological, geospatial resources necessary for effective implementation of the set goals and tasks by the institution of public administration. At the same time, public administration institutions include: state authorities, local self-government bodies, public institutions and public organizations.

The management methodology in public administration institutions was systematized, the theoretical platform (theories, concepts, models, approaches, laws, principles) and practical tools (methods, ways, mechanisms, technologies, tools) were identified in its structure, which allowed to form a holistic view and understanding of the features of management system functioning in public administration institutions.

It was established that the main components of the institutional basis for the use of management tools in the public administration system are the existing in the state regulatory and legal framework, the current organizational structure of the public administration system and the methods used by it to perform functional activities.

It is recommended to supplement the existing regulatory framework for the functioning of public administration institutions with regulations defining the procedure for using modern management tools that are actively implemented in the functional activities of public administration institutions today (reengineering, outsourcing, outstaffing, crowdsourcing, benchlearning etc.).

In Chapter 2. «Analysis of the management system of public administration institutions» the organizational and functional support of the management system in local self-government bodies is evaluated; the structure and use of management technologies in the functional activity of public institutions are analyzed; the effectiveness of management tools in the activities of executive structures of local self-government bodies is evaluated.

The author singles out certain features of the management organization of public administration institutions. First, it is carried out by representative (village and city

councils), executive bodies (executive committees of the appropriate structure of boards and departments) of local self-government, as well as partially self-organization bodies of the population. Secondly, the specificity of the management of local self-government bodies is that it combines organizational, functional, instrumental subsystems to achieve the goals of municipal management.

To analyze the organizational and functional support of the management system, local self-government bodies of the Ternopil region, namely their representative bodies and executive committees, were selected for this scientific paper, and the organization of their activities was analyzed.

The collegial type of organization of the work of the council allows to adopt regimentation for the formation and work of the internal bodies of the local council, the mechanism of decision-making, the procedure for the work of deputies of the local council, the mayor, and other persons who can join the work of the council. The evaluation of the practices of development of regimentation of the work of local councils made it possible to single out certain factors of the organization of this process. The negative factor remains the issue of insufficient regulation of the practice of taking into account the interests of different age groups, having different work experience and different opportunities for representation in the local council, which can affect compliance with the equal opportunities for deputies to be involved in voting and discussing issues.

A positive factor is the fact that theregimentationare developed for a definite elected council and are used throughout the term of its work and during the first meeting of the newly elected council, which allows taking into account the specifics, work experience of deputies, membership of local council deputies in different political parties, the possibility of taking into account their interests in the process of meetings of working commissions and sessions, building communication with other local self-government bodies.

The analysis of the organizational, procedural, structural, and service components of regimentation of the Kopychyntsy, Pochaiv, and Zbarazh city councils of the Ternopil region showed that it is precisely in these communities that the issues of personnel selection, termination of powers, issues related to the formation and use

of the community budgetary resources, strategic and program-planning documents are distinctly fixed, while the issues of use of land resources, communal property, solution of personnel issues under martial law are insufficiently regulated, which in a certain way can create some problems in the implementation of management technologies.

The local self-government bodies of the Ternopil region studied in the dissertation the work in territorial communities belonging to the areas of sustainable development. In this situation, while studying of the organizational and functional support of the management of local self-government bodies, additional areas of functional competences related to the preservation of the integrity and sustainable development of territories were identified in the management of these public institutions. The need to create organizational conditions for the adaptation and development of relocated businesses, ensuring civil protection and social cohesion for both local residents and forcibly displaced persons, cross-border and interregional cooperation to attract investments, and cluster forms of business support was emphasized.

The dissertation focuses on the fact that in the conditions of martial law in management, it is not only the system of making management decisions that changes, but also the nature of communications and intersectoral cooperation becomes different. After all, it should be about limiting the disclosure of information and limiting access to it by representatives of civil society in order to preserve secrecy in solving military issues, strengthening the defense capability of the territories and the country as a whole.

The author emphasizes that in order to ensure the effective performance by public institutions of the social functions assigned to them, the quality provision of public services, the accumulation and processing of management information for management decision-making, accountability and control by civil society, it is necessary to effectively use management technologies as a set of justified management actions for solving management problems and making management decisions.

With the aim of deepening the organizational and scientific foundations of the use of management technologies, the work proposes an explanatory model of the use of technologies in the management of public administration institutions, analyzes

normative and methodological and instructional support management technologies of the local self-government body, systematizes the existing approaches to the classifications of management technologies and supplements them taking into account the specifics of the work of the institution of public administration. These are, in particular: classification groups according to the characteristics of objects and subjects of public administration; specifics of public administration mechanisms; types of organizational structures of public administration; the degree of coverage of elements of the management cycle; features of the management style; typology of the management process; specifics of management resource use; the nature of management decision-making; target benchmarks of functional activity.

The analysis of the functional activity of the local self-government body allows to state that in the conditions of martial law, the technologies of personnel management, financial management, project management, risk management, information and communication support, and marketing technologies gain the greatest importance in ensuring the integral functioning of the local self-government body.

The work emphasizes that an important component in the modernization of the management of public institutions should be marketing technologies, which in the best way allow to ensure competitive positioning of territories through marketing, partnership of power institutions and business, cross-sectoral interaction, municipal and political marketing. An important component of the use of marketing technologies should be bench marketing, which allows to study and adapt the best world experience to domestic realities, to accumulate, generalize the information and use it for analytical substantiation of management decision-making.

Management technologies must be organized in accordance with the defined quality standards of the International Organization for Standardization (ISO). Typically, the current practice of certifying the work of public institutions shows that the ISO system is used to identify «critical places» in which partial improvements are implemented. And as a rule, this is mostly the sphere of public services. Among the local self-government bodies of the Ternopil region, only the Ternopil city council, according to the results of a supervisory audit (2018), confirmed compliance with the requirements of the quality management system of the ISO 9001:2015 standard in the

field of public services.

The study focuses on the fact that the local self-government body must constantly improve the technology of intra-organizational management and functional activity in relation to the main rubrics of quality (orientation on service consumers, collective and group leadership in the provision of services, process and system approach to the provision of services) in order effectively to carry out its own and delegated powers and bring the standards of activity closer to the requirements of the International Certification Organization regarding quality management.

Comparative analysis of the best management practices, own experience of functional activity in the executive structures of the local self-government body, made it possible to propose an organizational and methodological approach to the evaluation of management technologies based on the index of the capacity of local self-government bodies, the index of development of the potential of the territorial community, and the evaluation of quality management.

The research carried out in the second chapter shows that increasing the effectiveness of the management tools of public administration institutions should involve the use of: European principles of democratic governance; systems for evaluating the functional capacity of the local self-government body; the model of excellence of the European Foundation for Quality Management CAF, which assesses the quality of management activities from the standpoint of input resources, management processes and results; innovative management approaches in accordance with the challenges and needs of decentralization, digitalization, sustainable inclusive development of territories, and it will ultimately lead to the formation of institutionally capable, socially responsible management potential.

Chapter 3 «Directions of modernization of the management system in institutions of public administration» substantiates approaches to modernization of management of public institutions.

It is emphasized that modernization of management of public administration institutions should be carried out on the basis of liberal-evolutionary, civilizational-evolutionary, innovation-investment, industrial, transitive, dynamic, synergistic scientific approaches according to the proposed road map. Its component stages should

be: diagnosis of the management system of public administration institutions and identification of problematic issues; study of existing approaches and forms to modernization of management of public administration institutions; outlining the forms and directions of modernization; implementation of changes in the management of the Institution of Public Administration; monitoring the effectiveness of the implementation of changes in the management system.

It is proposed to use the following forms of modernization of management of public administration institutions: counter-modernization, anti-modernization, westernization, integration, adaptation, harmonization, unification, transposition, approximation, localization, diversification, noospherization, innovation.

The author developed proposals regarding the components of management modernization. They should include, by functional direction: implementation of risk management tools, internal audit, benchmarking (analysis of the best management practices and their implementation) into the management system; in organizational support: formation of internal audit units in the executive committee of the local self-government body to evaluate the effectiveness of use of management tools and a project office to attract investment resources for community development; in the technological support of management: use of marketing technologies, benchmarking, digitalization technologies, evaluation of the effectiveness of the management of public administration institutions, personnel audit; in making management decisions: use of the risk-oriented approach, facility management, lean management; in financial support: use of tools of project, crowdfunding financing, philanthropic financing, outsourcing, outstaffing; in personnel support: use of personnel consulting tools, crowdsourcing (on a contractual basis), personnel audit; in information and communication provision: use of electronic governance technologies, artificial intelligence, digital platforms.

Among the ways of modernization of the management process, the implementation of a risk management system is proposed, which should include a systematic assessment of uncertainty, modeling of potential consequences of risks, and development of strategies for effective risk management and control, and should be reflected in a holistic risk management system.

This system is based on the analysis and structuring of the risks of work of the executive structures of the local self-government body according to the following criteria: 1) by use of management resources - personnel, ethical and psychological, financial, investment, information, communication, financial and economic; 2) by the influence of the exogenous environment: regulatory-legal, security, corruption, reputational, strategic and compliance risks; 3) by use of the intra-organizational potential of the organization: functional, management decision-making, implementation of program-planning documents, project activities, operational and technological risks.

In order to assess the benefits of use of risk management, the possibilities of leveling abuses in the organization of the work of public administration institutions related to the excess of official duties, corruption risks were considered, and in functional activities, the technology of countering abuses related to the use of land resources was proposed. The basis of land resource risk prevention is the model, the components of which are: risk identification, risk assessment, substantiation of a possible change in the use of land, determination of the fee for land and its approval at a session of the city council, documentation of risk management, review and monitoring of risks, increase of institutional maturity in risk management.

In order to increase the institutional capacity of the local self-government body, taking into account the European principles of democratic governance, it is important to be guided by the tools of the internal audit of efficiency in making management decisions in conditions of risks. It will make it possible to model the consequences of management decisions, to develop preventive measures aimed at prevention or elimination of the consequences of risks, to increase the effectiveness of internal control and ensure the quality of corporate governance.

The results of the research are reflected in research works:

state budget scientific work on the topic: «Formation of the mechanism of sustainable development of urban transport on the basis of the concept of a «smart» city and municipal ecologic» (state registration number 0117U00387) in the part of substantiating the organizational and methodological approaches of using administrative, entrepreneurial, public models of regional marketing, benchmark

marketing forms of strategizing in information-analytical and communicative support of the management of the Institution of Public Administration;

«Organization of cooperation of agribusiness enterprises with local self-government bodies» (state registration number 0122U201024) in terms of substantiating innovative forms of management in the system of communicative support of management activities, intersectoral cooperation within the framework of functional powers of the local self-government body;

«Actual problems of public management and administration» (state registration number 0122U201483) in the direction of developing approaches to modernization of management through the use of technologies of management, marketing, cooperation with institutions of public society.

The results obtained by the author were tested and brought to the level of specific methodological and practical recommendations, which were used to improve the management subsystems of management of the executive structures of Pochaiv, Kopychyntsy, and Ternopil city councils, and the recommendations of scientific and applied nature, which were used to deepen the educational and methodological support of educational components at the West Ukrainian National University, as evidenced by the relevant confirmation certificates, in particular:

the author's developments on the algorithm for the use of administrative, entrepreneurial, public models of regional marketing, benchmarking forms of strategizing are used in the information, analytical and communicative support of the Department of Strategic Development of the Ternopil City Council in the implementation of the Strategic Plan for the Development of the Ternopil City Territorial Community until 2029 (certificate No. 32/2 dated 22.03.2023);

the author's developments regarding evaluation of the quality of provision of public services, calculation of management success indicators, information and analytical substantiation of budgeting effectiveness, project management are used in the implementation of project initiatives in the work of the Pochaiv City Council (certificate No. 676 dated 05/29/2023);

the author's proposals regarding the use of modern marketing, digital, and financial technologies, the implementation of intersectoral communications, as well as

the model for evaluating the effectiveness of the use of intra-organizational management tools in the process of controlling and coordinating the functional activities of the structural units of the executive committee of the local self-government body are used in the work of the Kopychyntsy City Council (certificate No. 426 dated 07.06.2023).

The obtained results of the research were implemented in the educational process of the West Ukrainian National University to deepen the content of the programs and development of management situations in the courses of : «Risk Management in the Management System» within the educational and scientific program of training students of higher education at the third level in the field of knowledge 07 «Management and Administration» speciality 073 «Management»; «Public policy and governance» to train the applicants at the second (master's) level of higher education in the field of knowledge 28 «Public management and administration» speciality 281 «Public management and administration» (certificate No. 126-27/1244 dated 05/31/2023).

Key words: management, modernization, public management, public administration, institutions of public administration, institutional support, local self-government body, decentralization, territorial communities, self-organization bodies of the population, public sector, management functions, management technologies, functional capacity of local self-government body, assessment of management performance, technologies personnel management, financial management technologies, project management, risk management, risk management, risk management model, information and communication technologies, digitalization, digital technologies, marketing technologies, investment projects, management modernization roadmap, performance audit, personnel audit, creative investments , advocacy companies, crowdfunding, outsourcing, outstaffing.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях:

1. Желюк Т.Л., Онофрійчук Д.М. Концептуальні засади використання публічного менеджменту в системі публічного управління. *Інноваційна економіка*. 2020. №5-6. С.30-35. (0,76 д.а./0,4 д.а; авторський внесок:

- обґрунтування наукових підходів до модернізації менеджменту в інститутах публічного управління). (Наукометричні бази: Google Scholar, Index Copernicus, Research Bib, Crossref, ERIH PLUS, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI), Polska Bibliografia Naukowa, Directory of Research Journals Indexing (DRJI), OPEN-ACCESS JOURNALS).
2. Онофрійчук Д. Запровадження ризик-менеджменту у функціональну діяльність публічних інститутів. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. №. 25. С.94-101 (0,65 д.а.). (Наукометричні бази: Google Scholar, Index Copernicus).
 3. Онофрійчук Д., Кривокульська Н.М. Інноваційні підходи у функціональній діяльності публічних інститутів щодо забезпечення екологічного розвитку територій. *Інноваційна економіка*. 2022. №1 (90). С. 80-87. (0,8 д.а./0,4 д.а.; авторський внесок: обґрунтування інноваційних підходів у функціональній діяльності публічних інститутів щодо забезпечення екологічного розвитку територій). (Наукометричні бази: Google Scholar, Index Copernicus , Research Bib, Crossref, ERIH PLUS, ESJI, Polska Bibliografia Naukowa, DRJI, OPEN-ACCESS JOURNALS).
 4. Онофрійчук Д. Оцінювання результативності роботи органів місцевого самоврядування в системі публічного менеджменту. *Інноваційна економіка*. 2023. №1. С.125-130 (0,76 д.а.). (Наукометричні бази: Google Scholar, Index Copernicus, Research Bib, Crossref, ERIH PLUS, ESJI, Polska Bibliografia Naukowa, DRJI, OPEN-ACCESS JOURNALS).
 5. Онофрійчук Д. Технології кадрового менеджменту інститутів публічного управління. *Економічний дискурс*. 2023. № 1-2. С.75-82 (0,65 д.а.). (Наукометричні бази: Advanced Science Index, The Cite Factor, The Global Impact Factor, International Society for Research Activity, The Journals Impact Factor, The General Impact Factor, Directory of Research Journals Indexing (DRJI), PИHЦ, ResearchBib).

Монографії

6. Онофрійчук Д. Публічний менеджмент як інструмент трансформації публічного управління / Розвиток публічного управління та менеджменту

в умовах трансформаційних викликів. Кол. Монографія за ред. Шкільняка М.М. , Васиної А.Ю. Тернопіль. ЗУНУ. 2022, 524с. С.131-139 (0,5 д.а.).

Публікації за матеріалами конференцій:

7. Онофрійчук Д. Принципи реалізації стратегії публічного управління в Україні. *Удосконалення та розвиток системи державного управління: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції.* (м. Суми, 17-18 травня 2019 р.) за заг. ред В.П. Садкового. С.: Вид-во ПРОМІНЬ-У, 2019.С.251-253 (0,2 д.а.).
8. Онофрійчук Д. Сучасні підходи до оцінки стану і перспектив розвитку публічного управління. *Сучасні наукові погляди на модернізацію, інноваційні технології та фінансові процеси:* матеріали Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих вчених (м. Київ, 29 червня 2019 р.). Київ: АЦ «Нова Економіка». 2019. С.21-24 (0,2 д.а.).
9. Онофрійчук Д. Підходи до формування ефективного механізму публічного управління корпораціями. *Економіка, фінанси, облік та право в умовах глобалізації :* матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 28 травня 2020р.) за ред. В. О. Нестеренко. Полтава ЦФЕНД, 2020 Ч.6, 2019. С. 61-64 (0,2 д.а.).
10. Онофрійчук Д. Менеджмент як інструмент ефективної взаємодії держави та суспільства. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України:* матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції з міжнародною участю (Тернопіль, ЗУНУ, 31 травня 2022 р.). 2022. С.144-147 (0,2 д.а.).
11. Онофрійчук Д. Інноваційні технології менеджменту в публічному управлінні. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки.* Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції з міжнародною участю, м.Тернопіль, 4 травня 2023 року. 2023. ТНЕУ. Частина 1. 340с. С.126-129 (0,2д.а.).

ВСТУП

Актуальність теми. Підвищення результативності, відкритості, прозорості роботи інститутів публічного управління, консолідація демократичних перетворень України відповідно до євроінтеграційних векторів та пріоритетів неможливі без ефективних механізмів внутріорганізаційного менеджменту, які спрямовані на підвищення результативності функціональної діяльності публічних інститутів у вирішенні управлінських завдань.

Менеджмент інститутів публічного управління має свою специфіку. З одного боку він дозволяє їм функціонувати як цілісній організаційній структурі за допомогою адміністративної, технологічної, функціональної, організаційної, ресурсної підсистем, а з другого боку – спрямований на вирішення завдань, які стоять перед інститутом публічного управління у забезпеченні його впливу на об'єкт управління.

В умовах євроінтеграційних викликів, поглиблення процесів децентралізації, цифровізації менеджмент інститутів публічного управління зазнає значного трансформаційного впливу в частині посилення вимог до якості надання публічних послуг, результативності реалізації управлінських рішень, інновативізації та вдосконаленні технологій, форм, методів менеджменту, підвищенні інституційної спроможності інститутів публічного управління у вирішенні проблем соціально-економічного розвитку, активізації форм міжсекторної співпраці органів державної та регіональної виконавчої влади, місцевого самоврядування, громадських організацій та об'єднань.

Посилення безпекових загроз, зумовлених російською збройною агресією, актуалізує необхідність використання в менеджменті адаптивного, ризикоорієнтованого інструментарію, корегування використання прогностичних важелів менеджменту, посилюється необхідність розробки стратегій відновлення для територій, на яких відбуваються активні бойові дії та прилеглих до них територій. Це вимагатиме вдосконалення інструментарію кадрового, фінансового, інформаційного, проєктного менеджменту, посилення контролю за законністю рішень органів місцевого самоврядування, забезпечення участі

громадськості в ухваленні рішень інститутів публічного управління, запровадження новітнього інструментарію оцінювання результативності менеджменту інститутів публічного управління.

Вище сказане актуалізує дослідження менеджменту інститутів публічного управління та вироблення пропозицій по впровадженню новітніх підходів та кращих світових практик в його підсистеми.

Наукова значимість дослідження посилюється необхідністю прийняття інститутами публічного управління управлінських рішень, які максимально враховують потреби населення та сприяють якісному наданню публічних послуг, ефективному використанню ресурсного потенціалу територій в забезпеченні їх конкурентного, сталого, інклюзивного розвитку відповідно до завдань Державної стратегії регіонального розвитку України на 2021-2027 роки.

Науковий базис для дослідження менеджменту закладений в працях провідних зарубіжних та вітчизняних науковців. Серед іноземних дослідників варто виокремити праці В. Вільсона, М. Вебера, Д. Кіллінга, Г. Файоля, Ф.В. Тейлора, Г.А. Саймона, Л. Гьюліка, Л. Урвіка, Дж. Муні, А. Рейлі, Ч. Бернарда, Ф.Б. Гілберта та інших. Специфіку роботи публічних інститутів як суб'єктів публічного управління розглядали в своїх роботах Г.Дж. Фредеріксон, К. Б.Сміт, К. В. Ларімер, М. Дж. Лайкарі, К. Політт, Г. Букарт, Л.Х. Гулик, Л.Ф. Урвік, С. Худ, Д. Осборн, Т. Геблер, Р. Денхардт, Д. Денхардт та ін..

Серед вітчизняних науковців особливості менеджменту в інститутах публічного управління досліджували у своїх працях Р. Августин, Н.Гавкалова, Л. Гордієнко, Є.Євтушенко, Т.Желюк, Я. Кривич, О.Дудкіна, Л.Мажник, А.Мельник, Г.Монастирський, П.Микитюк, А.Михненко, А.Олешко, В.Поліщук, М. Шкільняк, О. Ястремська та ін.

Віддаючи належне працям даних науковців, слід зазначити, що виклики безпекового характеру, пов'язані із військовою агресією росії проти України, євроінтеграційні процеси, цифрові трансформації вимагають подальшого поглиблення наукових, організаційних та прикладних засад використання менеджменту в роботі інститутів публічного управління, посилення адаптивності, ризикоорієнтованості, інноваційності його технологій та

відповідного інструментарію, підвищення функціональної спроможності інститутів публічного управління у вирішенні питань місцевого розвитку тощо.

Необхідність визначення шляхів модернізації інструментарію менеджменту інститутів публічного управління відповідно до сучасних викликів та потреб зумовили вибір теми, постановку мети та завдань дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота пов'язана з науковими темами Західноукраїнського національного університету. Зокрема, з держбюджетною темою : «Формування механізму сталого розвитку міського транспорту на засадах концепції «розумного» міста та муніципальної екологістики», державний реєстраційний номер 0117U003871, в якій автором обґрунтовані підходи до використання адміністративних, підприємницьких, громадських моделей регіонального маркетингу, бенчмаркетингових форм стратегування в інформаційно-аналітичному та комунікативному супроводі менеджменту інституту публічного управління; з темою «Організація співпраці підприємств агробізнесу з органами місцевого самоврядування», яка виконувалася за договором від 30.09.2022 р. № МПУП-39-2022, державний реєстраційний номер 0122U201024, в якій обґрунтовано підходи до використання інноваційних форм менеджменту в системі організації комунікативного супроводу управлінської діяльності, міжсекторної співпраці в рамках виконання функціональних повноважень органом місцевого самоврядування; з темою «Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування», державний реєстраційний номер 0122U201483, в частині напрацювання підходів до модернізації менеджменту органу місцевого самоврядування шляхом впровадження технологій менеджеризації, маркетинга, співпраці з інститутами громадського суспільства.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретичних засад, удосконалення науково-організаційних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо модернізації системи менеджменту інститутів публічного управління.

З урахуванням мети в роботі поставлено і вирішено такі завдання:

- узагальнити науковий базис використання менеджменту в роботі інститутів публічного управління з метою виявлення характеру його трансформацій;

- проаналізувати інституційний базис для використання інструментарію менеджменту в системі публічного управління з метою виявлення інституційних асиметрій на окреслення шляхів їх вирішення;

- проаналізувати організаційно-функціональне забезпечення системи менеджменту в органах місцевого самоврядування для виявлення специфіки реалізації функцій менеджменту;

- проаналізувати використання технологій менеджменту в функціональній діяльності публічних інститутів для виявлення їх інституційної спроможності вирішувати ефективно поставлені перед ними завдання;

- оцінити результативність використання інструментарію менеджменту в органах місцевого самоврядування для окреслення шляхів подальшого його вдосконалення;

- розробити концептуальні засади модернізації менеджменту в інститутах публічного управління;

- запропонувати організаційно-методичні підходи до використання інструментів управління ризиками в діяльності інститутів публічного управління з метою підвищення їх адаптивності до сучасних викликів;

- виокремити напрями вдосконалення технологій ресурсного забезпечення менеджменту інститутів публічного управління для підвищення результативності їх використання.

Об'єктом дослідження є процес використання основних підсистем та інструментарію менеджменту в роботі інститутів публічного управління.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні аспекти використання інструментальної, технологічної, функціональної, ресурсної підсистем менеджменту в роботі інститутів публічного управління загалом та органів місцевого самоврядування зокрема.

Методи дослідження. У процесі написання дисертації використано системний, логічний, процесний, функціональний, інноваційний, синергетичний,

динамічний підходи, які дозволяють розкрити сутнісні детермінанти, місце менеджменту у функціональній діяльності інститутів публічного управління та окреслити шляхи модернізації його підсистем. Також в дисертації застосовано загальнонаукові та конкретні методи дослідження, серед яких: системний, порівняльний, еволюційний види аналізу - для характеристики суті, місця менеджменту, шляхів трансформації його підсистем в діяльності інститутів публічного управління; нормативного аналізу для обґрунтування правового підґрунтя використання менеджменту в роботі інститутів публічного управління; структурного, техніко-економічного, експертного, порівняльного аналізу для оцінювання результативності використання технологій та інструментарію менеджменту в роботі виконавчих структур органів місцевого самоврядування; стратегування для визначення дорожньої карти модернізації менеджменту інститутів публічного управління; пояснюючого моделювання для характеристики особливостей використання інструментарію управління ризиками в діяльності інститутів публічного управління; структурного аналізу для виокремлення шляхів модернізації менеджменту в розрізі функціональної, інструментальної, ресурсної складових, технологій прийняття управлінських рішень.

Загальнонауковою та інформаційною основою написання роботи стали законодавчі та нормативні акти України, матеріали Державної служби статистики України, Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України, Міністерства економіки України, матеріали наукових публікацій, монографії, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваної проблематики, інформаційні ресурси мережі Internet, інформаційно-аналітичні, планово-прогностичні, методично-інструктивні матеріали досліджуваних інститутів публічного управління, монографічні праці, періодичні видання з досліджуваної проблематики.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретико-методичних підходів та виробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення основних підсистем менеджменту інститутів публічного управління. Зокрема, у дисертації:

удосконалено:

- науковий базис менеджменту інститутів публічного управління шляхом розробки концептуальної моделі модернізації менеджменту інститутів публічного управління, яка базується на системному, синергетичному, динамічному, ноосферизованому, інноваційному підходах, передбачає диверсифікацію, цифровізацію, інноватизацію технологій, методів, інструментів, функціонального механізму, ресурсного забезпечення менеджменту, реалізується у формі дорожньої карти модернізації, яка включає: діагностику системи менеджменту інституту публічного управління; верифікацію стримуючих та стимулюючих чинників; окреслення напрямів модернізації; впровадження змін за функціональним, організаційним, технологічним, ресурсним забезпеченням; моніторинг результативності впровадження змін в системі менеджменту. Використання даної моделі дозволить підвищити управлінський потенціал інститутів публічного управління, запровадити нові підходи та кращі світові практики у функціональному механізмі та його ресурсному супроводі;

- понятійний апарат дослідження в частині верифікації дефініції «менеджменту інституту публічного управління», під яким слід розуміти процес поєднання організаційної, функціональної, технологічної, інструментальної підсистем, які дозволяють результативно використовувати організаційний потенціал інституту публічного управління для вироблення та реалізації управлінських рішень у впливі на об'єкт управління з врахуванням традиційних та новітніх підходів, які передбачають інноватизацію функцій та технологій менеджменту, міжсекторну співпрацю, менеджиризацію та маркетингізацію управлінської діяльності, управління якістю, посилення ролі громадського сектору у виробленні управлінських рішень;

- організаційно-методичні підходи до оцінювання результативності менеджменту органів місцевого самоврядування, що базуються на: європейських принципах демократичного врядування і поєднують цільовий, економічний, функціональний, інноваційний підходи, що передбачає розрахунок показників функціональної спроможності органу місцевого самоврядування, індексу

розвитку потенціалу територіальної громади, якості менеджменту інституту публічного управління. Дані індикатори повинні стати інформаційно-аналітичною основою для аудиту ефективності інституту публічного управління, що забезпечуватиме формування інституційно спроможного, відповідального і підзвітного перед суспільством владного інституту та сприятиме підвищенню його управлінського потенціалу;

- наукові підходи до використання технологій менеджменту в розрізі запропонованої моделі, яка базується на нормативному, процесному, цільовому, функціональному підходах, і включає управлінські процедури, методи та інструменти, механізми трансформації методів менеджменту, інноваційні технології менеджменту, розширену структурування технологій (за особливостями об'єктів і суб'єктів публічного управління; специфікою механізмів публічного управління; видами організаційних структур публічного управління; ступенем охоплення елементів управлінського циклу; особливостями стилю управлінської діяльності; типологією процесу управління; специфікою використання управлінського ресурсу; характером прийняття управлінських рішень; цільовими орієнтирами). Використання даної моделі в умовах воєнного стану сприятиме раціональному прийняттю та реалізації управлінських рішень, підвищенню результативності використання інструментів менеджменту;

- організаційно-функціональне забезпечення системи менеджменту в органах місцевого самоврядування в частині використання адміністративної, підприємницької та громадських форм маркетингу для стратегічного аналізу, формування лідерського потенціалу, вдосконалення міжсекторної взаємодії, конкурентного позиціонування територіальних громад, забезпечення їх цілісного, сталого розвитку, адаптації до вітчизняних реалій кращого світового досвіду, що сприятиме конвергенції менеджменту та маркетингу в функціональній діяльності інститутів публічного управління та дозволить використовувати переваги його інноваційних форм;

набули подальшого розвитку:

- інституційне забезпечення використання інструментарію менеджменту в

організації діяльності інститутів публічного управління, шляхом верифікації його базових складових, які визначають загальні рамки використання менеджменту, та напрямів модернізації його ресурсної, технологічної, інструментальної підсистем, які повинні регулювати використання інноваційних інструментів, враховувати євроінтеграційні виклики та потреби подолання безпекових загроз воєнного стану за допомогою раціонального використання технологій менеджменту, ризикоорієнтованого планування, бюджетування з врахуванням потреб воєнного стану, поєднання колегіального та одноосібного ухвалення рішень з передбаченням механізмів публічної звітності та нагляду громадськості за законністю рішень інститутів публічного управління;

- наукові та організаційні підходи до використання інструментів ризик-менеджменту при прийнятті управлінських рішень інститутами публічного управління, що базуються на системі структуризації ризиків інститутів публічного управління, стратегії управління ризиками, виробленні адаптивних технологій використання інструментів проєктного, фінансового менеджменту, стрес-тестуванні стійкості та готовності органів місцевого самоврядування до вирішення складних управлінських ситуацій в поєднанні із інструментами внутрішнього аудиту ризиків, що сприятиме кращому використанню управлінського потенціалу залученню інвестиційних ресурсів у місцевий розвиток та зменшуватиме невизначеність у виробленні управлінських рішень;

- технології кадрового забезпечення менеджменту в частині використання інструментарію кадрового аудиту, що стосується традиційних якісних та кількісних методів аудиту та інноваційних (кадрового консалтингу, асистент-методів, бенчмаркінгу), що забезпечуватиме перевірку результативності використання методів кадрового менеджменту, експрес-діагностику необхідних додаткових знань для персоналу, створюватиме інформаційно-аналітичне підґрунтя для прийняття управлінських рішень та екстраполяцію їх наслідків у сфері добору, адаптації, просування, оцінювання, мотивації, професіоналізації, застосування дисциплінарних стягнень, оцінювання організаційного клімату, запобігатиме зловживанням та корупційним ризикам в системі кадрового менеджменту інституту публічного управління;

- технології фінансового забезпечення менеджменту інститутів публічного управління в частині використання інструментів проектного, краудфандингового, філантропного фінансування, аутсорсінгу, аутстафінгу, що базуються на перевагах інтеграційних процесів он-лайн інвестуванні і передбачають залучення креативного онлайн-ресурсу (людського, фінансового, інфраструктурного, культурного, соціального), використання потенціалу адвокаційних компаній та міжсекторного партнерства, що підсилюватиме функціональну спроможність інститутів публічного управління;

- технології інформаційного забезпечення менеджменту інститутів публічного управління, що мають виконувати не лише роль інформаційно-аналітичного, комунікативного забезпечення, але й стати засобом попередження потенційних загроз, інструментом цивільного захисту, безпосередньої участі представників різних секторів в системі публічного управління та включати: комунікативну стратегію громади; офіційний сайт інституту публічного управління; систему моніторингу ефективності його роботи; сторінки в соціальних мережах; он-лайн сервіси та інформаційні майданчики для інформування громадськості та ділових кіл громади, забезпечення партисипативної складової в прийнятті управлінських рішень; електронну публічну звітність за результатами публічного аудиту; інформаційні повідомлення в засобах масової інформації; сервіси інформаційно-довідкових порталів, електронну систему звернень та електронну систему голосування.

Практичне і загальнонаукове значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання у системі внутріорганізаційного менеджменту та функціональній діяльності інститутів публічного управління, а також для поглиблення навчально-методичного забезпечення освітніх компонент в Західноукраїнському національному університеті. Про що свідчать відповідні довідки підтвердження. Зокрема:

- напрацювання автора щодо алгоритму використання адміністративних, підприємницьких, громадських моделей регіонального маркетингу, бенчмаркетингових форм стратегування застосовуються в інформаційно-аналітичному та комунікативному супроводі Управління стратегічного розвитку

міста Тернопільської міської ради при реалізації Стратегічного плану розвитку Тернопільської міської територіальної громади до 2029 року (довідка №32/2 від 22.03.2023 р.);

- розробки автора щодо оцінювання якості надання публічних послуг, розрахунку показників управлінської успішності, інформаційно-аналітичного обґрунтування результативності бюджетування, проектного менеджменту використовуються при реалізації проектних ініціатив в роботі Почаївської міської ради (довідка № 676 від 29.05.2023 р.);

- пропозиції автора щодо використання сучасних маркетингових, цифрових, фінансових технологій, реалізації міжсекторних комунікацій, оцінювання результативності використання інструментів менеджменту в процесі контролю та координації функціональної діяльності структурних підрозділів виконавчого комітету органу місцевого самоврядування використовуються в роботі Копичинецької міської ради (довідка № 426 від 07.06.2023).

Отримані результати дослідження впроваджено у навчальний процес Західноукраїнського національного університету при поглибленні змістового наповнення програм та розробки управлінських ситуацій з дисциплін: «Управління ризиками в системі менеджменту» в рамках освітньо-наукової програми підготовки здобувачів вищої освіти на третьому рівні галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»; «Публічна політика та врядування» для підготовки здобувачів на другому (магістерському) рівні вищої освіти галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» (довідка № 126-27/1244 від 31.05.2023 р.).

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дисертації обговорювалися на 5 конференціях, зокрема *міжнародних*: «Удосконалення та розвиток системи державного управління» (м. Суми, 2019 р.), «Сучасні наукові погляди на модернізацію, інноваційні технології та фінансові процеси» (м. Київ, 2019 р.), «Економіка, фінанси, облік та право в умовах глобалізації» (м. Полтава, 2020 р.) та *всеукраїнських конференцій з міжнародною участю*: «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах

війни та післявоєнної відбудови України» (Тернопіль, 2022 р.), «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки». (м. Тернопіль, 2023 р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 11 наукових праць обсягом 5,12 д.а. (4,38 д.а. належить особисто автору), а саме один параграф у колективній монографії, 5 статей (3 з яких одноосібні) у наукових фахових виданнях та 5 публікацій за матеріалами конференцій.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 254 найменувань, 7 додатків, які розміщено на 17 сторінках. Загальний обсяг роботи – 268 сторінок, в тому числі 208 сторінок основного тексту. Робота містить 23 рисунки та 22 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ІНСТИТУТАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Суть та складові системи менеджменту в інститутах публічного управління

Передові досягнення в сфері менеджменту дозволили досягти серйозного прориву у функціонуванні сучасних підприємств, установ та організацій різних форм власності. Якщо раніше технології менеджменту використовувались лише в процесі управління приватними підприємствами і були спрямовані в основному на збільшення розміру прибутку, то сьогодні вони активно практикуються різними типами організацій, зокрема такими як органи публічної влади, публічні організації та громадські об'єднання. Але, враховуючи специфіку функціонування інститутів публічного управління та публічної сфери, використовуються вони не для збільшення розміру прибутку, а для підвищення ефективності їх функціональної діяльності. Адже інститути публічного управління – це органи державної влади, місцевого самоврядування, політичні партії та об'єднання, органи самоорганізації населення, які свою діяльність організовують у визначених законодавством правових формах і спрямовують її на виконання суспільних завдань і функцій.

У зв'язку із цим виникає необхідність більш глибокого вивчення генезису наукових концепцій публічного управління, особливостей їх трансформації в напрямку симбіозу і концепціями менеджменту.

За майже 130-ти річну історію дослідження публічного управління, в процесі його розвитку, трансформації та модернізації сформувалась низка концепцій публічного управління.

К.І. Козлов [54] до основних концепцій публічного управління відносить: управління (*Administration*), менеджериалізм (*Management*) та урядування (*Governance*). Автор зазначає, що в умовах існування кожної концепції відбувалось становлення певної політико-адміністративної системи (наприклад,

в умовах концепції управління (*Administration*) проходило становлення державного управління (*Public Administration*).

К. Політт та Г. Букерт пропонують власну класифікацію концепцій публічного управління, до якої відносять три моделі: новий публічний менеджмент (*New Public Management, NPM*), нове публічне урядування (*New Public Governance, NPG*) та нововеберівська держава (*Neo-Weberian State, NWS*) [241].

В.П. Солових, О.М. Ястремська та Л.О. Мажник [190; 213] до базових концепцій публічного управління відносять класичну (бюрократичну) концепцію (*Old Public Management*), концепцію нового публічного менеджменту (*New Public Management*) та концепцію належного урядування (*Good Governance*). На нашу думку, зазначену класифікацію слід доповнити концепцією нової публічної служби (*New Public Service*), оскільки саме в цих концепціях відбувається загальна модернізація основних принципів здійснення публічного управління та адаптації їх до умов динамічного зовнішнього середовища. Всі інші концепції та моделі передбачають адаптацію публічного управління до окремих явищ та процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі.

Класична (бюрократична) концепція публічного управління (*Old (Traditional) Public Administration*) вважається традиційною і була домінуючою у більшості демократичних країн світу починаючи з 30-х і до 70-х років ХХ століття, а в деяких країнах залишається актуальною і до сьогодні. Її основною стали напрацювання Десмонда Кіллінга, який вперше застосував термін «публічне управління» як діяльність держави у досягненні поставлених стратегічних цілей із найефективнішим використанням ресурсів [252, с.15], наукові ідеї американського політика, історика, політолога та 28 президента США В. Вілсона (*англ. W. Wilson*) [253] та ідеї адміністративного управління німецького соціолога М. Вебера (*англ. M. Weber*) [250-251].

В. Вілсон у своїй книзі «Вивчення публічного адміністрування» визначив публічне адміністрування як «окремий вид діяльності з чітким розмежуванням політичних і управлінських функцій та пріоритетами, що гуртуються на економічності, ефективності та раціональності» [253]. При цьому автор

наголошує, що «наука публічного адміністрування створена для пошуку способів удосконалення діяльності уряду, зменшення трудомісткості його роботи та упорядкування організації управління» [253].

М. Вебер у своїй книзі «Теорія соціальних і економічних організацій» запропонував шість принципів сучасної системи бюрократії: 1) принцип чіткого визначення сфери юрисдикції певної посади, яка визначається (фіксується) нормативно-правовими актами (законами, положеннями, наказами, правилами тощо); 2) принцип ієрархічності, який визначає порядок підлеглості працівників в організації та здійснення адміністративного контролю; 3) принцип регламентації, який передбачає, що робота управлінського персоналу організації здійснюється на основі чітко визначених правил та документів (посадових інструкцій); 4) принцип професійного розвитку, який проявляється у систематичному підвищенні кваліфікації працівниками організації, набуття ними нових знань та вмінь шляхом участі у програмах професійного навчання; 5) принцип зосередженості, який передбачає, що працівники мають займатися лише справами організації і не відволікатися ні на яку додаткову професійну діяльність; 6) принцип відкритості, який передбачає, що всі працівники організації ознайомлені із правилами і документами, які регламентують їх діяльність.

Класична (бюрократична) концепція публічного управління передбачає: 1) стабільність та надійність функціонування; 2) визначення загальних норм і правил здійснення управлінської діяльності; 3) поділ управлінської діяльності на окремі функції та обов'язки; 4) забезпечення відповідності кваліфікації працівника займаній посаді; 5) наявність корпоративної культури організації; 6) захист підлеглих від свавілля керівництва шляхом мінімізації впливу на роботу особистих емоцій та приватних інтересів; 7) особисту відповідальність кожного працівника організації за свої дії на робочому місці [41, 63].

Особливість класичної (бюрократичної) концепції публічного управління полягає в тому, що воно: організовано ієрархічно, здійснюється виключно за допомогою бюрократичного апарату та розмежовує процес управління та процес вироблення політики.

З часом, під впливом розвитку науково-технічного прогресу та формування демократичних цінностей, традиційна (бюрократична) концепція публічного управління проявила свої негативні риси, такі, як: закритість адміністративно-бюрократичної системи; повільне реагування на швидкі зміни зовнішнього середовища; незначний вплив громадськості на діяльність публічних інститутів. Але незважаючи наявність цих недоліків, класична (бюрократична) концепція публічного управління зайняла чільне місце в теорії публічного управління та різною мірою вплинула на всі інші концепції та моделі, що виникли після неї.

Наукові доробки Д. Кіллінга В. Вілсона та М. Вебера набули подальшого розвитку у працях А. Файоля (*англ. A. Fayol*) [221], Ф. Тейлора (*англ. F. Taylor*) [246], Г. Саймона (*англ. H. Simon*) [243], яких можна вважати засновниками не лише класичної теорії організацій, але й класичної (бюрократичної) концепції публічного управління. Остаточного завершення концепція набула в працях Л. Гьюліка (*англ. L. Gulick*) [224], Л. Урвіка (*англ. L. Urwick*) [248; 249], Дж. Муні (*англ. J. Mooney*), А. Рейлі (*англ. A. Riley*) [234], Ч. Бернарда (*англ. C. Bernard*) [214] і деяких інших вчених, діяльність яких припадає на середину ХХ ст.

Так, у 50-х рр. ХХ століття на початку нового економічного циклу ІV технологічного укладу виникла нова концепція публічного управління, яка отримала назву «менеджеризм» В її основу лягли праці Ф. Тейлора (*англ. F. Taylor*) [246], Дж. Муні (*англ. J. Mooney*), А. Рейлі (*англ. A. Riley*) [234], Ф. Гілберта (*англ. F. Gilbert*) [223], Г. Емерсона (*англ. H. Emerson*) [220]. Вони стверджували, що система публічного управління повинна функціонувати на засадах максимізації ефективності та мінімізації витрат, та рекомендували впроваджувати в систему публічного управління спеціалізацію, дотримуватися єдності постановки завдань на всіх рівнях публічної влади, практикувати делегування відповідальності та розвиток корпоративної культури. В своїх працях вищезазначені дослідники неодноразово наголошували на існуванні тісного зв'язку між публічним управлінням, наукою та бізнесом і рекомендували його підтримувати та розвивати.

Розробником концепції «менеджеризму» є британський вчений К. Політт (англ. *C. Pollitt*) [239; 240], який поклав в її основу наступні принципи: 1) зниження витрат шляхом прийняття більш раціональних рішень; 2) прозорості у процесах розподілу ресурсів; 4) удосконалення організації діяльності публічних інститутів шляхом делегування обов'язків та повноважень між окремими відомствами (децентралізація апарату публічного управління); 5) запровадження квазіринкових механізмів у системі надання публічних послуг (орієнтація на громадянина як споживача послуг); 6) розробки та імплементації системи планування і контролю відповідно до сучасних трендів соціально економічного розвитку; 7) аналізу кадрового потенціалу та його економічного стимулювання; 8) підвищення якості надання публічних послуг [113, с. 96]

Подальша трансформація соціально-економічних відносин, зокрема поглиблення глобалізаційних процесів і активізація глобальної економічної конкуренції, формування структур постіндустріального суспільства, поява наднаціональних інститутів і розвиток громадського суспільства змусили країни поступово відмовлятися від традиційної (бюрократичної) концепції публічного управління та переходити до більш гнучких економічно-ринкових відносин.

Реакцією на зазначені трансформаційні процеси стало винайдення у першій половині 90-х рр. XX століття концепції нового публічного менеджменту (англ. *New Public Management*). Основні принципи даної моделі були сформульовані Д. Осборном (англ. *D. Osborne*) і Т. Геблером (англ. *T. Gaebler*) [236], і названі принципами оновлення сучасних систем публічного управління. До них належать: 1) принцип розвитку конкуренції між надавачами публічних послуг; 2) принцип розширення прав громадян, який реалізується шляхом передачі функцій контролю за діяльністю публічних інститутів від чиновників-бюрократів до безпосередньо громадян; 3) принцип оцінки роботи публічних інститутів не за витратами, а за результатами їх діяльності; 4) принцип керування цілями (місією) діяльності публічних інститутів, а не законами і правилами; 5) принцип перетворення громадян з клієнтів на вільних споживачів, який реалізується шляхом надання їм права обирати навчальні заклади, заклади охорони здоров'я, житло тощо; 6) принцип запобігання виникненню проблем; 7)

принцип переважання доходів над витратами; 8) принцип децентралізації управління; 9) принцип забезпечення співпраці та взаємодопомоги; 10) принцип переваги ринкових механізмів над бюрократичними; 11) принцип переорієнтації публічних інститутів від просто надання послуг на вирішення проблем, що виникають у суспільстві, завдяки синергетичній взаємодії державного, приватного і громадського секторів [236].

Особливість концепції нового публічного менеджменту полягає у тому, що вона передбачає: 1) децентралізацію публічного управління; 2) використання ринкових механізмів та розвиток конкуренції в сфері надання публічних послуг; 3) зменшення бюрократичного апарату управління; 4) розширення прав і свобод громадян; 5) економію бюджетних коштів, результативність та ефективність.

Порівняльна характеристика класичної (бюрократичної) концепції публічного управління та концепції нового публічного менеджменту представлена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика класичної концепції публічного управління та концепції нового публічного менеджменту

Ознаки порівняння	Традиційне публічне управління	Новий публічний менеджмент
1	2	3
Організаційна структура	Централізована, практикується рівномірний розподіл контрольних функцій	Поділена на підрозділи залежно від виконуваних функцій
Взаємозв'язки між структурними підрозділами	Невизначені та регулюються безстроковими угодами	Регулюються контрактами
Правила та стиль спілкування	Етичні стандарти поведінки публічних службовців	Правила бізнес-етики

Бюджетний процес	Стабільний, орієнтований на бюджет	Мобільний, орієнтований на ефективність та економію бюджетних коштів
Профіль управління	Неактивний, важлива наявність навиків вироблення політики та значення правил	Видимий, практичне управління
Орієнтація на продуктивність	Неявна, відсутність чітко визначених стандартів	Явна, пов'язана із чітко визначеними функціями
Контроль	Зосереджений на правилах і процедурах	Зосереджений на результатах

Примітка. Узагальнено автором на основі [8, 10, 33, 37, 55, 190, 238].

Попри значну популярність концепції нового публічного менеджменту, її не варто абсолютизувати. В.С. Поліщук [119], А.Г. Єгіозар'ян [37] виокремили наступні недоліки даної концепції: 1) її використання пов'язане з ризиком виникнення та поширення корупції; 2) концепція не сприяє залученню громадян до здійснення публічного управління, оскільки розглядає їх виключно як споживачів публічних послуг; 3) концепція зорієнтована передусім на економічну ефективність та не враховує таких принципів публічного управління, як принцип служіння суспільству, принцип справедливості, мораль та етику [10, с. 27-28; 37, с. 16]. Тому не дивно, що в науковій літературі [8; 10] порушуються питання про синтез концепції нового публічного менеджменту (англ. *New Public Management*) та концепції доброго (належного) врядування (англ. *Good Governance*), яка виникла як реакція на необхідність адаптації публічного управління до умов глобалізації, кризових явищ природного, техногенного, економічного, соціального та політичного характеру, поступового скорочення ресурсної бази, зростання потреб населення у високоякісних публічних послугах, необхідності забезпечення стандартів верховенства права, дотримання прав людини, плюралістичної демократії та демократії участі [242, с. 5-6]. Ця багатогранна концепція є «свого роду вершиною еволюції публічного управління, що увібрала у себе усе найкраще та результативне від попередніх

теоретичних доробок і практичних надбань демократичних реформ в країнах Європи» [242].

Сутність концепції доброго (належного) урядування полягає в тому, що публічне управління, яке здійснюється на її основі: 1) передбачає налагодження міжсекторного партнерства між владою, бізнесом і організаціями громадянського суспільства; 2) базується на принципах, що включають: а) залучення громадян до публічного управління та суспільного життя в цілому; б) ухвалення рішень на основі волевиявлення громадян з дотриманням їх прав та законних інтересів; в) адаптацію системи публічного управління (цілей, правил, структури та процедур) до законних очікувань та потреб громадян; г) визнання суспільного блага вищим за особисті інтереси громадян; д) використання ефективних методів запобігання виникненню та боротьбі із корупцією; ж) врахування потреб майбутніх поколінь в процесі формування та реалізації сучасної публічної політики [238].

Іманентними ознаками належного урядування є: 1) конституційний лад; 2) демократичність виборів; 3) дотримання прав людини; 4) дотримання законодавства; 5) політична підзвітність влади; 6) інституційна стабільність; 7) партисипативний підхід до прийняття управлінських рішень; 8) громадська участь; 9) ефективна система бюджетування; 10) справедлива судова система; 11) відсутність корупції; 12) активність та незалежність засобів масової інформації; 13) відкритість публічної інформації; 14) компетентність органів публічної влади; 15) політична нейтральність органів публічної влади. [63; 55; 190].

З часом концепція доброго (належного) урядування витіснила концепцію нового публічного менеджменту. Вона доповнила концепцію публічного управління гуманітарною та соціальною складовою, сформувала новий підхід до розуміння доброго (належного урядування), яке повинно відповідати не лише вимогам ефективності, але й враховувати принципи відкритості, доступності, підзвітності та підконтрольності, а отже – бути чутливим до потреб громадян, їх вимог і запитів [226].

Незважаючи на досить велику кількість переваг концепції доброго (належного) урядування, вона, як і всі інші концепції та моделі, має і ряд недоліків. Найбільш суттєвим серед них є те, що залучення широких мас населення до процесу ухвалення владних рішень потребує не лише значних фінансових ресурсів, а й налагодження взаємовідносин між представниками влади та громадянського суспільства в умовах турбулентності внутрішнього та зовнішнього середовища. Це зумовлює необхідність удосконалення технічного забезпечення доступу до публічної інформації різних категорій громадян. Незважаючи на зазначені недоліки, ця концепція зарекомендувала себе як одна із найбільш дієвих.

Подальший розвиток демократичного суспільства та необхідність адаптації публічного управління до сучасних викликів та трендів зумовили появу у 1980-х рр. ХХ століття концепції нової публічної служби (*New Public Service*). К. Худ (англ. *C. Hood*) зазначає, що виникнення даної концепції зумовлене такими мегатрендами, як: 1) необхідність скорочення як видатків на публічне управління в цілому, так і на утримання його персоналу зокрема; 2) приватизацією і квазіприватизацією публічних інститутів; 3) діджиталізацією публічного управління, технологій та інструментів надання публічних послуг; 4) доповнення національних систем публічного управління єдиними наднаціональними, міжнародними правилами здійснення публічної політики, публічного управління, ухвалення рішень і налагодження міждержавної співпраці [34, с. 3].

Концепція нової публічної служби (*New Public Service*) була розроблена Р. Денхардт (англ. *R. Denhardt*) та Дж. Денхардт (англ. *J. Denhardt*) [216; 217]. Відповідно до даної концепції публічне управління передбачає надання публічних послуг громадянам на принципах, що використовуються в приватному секторі, а його функціональною особливістю є координація діяльності надавачів цих послуг, а не її регулювання та контроль. В центрі уваги публічних службовців перебувають інтереси та потреби всіх без виключень членів суспільства.

Р. Денхардт (англ. R. Denhardt) та Д. Денхардт (англ. J. Denhardt) запропонували сім принципів нової публічної служби, які охоплюють усі сфери, та на які може впливати публічне управління, включаючи роль уряду, взаємовідносини між урядом та громадянами, публічну етику та спосіб прийняття та реалізації рішень. До цих семи принципів учені віднесли: 1) служіння громадянам, а не клієнтам; 2) пошук суспільних інтересів; 3) оцінка громадянства вище за підприємництво; 4) стратегічне мислення, демократична діяльність; 5) визнання складності питання підзвітності; 6) переважання служіння над керівництвом; 7) цінність громадян в їх існуванні, а не в їх продуктивності [217].

Сьогодні концепція нової публічної служби в різних модифікаціях використовується практично в усіх країнах світу. Окремі її елементи запроваджені і в Україні: дозвільні офіси, адміністративні центри, громадські ради, громадські експертизи, громадські слухання, профілі професійної компетентності посадових осіб тощо.

Порівняльна характеристика класичної (бюрократичної) концепції публічного управління, концепції нового публічного менеджменту та концепції нової публічної служби представлена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика наукових концепцій менеджменту

Ознаки порівняння	Бюрократична концепція	Концепція нового публічного менеджменту	Концепція нової публічної служби
1	2	3	4
Теоретико-гносеологічні основи	Політична теорія, соціальні та політичні коментарі, доповнені соціальною наукою	Економічна теорія, більш складний діалог, заснований на позитивістській соціальній науці	Демократична теорія, використання позитивних, інтерпретаційних, критичних, постмодерністських підходів
Переважаюча раціональність і пов'язані з нею моделі поведінки людини	Синоптична раціональність, «адміністративна людина»	Техніко-економічна раціональність, «економічна людина» або корислива особа, яка приймає рішення	Стратегічна раціональність, багаторазові тести раціональності (політичні, економічні, організаційні)
Концепція суспільного інтересу	Політично визначені і виражені в законі інтереси	Представляє сукупність інтересів	Результат діалогу про спільні цінності.

1	2	3	4
Специфіка діяльності публічних службовців	Для клієнтів	Для гостей	Для громадян
Роль уряду	Керування (розробка та впровадження політики, зосередженої на єдиній, політично визначеній меті)	Рульове управління (діє як каталізатор для вивільнення ринкових сил)	Служіння (ведення переговорів та посередництво інтересів між громадянами та громадськими групами, створення спільних цінностей)
Механізми досягнення цілей політики	Адміністрування діяльності публічних інститутів	Створення механізмів стимулювання досягнення цілей за допомогою залучення приватних та некомерційних установ	Створення коаліцій державних, некомерційних та приватних установ для задоволення взаємно узгоджених потреб
Підхід до підзвітності	Ієрархічність – адміністратори несуть відповідальність перед демократично обраними політичними лідерами	Ринковий підхід – накопичення власних інтересів призведе до результатів, бажаних широкими групами громадян (або клієнтів)	Багатогранність – державні службовці повинні звертати увагу на право, суспільні цінності, політичні норми, професійні стандарти та інтереси громадян
Адміністративні повноваження	Публічні службовці мають право обмеженої дискреції	Широкі повноваження для досягнення підприємницьких цілей	Розсудливість, але обмежена та підзвітна
Організаційна структура	Бюрократичні організації, що відзначаються повноваженнями зверху вниз всередині агентств і контролем або регулюванням клієнтів	Децентралізовані громадські організації з первинним контролем, що залишаються в межах агентства	Спільні структури з керівництвом, спільними як внутрішніми, так і зовнішніми
Система мотивації публічних службовців	Заробітна плата та пільги, захист публічної служби	Підприємницький дух, ідеологічне прагнення зменшити розмір публічного сектору	Публічна служба, бажання зробити внесок у розвиток суспільства

Примітка. Систематизовано автором за [200, с. 554].

Проаналізовані вище концепції публічного управління вважаються базовими в економічній науці. Окрім них, світова наукова спільнота, прагнучи до постійного вдосконалення системи публічного управління, напрацювала ще дуже багато різноманітних концепцій та моделей, до яких належать: Нова Веберівська держава (*NeoWeberian State*), концепція постнового публічного

менеджменту (*Post New Public Management*), концепція урядування публічної цінності (*Public Value Governance*), концепція електронного урядування (*E-Government*), концепція урядування цифрової ери (*Digital Era Governance*); мережева модель урядування (*Network model of Government*); модель сервісно-орієнтованої держави (*Service Oriented Government*), концепція антикризового публічного адміністрування (*Anti-crisis Public Administration*), концепція відкритого уряду (*Open Government*), теорія політичних мереж (*Policy Network Theory*) та багато інших.

Через обмеженість обсягу дисертаційної роботи ми не можемо належним чином проаналізувати кожен з них. Лише зауважимо, що є низка підходів, які пропонують власне бачення сутності, завдань та функцій публічного управління. Так, деякі науковці пропагують сервісизацію останнього (наприклад, Б. Армаджані, М. Барзелей, Т. Геблер, Д. Озборн тощо), а інші (Р. Денхардт, Дж. Денхардт), навпаки, виступають проти зведення функцій публічного управління виключно до надання послуг громадянам як споживачам, оскільки це примітивізує публічну сферу.

Розмірковуючи про сучасні тенденції в сфері трансформації концепцій публічного управління, слід звернути увагу на зміни в понятійно-категорійному апараті цієї сфери, які проявляються у переході від терміну «публічне управління» до терміну «публічний менеджмент». Ключовими в даних термінах є поняття «управління» та «менеджмент», які часто використовуються в різних сферах і галузях економіки та суспільства.

На перший погляд, не заглиблюючись у змістове наповнення, можна ствердити, що «управління» є українським перекладом англomовного терміну «менеджмент». Але при зворотному перекладі, з української на англійську, термін «управління» перекладається як «адміністрування» (англ. «*administration*»). У західній науковій літературі поняття «управління» та «менеджмент» використовуються як синоніми. У вітчизняній науковій літературі поняття «менеджмент» уже декілька десятків років використовується як синонім до управління ринковою системою господарювання, а поняття «управління» – до сфери корпоративного управління, міжнародного управління, публічного

управління та місцевого самоврядування [33]. Тобто, в даному випадку має місце філологічна невідповідність цих понять.

Змістове наповнення понять «управління» та «менеджмент» також суттєво відрізняється. Частина науковців розглядає «менеджмент» різновидом «управління» [9]. Так, І.Ф. Комарницький під управлінням розуміє «цілеспрямовану дію на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною обставин» [56]. Об'єктом управління можуть бути різні види людської діяльності (наприклад, управління автомобілем), різні сфери діяльності (наприклад, управління в неживій природі, в біологічних і соціальних системах), а також різних органів управління (наприклад, адміністративних підрозділів на підприємствах, у державних установах, громадських організаціях, виробничих об'єднаннях тощо) [33, с. 5]. Поняття «менеджмент» за своєю семантикою є досить складним для розуміння, оскільки за походженням воно є суто американським і навряд чи достеменно може бути перекладене на інші мови [62, с. 21-26]. І.Ф. Комарницький трактує як «різновид управління, який стосується лише управління стійкими групами людей (т. зв. організаціями)» [56]. Такого підходу дотримується переважна більшість вітчизняних вчених. Тому можна зробити висновок, що поняття «управління» та «менеджмент» мають не лише семантичну, філологічну, а й змістовну невідповідність і їх не варто ототожнювати.

Існування відмінностей між поняттями «управління» та «менеджмент» зумовлює і різницю між різноманітними похідними під цих понять, як от «публічне управління» та «менеджмент інституту публічного управління».

Уперше поняття «публічне управління» увів в обіг у 1887 році майбутній 28-й президент США В. Вілсон (*англ. W. Wilson*) в своєму есе «Вивчення адміністрації» (*англ. The Study of Administration*) [253]. Він зазначив, що «мета адміністративної науки полягає в тому, щоб визначити: по-перше, у чому полягає діяльність уряду; по-друге, як він повинен здійснювати цю діяльність ефективно і з найменшими фінансовими та енергетичними витратами» [253]. Завдяки цій праці було сформовано окремий науковий та освітній напрям, який

отримав свій подальший розвиток в багатьох наступних підходах, концепціях та моделях.

Вітчизняні науковці активно досліджують співвідношення понять «публічне управління» та «публічне адміністрування» [41; 78; 79;], «державне управління» та «публічне адміністрування» [11; 197; 204] та всіх їх між собою [12; 45; 51]. А поняття «менеджмент інституту публічного управління» залишилось поза увагою дослідників. І хоча концепція нового публічного менеджменту сьогодні активно використовується інститутами публічного управління та знайшла свій подальший розвиток у багатьох інших підходах та моделях, в науковій літературі немає єдиного загальноприйнятого визначення даного поняття.

Під менеджментом інституту публічного управління пропонуємо розуміти процес впровадження інноваційні підходів до планування, організації, мотивації, контролю та координації діяльності публічних інститутів, які запозичені із приватного сектору і використовуються для досягнення максимальної результативності використання людських, фінансових, інформаційних, технологічних, геопросторових ресурсів, необхідних для ефективного виконання поставлених цілей та завдань. При цьому до інститутів публічного управління відносимо: органи державної влади, органи місцевого самоврядування, публічні установи та організації та громадські організації.

Менеджмент – явище багатогранне, тому його часто трактують «як науку управління, мистецтво управління, функції та процес управління, органи управління, групи людей, котрі управляють організацією» [65, с. 8].

Ми пропонуємо розглядати менеджмент інституту публічного управління у трьох ракурсах: як явище; як процес і як систему.

Менеджмент інституту публічного управління – це складне і багатопланове явище, яке являє собою специфічну діяльність певної категорії людей у процесі вироблення та реалізації державної публічної політики, надання публічних послуг населенню, і багато в чому визначає ефективність цієї діяльності.

Менеджмент інституту публічного управління – це процес планування, організації, мотивації, координації та контролю функціональної діяльності інституту та його працівників з метою ефективного вироблення та реалізації публічної політики, надання якісних публічних послуг та раціонального використання наявних ресурсів.

Менеджмент інституту публічного управління – це система, яка складається з: входу (матеріальних, технічних, фінансових, людських, енергетичних, інформаційних ресурсів), керуючої системи (керівника інституту публічного управління), керованої системи (інститут публічного управління, службовці якого виконують завдання, пов'язані із реалізацією його функцій та наданих ним повноважень і надають публічні послуги громадянам) та виходу (публічних послуг).

Безпосередня реалізація менеджменту в інститутах публічного управління здійснюється на основі функцій (планування, організації, мотивації, координації та контролю), методів (адміністративних, економічних та соціально-психологічних) і напрямків (стратегічне планування, організаційне управління, фінансових менеджмент, кадровий менеджмент, комунікативний менеджмент, логістичний менеджмент, інноваційний менеджмент, інвестиційний менеджмент, проектний менеджмент, антикризовий менеджмент, економічний менеджмент, управління якістю, управління знаннями, управління змінами, управління командами, управління конфліктами та інклюзивний менеджмент). Розглянемо зазначені напрямки більш детально:

1. Стратегічне планування передбачає формулювання місії, мети та завдань, визначення пріоритетів діяльності інститутів публічного управління, складання планів їх діяльності на довготривалу перспективу для підвищення ефективності їх функціонування, виконання поставлених завдань за умов раціонального використання наявних ресурсів.

2. Організаційне управління передбачає формування дієвої організаційної структури інститутів публічного управління, оптимальний розподіл функцій між структурними підрозділами та відсутність їх дублювання для швидкого та точно виконання поставлених завдань.

3. Фінансовий менеджмент передбачає управління фінансовими ресурсами інститутів публічного управління, бюджетування та контроль за витратами для забезпечення раціонального використання бюджетних коштів та досягнення фінансової стабільності.

4. Кадровий менеджмент передбачає підбір, наймання, утримання та розвиток персоналу інститутів публічного управління, а також його оцінку та мотивацію, для забезпечення кваліфікованого виконання поставлених завдань.

5. Комунікативний менеджмент передбачає налагодження ефективної комунікації між всіма цільовими аудиторіями інститутів публічного управління для досягнення максимальної ефективності у всіх напрямках їх діяльності в умовах мінливого зовнішнього середовища.

6. Логістичний менеджмент передбачає управління потоками ресурсів, приведення їх до оптимального стану з метою підвищення ефективності діяльності інститутів публічного управління та мінімізації витрат на забезпечення їх функціонування.

7. Інноваційний менеджмент передбачає імплементацію інноваційних технологій у практичну діяльність інститутів публічного управління для підвищення загальної ефективності їх функціонування.

8. Інвестиційний менеджмент передбачає пошук та залучення додаткових ресурсів в діяльність інститутів публічного управління для реалізації можливостей розвитку в умовах обмеженого бюджетного фінансування.

9. Проектний менеджмент передбачає розробку та впровадження проектних ініціатив в діяльність інститутів публічного управління для залучення додаткових джерел фінансування та реалізації додаткових можливостей розвитку.

10. Антикризовий менеджмент передбачає запровадження в діяльність інститутів публічного управління системи заходів і рішень управлінського характеру, які передбачають діагностику, попередження, профілактику, ліквідацію кризових явищ і нейтралізацію впливу кризи в майбутньому.

11. Екологічний менеджмент передбачає раціональне використання наявних у інститутів публічного управління ресурсів для забезпечення охорони

навколишнього природного середовища, досягнення оптимального співвідношення між соціальними, економічними та екологічними критеріями ефективності їх діяльності.

12. Управління якістю передбачає розробку та запровадження стандартів якості в практичну діяльність інститутів публічного управління для підвищення якості та ефективності їх функціонування.

13. Управління знаннями передбачає систематичне формування, оновлення та застосування нових знань в діяльності інститутів публічного управління з метою максимізації ефективності їх функціонування.

14. Управління змінами передбачає постійне корегування напрямків діяльності інститутів публічного управління, оновлення їх структури і пошуку можливостей розвитку для забезпечення об'єктивної реакції на виклики зовнішнього середовища та прискорення адаптації до нових реалій.

15. Управління командами передбачає перетворення трудових колективів інститутів публічного управління на команди, члени якої розподіляють між собою функції і відповідальність за отримання конкретних результатів, мають спільні цілі, взаємодоповнюючі навички та вміння, високий рівень взаємозалежності і розділяють між собою відповідальність за досягнення кінцевих результатів.

16. Управління конфліктами передбачає цілеспрямований вплив на ліквідацію (мінімізацію) причин появи конфлікту в інститутах публічного управління, або корекцію поведінки його учасників для покращення взаємодії між членами трудового колективу та споживачами публічних послуг.

17. Інклюзивний менеджмент передбачає створення в інститутах публічного управління умов для реалізації потенціалу всіх працівників та умов для отримання публічних послуг всіма громадянами незалежно від їх фізичних, інтелектуальних, національних та інших особливостей.

Система менеджменту інститутів публічного управління представлена на рис. 1.1.

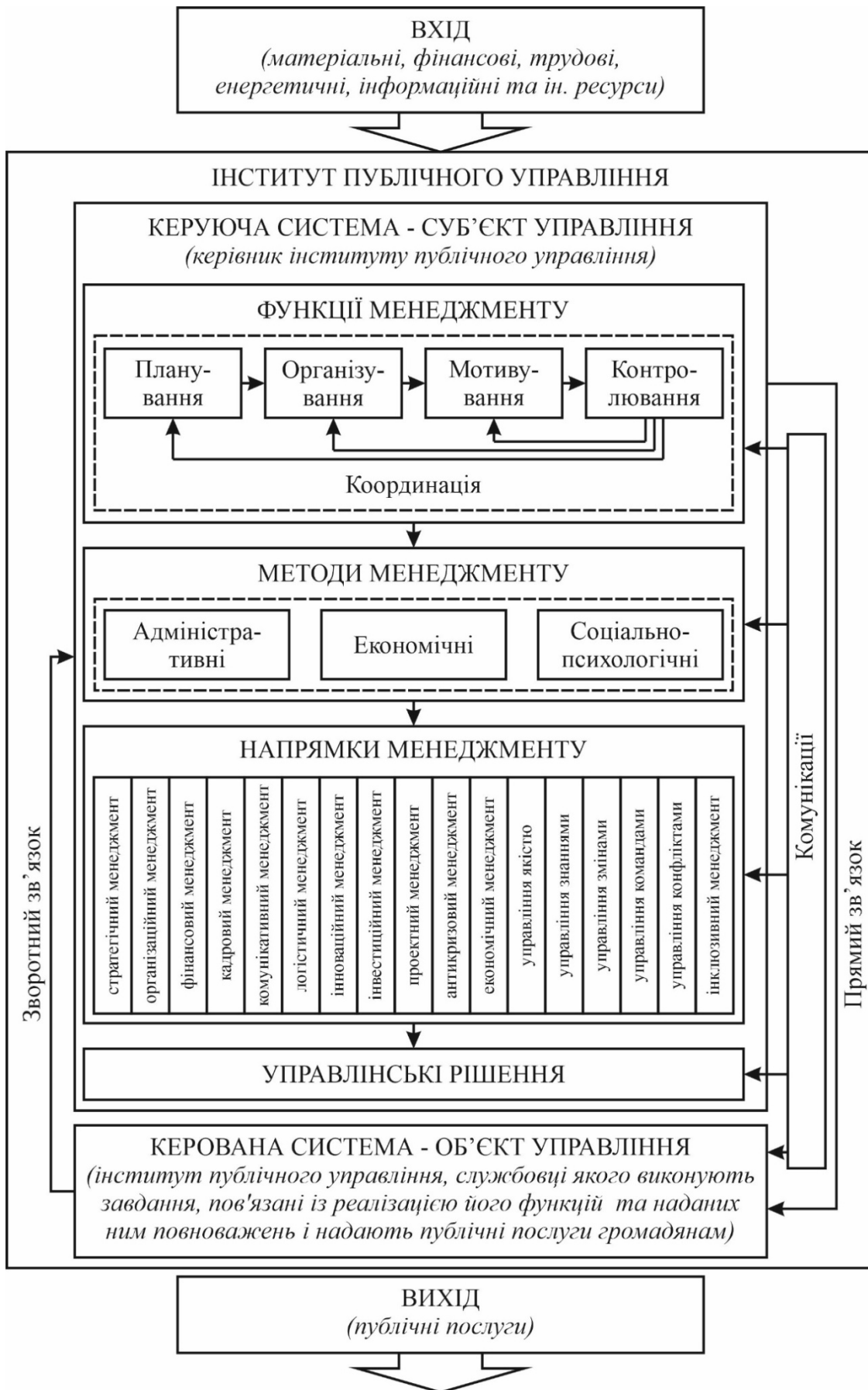


Рис. 1.1. Система менеджменту інститутів публічного управління

Примітка. Побудовано автором.

Підсумовуючи проведений теоретичний аналіз слід зазначити, що за більш ніж 100-ю історію свого існування системи публічного управління пройшли безліч трансформацій та модернізацій. Постійно виникаючі нові виклики змушувати діючі системи публічного управління адаптуватись до нових умов існування. Так, неефективність класичної (бюрократичної) концепції публічного управління змусила уряди звернутися за досвідом до публічного сектору, запозичити в нього найбільш ефективні інструменти менеджменту і започаткувати концепцію нового публічного менеджменту, стрімка діджиталізація світової економіки змусила уряди запроваджувати у свою діяльність інформаційні технології і започаткувати концепцію електронного урядування та концепцію урядування цифрової ери.

Таким чином світова наука напрацювала велику кількість підходів, концепцій та моделей публічного управління, кожна з яких має свою специфіку та особливості. При цьому жодна із напрацьованих моделей не використовується державами в чистому вигляді. Кожна країна виробила свій симбіоз елементів різних концепцій публічного управління. Враховуючи постійний динамізм зовнішнього середовища вони постійно видозмінюються та трансформуються.

Проведений аналіз концепцій та моделей публічного управління дозволив запропонувати авторське бачення системи менеджменту інститутів публічного управління, яка складається із входу, керуючої та керованої систем, виходу, а також функцій, методів та напрямків менеджменту.

1.2. Методологічні засади використання інструментарію менеджменту в інститутах публічного управління

В сучасних умовах інститутам публічного управління доводиться працювати в умовах безперервних змін та зростаючої взаємозалежності, їм необхідно своєчасно змінюватися, шукати шляхи стимулювання працівників до прояву ініціативи та творчості, намагатися враховувати інтереси дедалі більшої кількості зацікавлених сторін. Класичних, базових підходів, законів та принципів стає недостатньо для вирішення зазначених завдань. У зв'язку з цим виникає необхідність доповнення існуючих в публічному управлінні методологічних

підходів сучасними підходами, законами, принципами та методами, запозиченими з менеджменту.

Швидкість технологічних та управлінських інновацій, динамічність зовнішнього середовища, у якому діють сучасні інститути публічного управління, диктує нові вимоги до гнучкості стратегій розвитку, розвиток інформаційних технологій вимагає від них максимальної інформаційної прозорості систем управління тощо. Очевидно, що подальший розвиток теорії та практики менеджменту в інститутах публічного управління має відповідати на нові виклики в умовах стрімкого розвитку сучасного суспільства, адаптувати методологію свого здійснення до нових потреб.

Методологія – це «концептуальний виклад мети, змісту, методів дослідження, які забезпечують отримання максимально об'єктивної, точної, систематизованої інформації про процеси та явища» [51, с. 72]. Вона ідентифікує способи отримання наукових знань, які характеризують різноманітні процеси та явища; скеровує, визначає особливий шлях, зо допомогою якого досягається мета наукового дослідження; допомагає отримати повну та всебічну інформацію, яка характеризує досліджувані явища та процеси; забезпечую введення нових наукових здобутків в систему теоретичних знань у вигляді нових понять і категорій, концепцій і теорій, моделей, законів, гіпотез та ідей; забезпечує уточнення, доповнення, систематизацію теоретичної бази; формує систему наукової інформації, яка включає об'єктивні факти та логіко-аналітичний інструментарій наукового пізнання; забезпечує використання нових знань у безпосередній практичній діяльності [51, с. 72; 225, с 39].

Методологія менеджменту в інститутах публічного управління базується на теоретичній (теоріях, концепціях, моделях, підходах, законах, принципах) платформі та містить практичній інструментарій (методи, способи, механізми, технології, інструменти), які дозволяють сформувати цілісне уявлення та розуміння особливостей функціонування системи менеджменту в інститутах публічного управління (рис. 1.2).

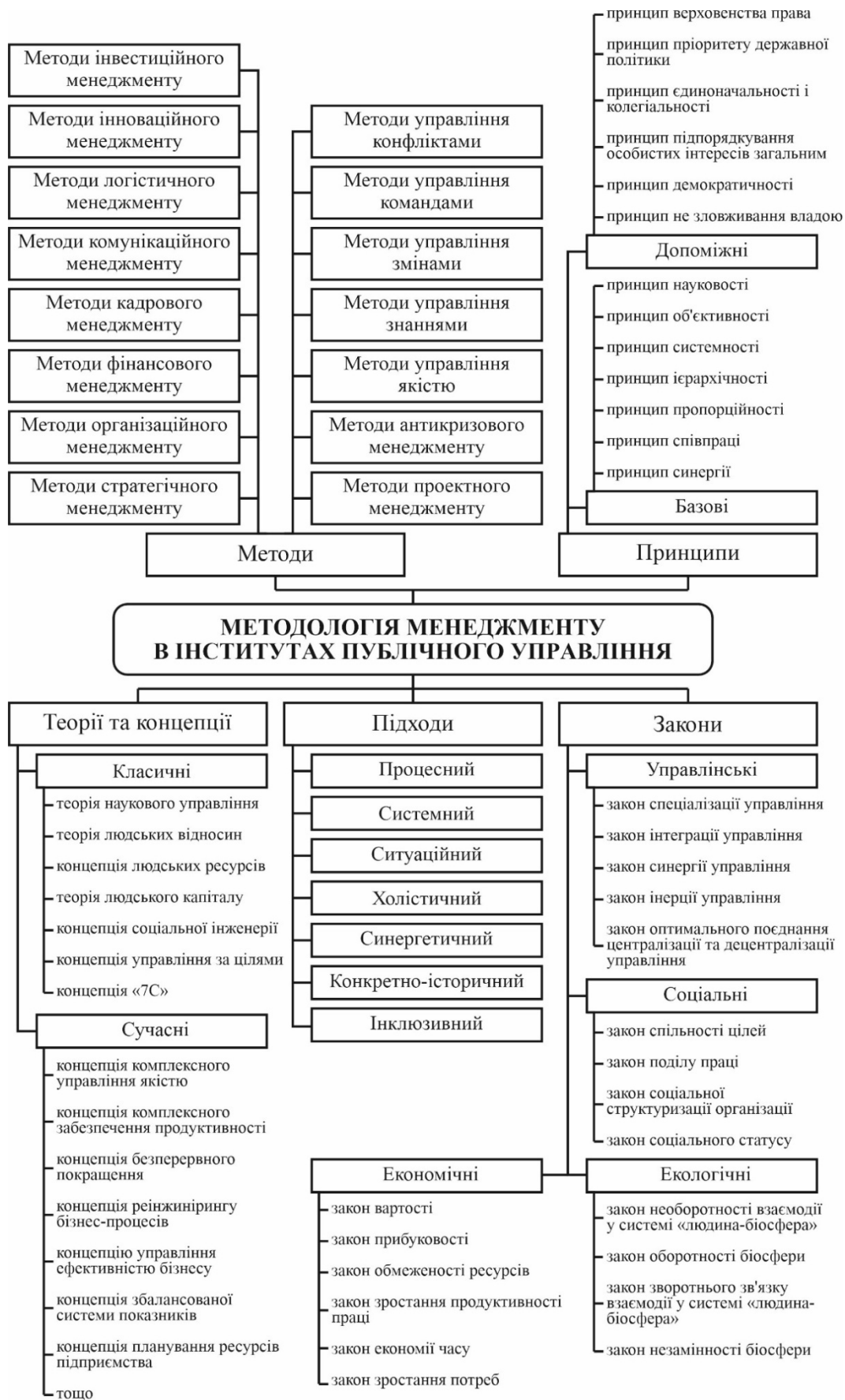


Рис. 1.2. Методологічна парадигма менеджменту в інститутах публічного управління

Примітка. Побудовано автором.

Особливість теоретичної платформи методології менеджменту в інститутах публічного управління полягає у тісному переплетенні теорій, концепцій, моделей менеджменту та публічного управління. Оскільки в попередньому параграфі ми вже детально проаналізували концепції та моделі публічного управління, то зосередимося на характеристиці основних теорій та підходів в менеджменті.

Менеджмент як науку у 1889 р. виокремив американській інженер-механік і бізнесмен, засновник і президент компанії «Yale & Towne Manufacturing Co» Г.Б. Таун.

Поглиблення наукового інтересу до менеджменту зумовлюється появою книги Ф. Тейлора (*англ. F. Taylor*) «Принципи наукового управління» [246] і призводить до появи наукових шкіл менеджменту:

1) школа наукового менеджменту (1900-1930 рр.), основними здобутками якої стали: впровадження наукового підходу до підбору персоналу та спостереженням за його роботою; організація навчання персоналу для підвищення продуктивності праці; чітке визначення завдань; спеціалізація праці; запровадження мотивації працівників за рахунок підвищення заробітної плати та преміювання; забезпечення справедливого розподілу праці між працівниками та керівниками; обґрунтування тотожності основних інтересів керівників та працівників; забезпечення рівномірного розподілу завдань між виконавцями відповідно до їх кваліфікації та здібностей; формування основи раціонального менеджменту [29; 60, с. 29-30]. Найяскравішими представниками даної школи є: Ф. Тейлор, Л. Гільбрет, Г. Форд, Г. Гант та Г. Емерсон;

2) класична школа (адміністративно-бюрократичний підхід) (1910-1940 рр.), основними напрацюваннями якої стали: трактування менеджменту як універсального процесу, який складається із кількох основних функцій (планування, організація, мотивація та контроль); визнання важливості формальної структури організації, формування основ лінійно-штабної організаційної структури управління; визнання важливості впровадження групування робіт, розподілу повноважень і відповідальності; розробка чотирнадцяти принципів побудови та функціонування організації (поділ праці;

авторитет, відповідальність; дисципліна; єдність розпорядництва; єдність керівництва; підпорядкування особистого інтересу загальному; винагородження праці; централізація; ієрархія; порядок; справедливість; сталість персоналу; ініціатива; єдність персоналу) [60, с. 30]. Найяскравішими представниками даної школи вважаються: А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, А. Шелдон, Е. Дюркгейм, П. Альфред, Д. Д. Муні, В. Парето;

3) неокласична школа (школа людських стосунків, школа руху за гуманні стосунки) (1920-1950 рр.), основними здобутками якої були: трактування організації як певної соціальної системи; розгляд технологічного аспекту ефективності діяльності організації через призму взаємозв'язку з людськими (соціальним) аспектом; визнання важливості налагодження та зміцнення міжособистісних стосунків [60, с. 30; 70]. Представниками цієї школи вважаються: М. Фоллет, Ч. Барнард, Х. Мюнстерберг, Дж. Е. Мейо, І. Геллерштейн, Д. Карнегі;

4) школа поведінкових наук (наука про поведінку, біхевіористська школа) (1950 р. – сучасність), основними досягненнями якої є: обґрунтування можливості підвищення ефективності діяльності організації за рахунок зростання активного кожного працівника; допомога працівникам в усвідомленні та раціональному використанні своїх можливостей; розробка теорії Х-У, відповідно до якої всі працівники повинні знаходитись під постійним контролем керівників, у них є резерв невикористаних творчих здібностей і найбільш дієвим способом їх активізації вважаються гроші; розробка ієрархії потреб (фізіологічні, потреби в безпеці, захищеності, впевненості в майбутньому, соціальні потреби, потреби в повазі та потреби у самовираженні); розробка теорії балансу між виробничими і соціальними потребами. Представниками цієї школи вважаються: Д. МакГрегор, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, Р. Блейк, Дж. Мутон;

5) емпірична школа (школа науки управління, кількісна школа, прагматична школа) (1950 р. – сучасність), основними здобутками якої є: ідея професіоналізації менеджмент, тобто обґрунтування необхідності більш чітко виділяти управління як специфічну працю; підхід до кваліфікації менеджера, який не має бути вузьким спеціалістом, а має володіти загальними знаннями

технічного, гуманітарного та економічного характеру, оперувати науково обґрунтованими методами та інструментами управління [60, с. 31]. Представниками цієї школи вважаються: П. Друкер, Р. Девіс, Л. Ньюмен, Т. Санталайнен, Р. Уотермен, Д. Міллер, Л. Якокка, Г. Саймон.

В рамках перерахованих вище шкіл менеджменту сформувались і стали класичними такі теорії та концепції менеджменту, як: теорія наукового управління (англ. *Scientific Management Theory (SMT)*), теорія людських відносин (англ. *Human Ability Theory (HAT)*), концепція людських ресурсів (англ. *Human Resource Management (HRM)*), теорія людського капіталу (англ. *Human Capital Theory (HCT)*), концепція соціальної інженерії (англ. *Social Engineering (SE)*), концепція управління за цілями (англ. *Management by Objectives (MBO)*), концепція «7С» (англ. «7S») тощо.

Менеджмент як наука знаходиться в постійному розвитку. В процесі цього розвитку з'являються нові концепції та моделі, зокрема: концепція комплексного управління якістю (англ. *Total Quality Management (TQM)*), концепція комплексного забезпечення продуктивності (англ. *Total Productive Maintenance (TPM)*), концепція безперервного покращення «Кайзен» (англ. «*Kaizen*»), концепція реінжинірингу бізнес-процесів (англ. *Business Process Reengineering (BPR)*), концепцію управління ефективністю бізнесу (англ. *Business Performance Management, (BPM)*), концепція збалансованої системи показників (англ. *Balanced Scorecard (BSC)*), концепція планування ресурсів підприємства (англ. *Enterprise Resource Planning (ERP)*), система управління взаємовідносинами з клієнтами (англ. *Customer Relationship Management (CRM)*), концепція проектно-орієнтованого командного управління (англ. *Complete Team Management (CTM)*), концепція раціоналізації діяльності на основі зіставлень (англ. *Benchmarking*), концепція ощадливого виробництва (англ. *Lean Manufacturing*), система організації і раціоналізації «5С» (англ. *System of Organization and Rationalization «5S»*), а також концепції організаційного розвитку, гнучкого менеджменту, тайм-менеджменту, крос-культурного менеджменту, ризик-менеджменту, антикризового управління, бренд-менеджменту, управління знаннями, управління змінами, логістики та багато інших.

Історичний розвиток менеджменту як науки перебуває в тісному взаємозв'язку між школами менеджменту та підходами до його здійснення, оскільки багато шкіл є засновниками тих чи інших наукових підходів. Найбільш поширеними в сучасному світі підходами менеджменту є: процесний, системний, ситуаційний, холістичний, синергетичний та конкретно-історичний. Розглянемо кожен із них більш детально.

Термін «процесний підхід до менеджменту» був запропонований Г. Харінгтоном (*англ. Н. Harrington*) [225] під час дослідження теоретичних аспектів удосконалення бізнес-процесів. Процесний підхід є підходом до менеджменту, відповідно до якого діяльність організацій, в тому числі і інститутів публічного управління, сприймається як сукупність процесів, які протікають задля досягнення поставлених організаційних цілей. Даний підхід є основою базою для багатьох інших підходів до менеджменту.

Розгляд організації, в тому числі і інституту публічного управління, як сукупності процесів, які в них протікають, дозволяє зосередити увагу на кінцевому результаті (продукції, послугі) та споживачеві, що сприяє підвищенню рівня якості продукції або послуг та задоволеності споживачів. Управління процесами через власників процесів призводить до концентрації відповідальності та точності контролю ресурсів та робіт. Цілісний підхід знижує ризик концентрації уваги керівництва організації на її конкретних функціях за рахунок відведення уваги від складних системних проблем взаємодії організації із зовнішнім середовищем.

При процесному підході основною перевагою є орієнтованість кінцевий результат. Вона досягається за рахунок виконання низки умов, зокрема: делегування повноважень, створення умов для розвитку, вдосконалення процесів функціонування. Також варто відзначити головний недолік даного підходу, який полягає у визнанні головним пріоритетом діяльності організації розвиток технологій, що може призвести до зменшення темпів розвитку інших сфер діяльності організації.

Системний підхід розглядає організацію, в тому числі інститут публічного управління, як систему взаємозалежних елементів, ефективне управління якої полягає у налагодженій роботі кожного елемента.

Системний підхід в управлінні базується на загальній теорії систем, згідно з якою: 1) дослідження окремих частин цілого не дозволяє сформувати повне уявлення про ціле; 2) втрата функціональності будь-якої частини системи може призвести до втрати її працездатності в майбутньому.

Основною сутністю системного підходу є формулювання цілей та встановлення суворої ієрархії їх виконання, а також кількісної оцінки цілей та засобів їх досягнення.

Системний підхід дозволяє досліджувати функціонування, розвиток, структуру цілого (об'єкта), встановити властивості його елементів, простежити взаємодію та взаємозв'язки між ними. Системний підхід полегшує ретельне вивчення проблеми в кожній підсистемі, і рішення, які стосуються всієї системи, можуть бути розроблені та реалізовані ефективніше, ніж при використанні процесного підходу.

Ситуаційний підхід є, мабуть, найбільш універсальним із всіх підходів до менеджменту. В його основі лежить факт відсутності єдиного ідеального вирішення управлінської проблеми. Відповідно, будь-який вибір методу рішення залежить від ситуації, що склалася у конкретний момент.

Ситуаційний підхід сприяє прямому використанню наукових здобутків в конкретних ситуаціях. В основі ситуаційного підходу лежить ситуація, тобто конкретні обставини, які впливають на діяльність організацій, в тому числі і інституту публічного управління, в конкретний період. Оскільки в центрі уваги виявляється ситуація, ситуаційний підхід наголошує на значущості «ситуаційного мислення».

Відмінністю ситуаційного підходу з інших підходів є те що, що він передбачає визначення чинників, які сприяли виникненню певної ситуації, а також встановлення їх пріоритетності, визначення сили впливу, прогнозування можливих наслідків і загроз. При цьому підході керівник зобов'язаний оперативно аналізувати ситуацію і на основі отриманих результатів приймати

рішення. Таким чином, даний метод дозволяє побудувати ефективну систему менеджменту організації, в тому числі і інституту публічного управління.

Останнім часом в практиці менеджменту набирає популярності холістичний підхід. Поняття холізму було запропоновано у 1926 р. військовим і державним діячем Дж. Смутсом (англ. *J. Smuts*) у книзі «Холізм і еволюція» [244]. Подальша популяризація дана підходу стала можливою завдяки книзі Дж. Холдейна під назвою «Філософські основи біології», яка була опублікована у 1931 р. [112, с. 62].

Холістичний підхід заснований на наступних положеннях: 1) будь-яка організація – це живий організм, який є відносно відокремленим (має власну концепцію, історію, досвід та ресурси), але при цьому інтегрованим у зовнішнє середовище; 2) основне завдання менеджмент – бачення майбутнього на основі чітко сформованих взаємозв'язків явищ і процесів; 3) найважливіший чинник успіху діяльності організації – це інтеграція і синергія; 4) найважливіше джерело додаткової вартості – люди, що створюють або інтегрують нові знання, сформовані на основі розуміння взаємозв'язку явищ і процесів в економіці [188, с. 48].

На перший погляд холістичний підхід дуже схожий із системним підходом. Але при більш детальному порівнянні стає видно низку відмінностей: 1) холістичне управління спрямоване на залучення до прийняття рішень усіх учасників процесу, в той час як традиційному управлінню притаманна більш жорстка ієрархія та підпорядкування різних форм управління; 2) холістичне управління є більш прогресивною формою менеджменту, оскільки включає вивчення цілісного простору організації.

Синергетичний підхід виник в результаті планомірного розвитку системного підходу в розрізі складних систем управління. Він був винайдений на рубежі 60-70-х рр. ХХ століття науковцями Брюсельської школи під керівництвом І. Пригожина. Їх теоретичні здобутки впродовж останньої чверті минулого століття набули всесвітнього визнання і започаткували нові наукові підходи у багатьох сферах пізнання [207, с. 92-93].

Синергетичний підхід передбачає, що ціле має такі властивості, які відсутні в окремих частинах цього цілого. Він сформував нову матрицю бачення складних об'єктів, підкреслив важливість вивчення механізмів і закономірностей процесів та їх еволюції.

Специфіка використання синергетичного підходу в менеджменті полягає у визначенні умов і чинників позитивної синергетичної взаємодії окремих елементів та підсистем, яка зумовлює виникненням кооперативних ефектів на різних рівнях та у різних сферах діяльності організацій. На переконання деяких дослідників, облік синергетичних закономірностей дозволяє змінити традиційне ставлення до управління, відповідно до якого ефект від управлінського впливу лінійно залежить від величини докладених зусиль.

Конкретно-історичний підхід в менеджменті розглядає кожне явище в динаміці. У розвитку будь-якого об'єкта управління можна виокремити стадії життєвого циклу, як: проектування, створення, зростання, зрілість, завершення. Цілі, проблеми управління на кожній стадії розвитку різні, а тому виникає необхідність вибору з усіх методів таких, які найбільше відповідають об'єктивним умовам та відображають стан об'єкта [210, с. 15-16].

Враховуючи сучасні тенденції, які відбуваються в національній економіці [43], вважаємо, що сьогодні формується новий підхід до здійснення менеджменту – інклюзивний, який передбачає управлінську діяльність, яка спрямована на створення можливостей для реалізації потенціалу всіх членів суспільства (працівників та споживачів), незалежно від їхніх фізичних, інтелектуальних, національних та інших особливостей.

Закони менеджменту є основою для створення та функціонування організацій, в тому числі і інститутів публічного управління; вони фіксують єдність різних явищ, проявляються у діяльності людини та завжди об'єктивні. М.М. Мартиненко стверджує, що щоб твердження вважалось законом менеджменту воно повинно відповідати певним вимогам, зокрема: «1) відображати загальні стійкі залежності в організації; 2) бути об'єктивною основою, що відображає структуру і зміст управління; 3) здійснювати вплив на

всі сфери управлінської діяльності; 4) бути інваріантними щодо будь-яких організацій» [70].

Зарубіжні та вітчизняні науковці напрацювали багато різних підходів до формування переліку законів менеджменту. Кожен із них прагне сформулювати власний універсальний набір правил, які повинні лягти в основу менеджменту організацій.

Основні закони менеджменту запропонував А. Файоль (*англ. A. Fayol*) [221] та поглибив Л. Урвік (*англ. L. Urwick*) [248; 249]. До основних законів віднесено: 1) закон відповідності кількості працівників і організаційної структури; 2) закон створення спеціального і генерального штабів; 3) закон співставлення прав і відповідальності; 4) закон діапазону контролю (оптимальна кількість осіб, безпосередньо підлеглих одному керівнику, яка може коливатися від 5 до 9 осіб); 5) закон спеціалізації (класифікація спеціалізації за метою, за операцією, за типом споживача або географічною ознакою) 6) закон визначеності (для кожної посади мають бути письмово прописані права, обов'язки, відповідальність, взаємовідносини і взаємозв'язки з іншими особами [221; 248; 249].

Засновник концепції «менеджеризм» Ф. Тейлор (*англ. F. Taylor*) [246] до основних законів менеджменту відніс: 1) закон наукового фундаменту, який включає старі, традиційні методи роботи; 2) закон добору працівників на основі наукових критеріїв, їхнє подальше тренування і навчання; 3) закон співробітництва адміністрації і працівників в сфері практичного впровадження науково обґрунтованої системи організації праці; 4) закон рівномірного розподілу праці і відповідальності між адміністрацією й іншими працівниками [246]. Г. Форд доповнив запропонований Ф. Тейлором перелік своїми законами: 1) закон точних розрахунків і планування діяльності, її етапів і зв'язків; 2) закон обліку і планування умов роботи; 3) закон підготовки сировини, матеріалів, механізмів, робочої сили; 4) закон постійного пошуку шляхів вдосконалення діяльності.

Представником теорії адміністративного управління М. Вебером (*англ. M. Weber*) [250] було обґрунтовано детермінанти успішного функціонування

організація, які базуються на наступних законах: 1) закону чіткого розподілу праці; 2) закон відповідності працівників виробничим вимогам; 3) закон організації ієрархічної структури влади; 4) закон регламентації рішень і дій; 5) закон адміністративного апарату; 6) закон емоційної нейтральності та безособовості відносин працівників на всіх рівнях організації; 7) закон соціальних дистанцій; 8) закон регламентації процедур призначення працівників на посади; 9) закон співвідношення тривалості перебування на посадах і захисту від довільного звільнення [250].

Британський вчений С. Паркінсон (*англ. С. Parkinson*) [237] сформулював чотири закони менеджменту: 1) закон «зростаючої піраміди», в основі якого лежать положення, що чиновник збільшує кількість підлеглих, а не суперників, і чиновники працюють один та одного, тому середній приріст штатів в бюрократичній організації становить 5,75% в рік; 2) закон «коефіцієнта марності», який передбачає, що органи управління втрачають реальну владу, коли їхніх членів стає понад 21 (у середньому «коефіцієнт марності» керівних органів коливається між 19-22 членами); 3) закон «нової будівлі», який передбачає, що адміністративна будівля досягає досконалості тільки тоді, коли установа занепадає (налагоджене облаштування будинку – це симптом занепаду, досконалість – це довершеність, а довершеність – це смерть); 4) закон «хвороби Паркінсона», який проявляється у таких симптомах: серед працівників з'являється людина, у якій поєднані повна профнепридатність і заздрість до чужих успіхів; носій бюрократичної «зарази» хоча б незначною мірою проривається до влади; у всій організації, знизу доверху, немає жодної придатної людини [237].

Українські вчені також напрацювали багато різноманітних авторських законів менеджменту. Так, О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник виділяють такі закони менеджменту: 1) закон спеціалізації управління; 2) закон інтеграції управління; 3) закон оптимального об'єднання; 4) закон централізації та децентралізації управління; 5) закон демократизації управління; 6) закон економії часу в управлінні; 7) закон пропорціонального розвитку систем управління [65]. О.О. Гуторова пропонує майже аналогічний перелік законів [30, с. 30-31]. Він

відрізняється лише тим, що автор об'єднав закон оптимального об'єднання та закон централізації та децентралізації управління, які виокремили О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник, у закон оптимального поєднання централізації та децентралізації. По всіх інших пунктах запропоновані авторами переліки законів співпадають.

Є.О. Снітко та Є.Є. Завгородня розширили та доповнили попередній перелік законів менеджменту і запропонували авторську добірку: 1) закон відповідності систем поставленим перед ними цілям; 2) закон спеціалізації управління; 3) закон відповідності систем зовнішньому середовищу; 4) закон інтеграції управління; 5) закон економії часу в управлінні; 6) закон інтеграції систем; 7) закон безперервного вдосконалення виробничої та організаційної систем; 8) закон оптимального поєднання централізації з децентралізацією управління; 9) закон демократизації управління; 10) закон пропорційного розвитку системи управління; 11) закон еластичності систем [189].

Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л. та Демків І.О. до законів менеджменту відносять: 1) закон синергії; 2) закон розвитку; 3) закон єдності аналізу та синтезу; 4) закон цілісності та єдності системи управління; 5) закон оптимального співвідношення централізації та децентралізації управління; 6) закон інформаційної насиченості; 7) закон динамізації; 8) закон збільшення ступеня вепольності [210, с. 17-18].

М.М. Мартиненко виділяє зовсім інші закони менеджменту: 1) закон спільних цілей, який передбачає, що ефективна спільна діяльність працівників в організації можлива лише за наявності спільної мети; 2) закон розподілу праці, який ґрунтується на тому, що цілі організації досягаються колективною працею суб'єктів та об'єктів управління; 3) закон зовнішнього доповнення, який передбачає, що кожна організація повинна мати потенціал, який здатний компенсувати непередбачувані зовнішні впливи; 4) закон інерції, який передбачає, що ефективність діяльності організації забезпечується інформацією внутрішнього та зовнішнього середовища про результати цієї діяльності; 5) закон економії часу, який пов'язує використання певного часу з отриманим результатом [70].

Ф.Ф. Хміль розглядає організацію як соціальну систему і, на основі цього, виділяє наступні закони менеджменту: 1) закон соціалізації особистостей; 2) закон соціальної структуризації організації; 3) закон соціального статусу (соціальних ролей); 4) закон соціальної мобільності; 5) закон соціального контролю; 6) закони індивідуальної і соціальної психології людини; 7) закон спільності цілей; 8) закон поділу праці [206].

Колектив авторів під керівництвом А.А. Мазаракі до основних законів менеджменту відносить: 1) загальні (закон композиції цілей, закон необхідної різноманітності, закон спеціалізації управління, закон інтеграції управління, закон пропорційності, закон онтогенезу, закон інформованості, закон зовнішнього доповнення, закон найменшого, закон самозбереження, закон синхронізації, закон інерції); 2) організаційно-соціальні (закон соціалізації, закон соціальної структуризації організації, закон соціального статусу, закон соціальної мобільності); 3) організаційно-економічні (закон раціональності, закон економії часу, закон якості) [100, с. 21-22].

Не всі закони менеджменту, запропоновані зарубіжними та вітчизняними науковцями, актуальні для інститутів публічного управління. Проведений аналіз дозволив нам запропонувати авторську класифікацію законів менеджменту, яка враховує особливості публічного управління та сучасні тенденції його трансформації:

1) управлінські (закон спеціалізації управління, закон інтеграції управління, закон синергії управління, закон інерції управління, закон оптимального поєднання централізації та децентралізації управління, закон демократизації управління, закон гнучкості (еластичності) систем управління, закон постійного удосконалення систем управління, закон самозбереження);

2) соціальні (закон спільності цілей, закон поділу праці, закон соціальної структуризації організації, закон соціального статусу (соціальних ролей), закон соціальної мобільності, закон соціального контролю, закон толерантності, закони індивідуальної і соціальної психології людини);

3) екологічні (закон необоротності взаємодії у системі «людина-біосфера», закон оборотності біосфери, закон зворотного зв'язку взаємодії у системі «людина-біосфера», закон незамінності біосфери);

4) економічні (закон вартості, закон прибутковості, закон обмеженості ресурсів, закон зростання продуктивності праці, закон економії часу, закон зростання потреб).

Поряд із законами, важливою складовою системи менеджменту в інститутах публічного управління є принципи, під якими розуміють «базові правила, основні положення та норми, якими керуються у процесі управління організацією незалежно від її сфер діяльності та організаційно-правових форм господарювання» [210, с. 17].

Оскільки менеджмент в інститутах публічного управління є по суті симбіозом двох процесів – менеджменту і публічного управління, принципи, на яких він ґрунтується, включають в себе як принципи менеджменту, так і принципи публічного управління. Враховуючи таку специфіку, вважаємо за доцільне поділити принципи менеджменту в інститутах публічного управління на базові та допоміжні.

До базових принципів менеджменту в інститутах публічного управління відносимо: принцип науковості, принцип об'єктивності, принцип системності, принцип ієрархічності, принцип пропорційності, принцип співпраці, принцип синергії, принцип прогресивності, принцип перспективності, принцип оперативності, принцип комплексності, принцип оптимальності, принцип узгодженості, принцип стійкості, принцип прозорості, принцип комфортності, принцип відповідальності, принцип економічності, принцип ефективності.

До допоміжних принципів менеджменту в інститутах публічного управління відносимо: принцип верховенства права, принцип пріоритету державної політики, принцип єдиноначальності і колегіальності, принцип підпорядкування особистих інтересів загальним, принцип демократичності, принцип не зловживання владою, принцип субсидіарності, принцип матеріального і морального стимулювання працівників, принцип соціальної

справедливості, принцип «єдиного вікна», принцип «відкритого простору», принцип незворотності змін, принцип зворотного зв'язку.

За часи свого існування наука та практика менеджменту напрацювала значну кількість методів, прийомів та способів менеджменту. З кожним роком методологія менеджменту розвивалась та удосконалювалась, виникали все нові і нові методи менеджменту, тому науковцями було запропоновано їх поділ на: економічні, адміністративні (адміністративно-правові) та соціально-психологічні.

Економічні методи менеджменту передбачають використання комплексу інструментів, заснованих на економічних законах, інтересах і системі взаємопов'язаних економічних показників, норм і нормативів, для забезпечення прибутковості та загальної ефективності діяльності організації. Економічні методи менеджменту поділяють на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх відносять: ціни на продукцію або послуги, ціни на предмети матеріально-технічного забезпечення, податки, мито, кошти, які виділяє держава на соціальну інфраструктуру, іноземні та державні субсидії, державні премії, тарифи на послуги, штрафи тощо. До внутрішніх відносять: аванс, основну заробітну плату, додаткову оплату, премії, привілеї, майнові та земельні паї, дивіденди, спецодяг тощо.

Адміністративні (адміністративно-правові) методи менеджменту ґрунтуються на використанні засобів юридичного (правового та адміністративного) впливу на відносини людей в процесі здійснення їх діяльності для забезпечення функціонування організації у правовому полі та підвищення її загальної ефективності. Адміністративні (адміністративно-правові) методи поділяють на організаційні, які впливають на структуру управління, та оперативно-розпорядчі, які безпосередньо впливають на сам процес управління. До організаційних методів менеджменту відносять організаційне регламентування, нормування і організаційно-методичне інструктування. До оперативно-розпорядчих методів менеджменту належать: обов'язкові приписи (накази, розпорядження), координація дій (наради, консультації), рекомендації (роз'яснення, вказівки).

Соціально-психологічні методи менеджменту спрямовані на управління соціально-психологічними процесами в трудовому колективі організації для досягнення мети її діяльності за умови збереження здоров'я працівників і створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, дотримання законодавства та вимог нормативних актів. Соціально-психологічні методи менеджменту поділяють на соціальні та психологічні. До соціальних методів належать: підвищення соціально-функціональної активності, підтримка соціальної спадкоємності, соціальне нормування, моральне стимулювання тощо. До психологічних методів належать: «гуманізація праці, психологічне спонукання, задоволення професійних інтересів, підвищення творчого змісту праці, розробка мети за психологічними характеристиками і розвиток необхідних психологічних рис, комплектування малих груп за критерієм психологічної сумісності працівників, встановлення нормальних взаємовідносин між керівниками і підлеглими тощо» [101].

В менеджменті приватних підприємств економічні методи менеджменту визнають найважливішими, оскільки основною метою діяльності приватних підприємств є отримання прибутку. Особливість використання менеджменту в інституціях публічного управління полягає в тому, що вони націлені не на отримання прибутку, а на досягнення загальної ефективності своєї діяльності, тому економічні методи в процесі їх діяльності не такі важливі, як в приватному секторі. На нашу думку, в інституціях публічного управління найбільш важливими є адміністративні (адміністративно-правові) та соціально-психологічні методи.

Друга половина ХХ ст. характеризується виникненням нових методів менеджменту, які слід розглядати через призму напрямків менеджменту, окреслених в попередньому параграфі:

1) методи стратегічного менеджменту (розробка стратегічного плану діяльності, стратегічний аналіз (SWOT-аналіз, SNW-аналіз, PEST-аналіз, GAP-аналіз, LOTS-аналіз, SPACE-аналіз) тощо);

2) методи організаційного менеджменту (функціональний аналіз, організаційне моделювання, організаційне проектування, трансформація,

модернізація, адаптація, диверсифікація, організаційне регламентування, організаційне нормування, організаційне інструктування, організаційне інформування, поточне розпорядництво, дисциплінуючий вплив (зауваження, догани, переміщення персоналу, звільнення тощо), особиста відповідальність тощо);

3) методи фінансового менеджменту (прогнозування, планування, кредитування, інвестування, самофінансування, оподаткування, оренда, лізинг, краундфандинг, краудсорсінг тощо);

4) методи кадрового менеджменту (кадрове планування, кадровий аудит, кадровий консалтинг, аутсорсінг, аутстафінг, лізинг, коучінг, хендхантинг, рекрутинг, скринінг, метод «плетіння мереж», прямий пошук, режіжерінг, внутрішній маркетинг, метод «таємний відвідувач», автоматизована інформаційна система управління персоналом, автоматизоване робоче місце працівника тощо [205]);

5) методи комунікаційного менеджменту (регламентація діяльності організації (штатні розписи, положення, інструкції, договори, угоди, контракти, накази, розпорядження, інструкції), моральне стимулювання працівників, соціальне нормування колективу, соціальне нормування праці, комплектування мікрогруп, гуманізація праці, мотивація праці тощо);

6) методи логістичного менеджменту (моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища, детермінований, стохастичний та евристичний методи визначення потреби в матеріально-технічних ресурсах, методи закупівель (оптові закупівлі, регулярні закупівлі дрібними партіями, регулярні закупівлі по корегувальних відомостях, закупівлі в міру необхідності), аутсорсінг, аутстафінг, фасиліті-менеджмент тощо [7; 187]);

7) методи інноваційного менеджменту (методи виявлення думки (інтерв'ю, опитування, анкетування, експертиза), аналітичні методи (системний аналіз, метод написання сценаріїв, мережеве планування, функціонально-вартісний аналіз, економічний аналіз), методи оцінки (оцінка продукту або послуги, оцінка науково-технічного рівня й конкурентоспроможності розробок, оцінка організаційно-технічного рівня діяльності, оцінка витрат, метод дерев

значущості (PATTERN), оцінка ризиків і можливостей, оцінка ефективності інновацій), методи генерування ідей (метод мозкового штурму, метод синектики, морфологічний аналіз, метод симуляційного моделювання), методи прийняття рішень (економіко-математичне моделювання, таблиці рішень, метод побудови дерева рішень., метод порівняння альтернатив), методи прогнозування (експертні методи, метод екстраполяції, метод аналогії, метод Дельфі, регресійний аналіз, метод імітаційного моделювання), методи наочного подання (метод побудови графічних моделей, метод розробки фізичних моделей, посадові описи й інструкції), методи аргументування (презентації, ведення переговорів));

8) методи інвестиційного менеджменту (методи економічного аналізу (горизонтальний (трендовий) інвестиційний аналіз, вертикальний (структурний) інвестиційний аналіз, порівняльний інвестиційний аналіз, аналіз фінансових коефіцієнтів, інтегральний аналіз), методи інвестиційного планування (стратегічне планування інвестиційної діяльності, поточне планування інвестиційної діяльності, формулювання оперативних планових завдань) методи інвестиційного контролю (метод спостереження, метод діагностування, метод корегування, вимірювання ступеня відхилень, прийняття оперативних управлінських рішень);

9) методи проектного менеджменту (проектний аналіз (метод побудови сценаріїв, імітаційне моделювання), маркетинговий аналіз, технічний аналіз, інституційний аналіз, екологічний аналіз, соціальний аналіз, фінансовий аналіз, економічний аналіз, методи організації процесу реалізації проекту (діаграма Ганта, система «Agile», система «Scrum», система «Lean», система «Kanban», система «Six Sigma», система «PRINCE2»));

10) методи антикризового менеджменту (санація, банкрутство, реструктуризація, диверсифікація, реінженіринг, діагностика, моніторинг, контролінг, консалтинг, аутсорсінг, дайнсайзинг, бенчмаркінг, комплаєнс);

11) методи управління якістю (класичні методи (методологія прийняття рішень «PDCA» (англ. «Plan-Do-Check-Act»), метод тотального управління якістю «TQM» (англ. «Total Quality Management»), метод комплексного

управління якістю «TQC» (англ. «*Total Quality Control*»), метод щорічного підвищення якості «AQI» (англ. «*Annual Quality Improvement*»), методи Тагучі), «нові» методи (метод безперервного удосконалення діяльності «Кейдзен» (англ. «*Kaizen*»), метод структурування функції якості «QFD» (англ. «*Quality Function Development*») або метод «Будинок якості» (англ. «*Quality House*»), метод «Шість сігм» («6- δ »), сучасні методи та інструменти, які використовуються в процесі створення системи менеджменту якості та засвоєння принципів TQM (бенчмаркінг; метод «точно – вчасно» (англ. «*Just – in – Time*»), реінжиніринг бізнес-процесів «BPR» (англ. «*Business Process Reengineering*»), методика функціонального моделювання бізнес-процесів «IDEFO», збалансована система індикаторів ведення бізнесу «BSC» (англ. «*Balanced Business Scorecard*»), методологія ABC-ABM-ABB (англ. «*Activity Based Costing / Activity Based Management/ Activity Based Budgeting*») [181]);

12) методи управління знаннями (методи управління формалізованими даними (створення баз даних, налагодження системи управління документообігом, налаштування системи пошуку інформації, засоби оперативного представлення даних «OLAP» («*Oline Analytical Processing, Data Mining i Text Mining*»), методи підтримки прийняття рішень (*Decision Support Systems*) та методи управління неформалізованими знаннями (організація зустрічей і зборів співробітників, створення умов для неформального спілкування, проведення корпоративних заходів, телефонний зв'язок, електронна пошта, форуми і веб-конференції, блоги та соціальні мережі, методи побудови соціальних мереж (метод побудови корпоративних «жовтих сторінок», пошукові експертизи; формування системи кращих практик, створення професійних спільнот (спільнот практиків), наставництво та менторство)) [203];

13) методи управління змінами (методи, орієнтовані на людей та культуру організації (метод гнучкого графіку роботи, метод «Delphi»), методи, орієнтовані на завдання та технології (реінженіринг бізнес-процесів, методи тотального управління якістю «TQM» («*Total Quality Management*»), метод «Шість сігм» («6- δ »), метод ощадливого виробництва («*Lean Manufacturing*»), метод «точно-вчасно» («*Just-in-Time*»), методи динамічного моделювання «iThink» та

«ReThink», метод опису на аналізу базнес-процесів «ToolSet», метод управління якістю процесів «PQM» (*Process Quality Management*)), методи, орієнтовані на структуру та стратегію (гнучкість та адаптивність організаційної структури, планування та прогнозування змін), дегресійні методи (метод розвитку та управління бізнесом «CRM» («*Customer Relationship Management*»), проектні методи (REST-аналіз, діаграма Ганта), аутсорсинг, бенчмаркінг та даунсайзинг [110];

14) методи управління командами (система «Agile», система «Scrum», система «Lean», система «Kanban», система «Six Sigma», система «PRINCE2»);

15) методи управління конфліктами (внутріособистісні (метод «Я-висловлювання»), структурні (роз'яснення вимог до роботи, використання координаційних механізмів, розробка чи уточнення організаційних цілей, створення обґрунтованих систем мотивації), міжособистісні (приспосовування (поступливість), відхилення, протиборство, співробітництво та компроміс), переговори та відповідні агресивні дії [38]);

16) методи інклюзивного менеджменту (кейс-менеджмент, крос-культурний менеджмент, безбар'єрність, онлайн-обслуговування тощо [42; 43]).

Як видно із наведеного переліку, багато методів менеджменту, які використовуються в інститутах публічного управління, повторюються в різних групах методів менеджменту. Це свідчить про їх універсальність та багатофункціональність. До таких методів належать: реінженіринг, аутсорсинг, аутстафінг, краундсорсинг, краундстафінг, бенчлернінг, бенчлернінг, концесія, лізинг, коучінг, даунсайзинг, комплаєнс, фасиліті-менеджмент, крос-культурний менеджмент, кейс-менеджменту тощо.

Отже, в параграфі сформована методологічна парадигма менеджменту в інститутах публічного управління, яка складається із теорій та концепцій (класичних та сучасних), підходів, законів (управлінських, соціальних, екологічних та економічних), принципів (базових та допоміжних) та методів менеджменту. В запропонованій парадигмі враховано сучасні тенденції в сфері публічного управління, зокрема активна інтеграція сучасних підходів до менеджменту в сферу публічного управління. Зазначені парадигма менеджменту

в інститутах публічного управління передбачає існування певного інституційного базису її здійснення, який і потребує додаткового вивчення та аналізу.

1.3. Інституційний базис для використання інструментарію менеджменту в системі публічного управління

Реалізація менеджменту в інститутах публічного управління передбачає існування відповідного інституційного базису. З метою більш ґрунтовного та достовірного дослідження особливостей інституційного базису менеджменту в системі публічного управління доцільно чітко визначити поняття «інститут», «інституційний базис» та виокремити основні його складові.

Інституційна теорія виникла на межі XIX-XX століть. Подальше поширення ідей інституалізму зумовило розділення цієї школи на декілька специфічних ідейних течій – «старий» (традиційний) і «новий» інституалізм. «Старий» інституалізм наслідує дослідницькі традиції Т. Веблена та зосереджує увагу на соціально-психологічних проблемах особистості та суб'єктів господарювання в умовах ринкової економіки (стереотип свідомості та поведінки, повнота і неповнота інформації) [48].

Представники нового інституалізму вважають «об'єктом свого дослідження інститути – не тільки як культурні чи соціально-психологічні феномени, а як набір формальних і неформальних норм, що скеровують економічну поведінку індивіда та організацій в умовах ринкового господарства» [80]. Одним з представників нового інституалізму вважається американський вчений, лауреат Нобелівської премії – Д. Норт.

Згідно з теорією інституцій та інституційних змін Д. Нортона, інституції – це «...правила гри в суспільстві чи створені людиною обмеження, що організують взаємини між людьми. ... інститути впливають на функціонування економічних систем. ... тривалі розбіжності у функціонуванні економічних систем формуються під дуже глибоким впливом розвитку інститутів» [80].

Д. Норт (*англ. D. North*) до основних інститутів відносить конституцію, закони, нормативні акти, а також систему управління та органи влади [85]. При

цьому головним завданням інституцій у суспільному розвитку він визначає зменшення невизначеності розвитку «... шляхом встановлення постійної (але не обов'язково ефективною) людської взаємодії» [85].

Автор даного визначення виключає з розгляду організації та органи, призначені для контролю та регулювання «інституцій». Тому необхідно чітко розрізняти поняття «інститут» та «організація». Інститут як система відносин, що упорядковують взаємодії економічних суб'єктів на основі узгодження обмежень їхньої життєдіяльності, реалізує свій зміст через організації. Організація виступає як об'єднання інституційних агентів, як оформлена частина асоційованого суб'єкта. Через організації відбувається реалізація інституційних вимог і їхня модифікація, за допомогою організації відбувається інтеріоризація норм та правил економічними суб'єктами, просування і закріплення зразків поведінки через експансію в докілья норм і цінностей, функцій і послуг, пропонованих інститутами. Організація в такій формі є суб'єктом інституційного механізму, що підтверджує Д.Норт: «... не існує інших рішень, крім використання інституційних механізмів, щоб установити правила гри, і використання організацій – щоб забезпечити дотримання цих правил» [85].

Узагальнюючи підходи різних течій та шкіл інституалізму до визначення терміна «інститут», можна виділити два підходи до розуміння його суті: «обмежений» і «розширений». Прихильники обмеженого підходу схильні пояснювати інститути як функціональні органи суспільства, такі як держава, судова система, система самоврядування, а також як систему формальних юридичних норм. Прихильники розширеного підходу розуміють інститути як сукупність формальних і неформальних норм, цінностей, правил, які фактично чинні в суспільстві, та які більшість прийняла як керівництво до дії.

На нашу думку, найбільш вдалим та всеохоплюючим є визначення інститутів, запропоноване колективом львівських авторів під керівництвом З. Ватаманюка, які стверджують, що інститути – це відносно стійкі компоненти громадського життя, що охоплюють: соціально визнані нормативно-цілісні системи; еталони соціальної поведінки; форми організації соціальних зв'язків людей; функціональні органи керівництва і регулювання, що забезпечують

кодифікацію соціальних норм і контроль за їх дотриманням, що формулюють суспільні цілі та потреби та організують процес їхньої реалізації [48, с. 15].

Враховуючи, що в попередньому параграфі до інститутів публічного управління віднесено органи державної влади, органи місцевого самоврядування, публічні установи та організації та різноманітні громадські об'єднання, подальший аналіз продовжимо відповідно до запропонованої класифікації.

Основними складовими інституційного базису використання інструментарію менеджменту в системі публічного управління є існуюча в державі нормативно-правова база, діюча організаційна структура системи публічного управління та методи, які використовується нею для здійснення функціональної діяльності. Проаналізуємо більш детально кожен із цих елементів.

Нормативно-правовий базис функціонування органів державної влади слід розглядати в розрізі їх поділу на органи законодавчої, виконавчої та судової влади.

Єдиним органом законодавчої влади в Україні є парламент – Верховна Рада України (ВРУ). Нормативно-правовим базисом її діяльності є Конституція України [57] та Закони України: «Про Регламент Верховної ради України» [168], «Про комітети Верховної Ради України» [156], «Про статус народного депутата України» [173], «Про тимчасові слідчі комісії і тимчасові спеціальні комісії Верховної Ради України» [174] тощо.

На відміну законодавчої влади, структура виконавчої влади в Україні більш складна і розгалужена. Органи державної влади поділяються на вищі, центральна та місцеві.

Вищим органом виконавчої влади в Україні є Кабінет Міністрів України. Нормативно-правовим базисом його діяльності є Конституція України [57] та Закони України: «Про Кабінет Міністрів України» [155], «Про доступ до публічної інформації» [138], «Про запобігання корупції» [139], «Про державну службу» [135], іншими законами України, а також актами Президента України.

До центральних органів виконавчої влади в Україні належать «міністерства, державні і національні служби, державні і національні агентства, державні інспекції та інші центральні органи виконавчої влади» [176]. Нормативно-правовим базисом їх діяльності є Конституція України [56], Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» [176] «Про державну службу» [135], «Про запобігання корупції» [139], «Про доступ до публічної інформації» [138] та інші нормативно-правові акти, які регулюють конкретну діяльність цих органів залежно від сфер їх функціонування.

До місцевих органів виконавчої влади належать: «місцеві державні адміністрації; відділи і управління місцевих державних адміністрацій; місцеві органи управління міністерств і відомств; адміністрації підприємств, установ, організацій» [160]. Нормативно-правовим базисом їх діяльності є Конституція України [56], Закон України «Про місцеві державні адміністрації» [160], «Про державну службу» [135], «Про запобігання корупції» [139], «Про доступ до публічної інформації» [138] та інші нормативно-правові акти, які регулюють конкретну діяльність цих органів.

До органів місцевого самоврядування належать: «сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи; районні та обласні ради, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст; районні у містах ради та їх виконавчі органи» [158]. У зв'язку із тим, що органи місцевого самоврядування виступають об'єктом дослідження в дисертаційній роботі, проаналізуємо нормативно-правову базу їх діяльності більш детально.

Традиційно в правовій науці виокремлюють декілька рівнів системи нормативно-правових актів: 1) міжнародні нормативно-правові акти; 2) національні нормативно-правові акти; 3) підзаконні нормативно-правові акти. Характеристика кожного із наведених рівнів дає можливість застосувати комплексний підхід до дослідження нормативно-правової бази місцевого самоврядування.

В умовах інтеграції України до ЄС, становлення її як демократичної європейської держави особливої актуальності набуває дослідження системи європейського права.

Стрімкий розвиток інтеграційних процесів, який розпочався в Європі в середині XIX ст., супроводжувався прийняттям міжнародних правових актів, покликаних сформувати єдину уніфіковану європейську систему законодавства. В тому числі було розроблено і ухвалено нормативно-правові документи, які регламентують діяльність в сфері місцевого самоврядування.

До одного з фундаментальних міжнародно-правових актів у сфері місцевого самоврядування належить Європейська хартія місцевого самоврядування [34], яка на міжнаціональному рівні утвердила статус територіальних громад, закріпила її право на здійснення місцевого самоврядування, визначила засадничі принципи формування виборчих органів місцевого самоврядування та здійснення ними своїх функцій.

Відповідно до ст. 7 Європейської хартії місцевого самоврядування [34], умови діяльності обраних представників місцевої влади повинні забезпечувати вільне виконання ними своїх функцій. Вони повинні мати відповідне фінансове забезпечення для відшкодування втрат, що можуть виникнути під час здійснення відповідної діяльності, а також у разі необхідності відшкодування втрачених доходів або виплати винагороди за виконану роботу та здійснення соціального захисту.

Європейські принципи місцевої демократії втілено в конституційному законодавстві України. Так, у Конституції України закріплено «гарантоване право територіальної громади самостійно розпоряджатися ресурсами комунальної власності» [56].

Характеризуючи конституційні засади здійснення місцевого самоврядування, необхідно зауважити, що в більшості європейських країн воно гарантоване конституцією.

Деякі науковці [112, с. 18], порівнюючи конституції різних країн світу, приходять до висновку, що закріплені в них положення в основному стосуються таких засад функціонування місцевого самоврядування, як: принципи організації місцевого самоврядування; адміністративно-територіальний поділ; організаційні форми здійснення місцевого самоврядування, основи його компетенції та внутрішньої структури; роль і значення органів місцевої влади в політичній

системі суспільства; система адміністративного нагляду; гарантії місцевого самоврядування (конституційні, судові, законодавчі, матеріально-фінансові тощо) [112, с. 18].

Конституційні засади місцевого самоврядування уточнюються та деталізуються в низці законів та підзаконних нормативно-правових актів. Так, правовою основою функціонування органів місцевого самоврядування є Закони України: «Про місцеве самоврядування в Україні» [158], «Про службу в органах місцевого самоврядування» [170], «Про органи самоорганізації населення» [163], «Про співробітництво територіальних громад» [172], «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [137], «Про засади державної регіональної політики» [140], «Про місцеві вибори» [159] тощо.

Законодавство України в сфері місцевого самоврядування суттєво оновлено у зв'язку з впровадженням реформи децентралізації влади шляхом прийняття нових або внесення змін до чинних законодавчих актів. Так, у 2015 році було прийнято Закон України «Про засади державної регіональної політики» [140], який визначив основні принципи формування й реалізації державної регіональної політики. Державна регіональна політика в цьому Законі визначається як «система цілей, заходів, засобів та узгоджених дій центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та їхніх посадових осіб для забезпечення високого рівня якості життя людей на всій території України з урахуванням природних, історичних, екологічних, економічних, географічних, демографічних та інших особливостей регіонів, їхньої етнічної у культурної самобутності» [140].

У ст. 6 Закону України «Про засади державної регіональної політики» визначено, що «пріоритетами державної регіональної політики є: стимулювання та підтримка місцевих ініціатив щодо ефективного використання внутрішнього потенціалу регіонів для створення й підтримки повноцінного життєвого середовища, підвищення якості життя людей; зменшення територіальної диференціації за індексом регіонального людського розвитку; формування конкурентоспроможності регіонів шляхом розроблення та реалізації програм і проектів підвищення конкурентоспроможності територій; стимулювання

міжрегіональної інтеграції, інтеграції регіональних економічних, інформаційних, освітніх просторів у єдиний загальноукраїнський простір, подання міжрегіонального відчуження тощо» [140].

Прийняття цього Закону мало важливе регулятивне і стратегічне значення для систематизації та упорядкування правовідносин, що склалися у сфері формування та реалізації регіональної політики. Головним надбанням стало те, що у цьому Законі визначено джерела фінансування заходів, спрямованих на реалізацію регіональної політики, суб'єктів, відповідальних за цей напрям державної політики, запроваджено моніторинг стану реалізації регіональної політики тощо.

До ключових законів, які визначають статус об'єднаної територіальної громади в Україні, є Закони України: «Про місцеве самоврядування в Україні» [158], «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [137], «Про місцеві вибори» [159].

Так, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [158] прийнято ще у 1997 році, однак до нього систематично вносяться зміни та доповнення, які в основному спрямовані на розширення повноважень територіальної громади та її представницьких органів. Повноваження органів місцевого самоврядування доповнено, зокрема: правами на реорганізацію або ліквідацію навчальних закладів комунальної форми власності, які здійснюються на основі рішення місцевої влади; правами на формування та ведення реєстру територіальної громади відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг» [131]; правами на прийняття рішень у сфері користування міським пасажирським транспортом [128] тощо.

У ст. 6 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [158] закріплено «гарантоване право територіальних громад добровільно об'єднуватися в одну сільську, селищну, міську територіальну громаду, утворювати єдині органи місцевого самоврядування та обирати, відповідно,

сільського, селищного, міського голову» [158]. У визначеному Законом порядку також надане право територіальній громаді виходити зі складу об'єднання.

Для вирішення проблем на рівні територіальних громад було ухвалено два закони України – «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [137] і «Про співробітництво територіальних громад» [172]. Прийняття цих законів мало надзвичайно важливе значення, оскільки, незважаючи на те, Конституція України надавала право мешканцям сіл добровільно об'єднуватися у єдину територіальну громаду та формувати власні органи місцевого самоврядування, механізм практичної реалізації цього конституційного припису на законодавчому рівні до цього часу було не врегульовано [137; 172]. Метою Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [137] є «створення правових умов і можливостей для посилення гарантій місцевого самоврядування; сприяння створенню дієздатних територіальних громад; формування ефективних рад та їхніх виконавчих органів, головним завданням яких має стати поліпшення забезпечення потреб громадян, якісне надання їм необхідних соціальних послуг; забезпечення сталого розвитку відповідних територій, ефективного використання бюджетних коштів» [137].

Закон України «Про співробітництво територіальних громад» [172] розроблено на основі найкращого європейського досвіду. Він визначає «організаційно-правові засади співробітництва територіальних громад, принципи, форми, механізми такого співробітництва, його стимулювання, фінансування та контролю, підстави та особливості припинення співробітництва, оскільки чинне українське законодавство передбачало лише загальні рамки упровадження міжмуніципального співробітництва, припускало об'єднання ресурсів органів місцевого самоврядування для вирішення спільних проблем, але не містило правових норм, які б дозволяли таке співробітництво» [184, с. 115].

Не менш важливу роль у функціонуванні та розвитку територіальних громад в Україні відіграє Закон України «Про засади державної регіональної політики» [140]. Він визначає «основні правові, економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та організаційні засади державної регіональної політики як складової частини внутрішньої політики України» [140].

«Наприкінці 2015 р. було прийнято низку нормативно-правових актів для оптимізації розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади, яке дозволило посилити фінансову та функціональну спроможність місцевого самоврядування. Ухвалення Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців» та деяких інших нормативно-правових актів України в сфері децентралізації повноважень із державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань суттєво розширено повноваження органів місцевого самоврядування в цій сфері. Зокрема, виконавчим органам місцевого самоврядування міст обласного значення було передано повноваження в сфері державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань та передбачено можливість іншим виконавчим органам рад набувати таких повноважень в разі необхідності» [66, с. 28-29].

Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг» [131] виділив органам місцевого самоврядування додаткові повноваження в сфері створення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), ведення реєстру територіальної громади, надання відомостей з Державного земельного кадастру (ДЗК), реєстрації місця проживання громадян тощо [129; 130].

У сфері бюджетного законодавства також відбулися суттєві зміни. Завдяки прийняттю Закону України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо зарахування окремих адміністративних зборів до місцевих бюджетів» [124] суттєво розширилися джерела доходів новостворених територіальних громад.

У Законі України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо особливостей формування та виконання бюджетів об'єднаних територіальних громад» [124] визначено «особливості формування та виконання бюджетів об'єднаних територіальних громад, у т. ч. передбачено прями

міжбюджетні відносини об'єднаних територіальних громад із Міністерством фінансів України» [124].

Закон України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин» [125] визначив, зокрема, склад доходів об'єднаних територіальних громад.

Практична реалізація закріплених в цих законах норм у сфері бюджетування дозволила суттєво збільшити фінансові ресурси місцевих бюджетів [66, с. 27]. На початку 2017 р. було ухвалено нові законодавчі акти щодо практичної реалізації реформи місцевого самоврядування. Зокрема, Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо статусу старости села, селища» [132] вводить в обіг нове поняття «старостинський округ» як частину території громади, утвореної відповідно до діючого законодавства [132]. Також цим законом передбачено набір повноважень старости та визначено його правовий статус.

За допомогою Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей добровільного об'єднання територіальних громад, розташованих на територіях суміжних районів» [130] і було ліквідовано прогалину в законодавстві, яка протягом тривалого часу не давала можливості призначати перші вибори в об'єднаних територіальних громадах Центральною виборчою комісією (ЦВК).

Практична реалізація новоприйнятих законодавчих актів стикнулася із певними проблемами. Так, призначення перших виборів депутатів та голів територіальних громад зумовило необхідність внесення ВРУ змін до діючого розмежування районів і, відтак, призначення перших виборів сільських, селищних, міських рад територіальних громад та відповідних сільських, селищних і міських голів. Вищезгаданий закон регламентує діяльність в сфері «утворення об'єднаної територіальної громади, до складу якої увійшли територіальна громада міста обласного значення і територіальна громада (територіальні громади) села, селища, іншого міста суміжного району, зміни меж районів не потребує; рішення ЦВК про призначення перших виборів депутатів сільської, селищної, міської ради та відповідного сільського, селищного,

міського голови об'єднаної територіальної громади приймається до зміни меж відповідних районів» [130].

Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо добровільного приєднання територіальних громад» [129] регламентує порядок утворення громад, які не увійшли до складу жодної об'єднаної територіальної громади, розташованої біля неї. Після прийняття цього закону такі громади мають право доєднатися до вже утворених об'єднаних територіальних громад.

Для повноцінного завершення процесу децентралізації та адміністративно-територіальної реформи життєво необхідним є прийняття низки законодавчих та нормативно-правових актів [186]. Зокрема для врегулювання певних питань очікується прийняття законів, що стосуються:

– вирішення проблемних питань децентралізації влади та визначення порядку практичного вирішення проблем адміністративно-територіального устрою України за допомогою внесення відповідних змін до Конституції України. Це створить правову основу для прийняття низки актуальних та важливих нормативно-правових актів, необхідних для подальшої реалізації реформ місцевого самоврядування й територіальної організації влади, забезпечить підґрунтя для формування спроможних територіальних громад і повсюдності місцевого самоврядування, нівелює конфлікти у стосунках між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування шляхом розмежування їхніх повноважень на основі принципу субсидіарності та шляхом відмови від права делегувати повноваження районних та обласних рад органам виконавчої влади;

– забезпечення місцевого самоврядування базового рівня реальними повноваженнями на основі принципу субсидіарності за допомогою розробки та ухвалення нової редакції Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» [254]. Це дозволить: підвищити якість та доступність публічних послуг для всіх мешканців територіальних громад; розмежувати повноваження органів місцевого самоврядування районного та обласного рівня; наділити районні та обласні ради власними повноваженнями; визнати повноваження органів

місцевого самоврядування повними і виключними; запровадити ефективні механізми адміністративного нагляду органів державної влади за діяльністю органів місцевого самоврядування, які б не суперечитимуть принципам Європейської хартії місцевого самоврядування і не перешкоджатимуть діяльності органів місцевого самоврядування в разі виникнення спірних питань; забезпечити практичну реалізацію принципу місцевого самоврядування, відповідно до якого на одній території може існувати лише один орган місцевого самоврядування одного рівня; забезпечити повсюдну юрисдикцію місцевого самоврядування на рівні територіальних громад; запровадити зміни територіальних меж громад виключно на основі попереднього визначення думки місцевих мешканців; визначити перелік повноважень органів місцевого самоврядування районного та обласного рівнів на основі публічного обговорення, створити районними та обласними радами власні виконавчі органи;

– розширення повноважень органів місцевого самоврядування в сфері управління земельними ресурсами та вироблення процедури посилення державного контролю за їх використанням й охороною. Така реформа дозволить розмежувати повноваження органів місцевого самоврядування та органів державної влади в сфері використання земельних ресурсів та здійснення контролю за їх використанням і охороною і при цьому в повній мірі врахувати розширення повноважень територіальних громад. Також зазначені зміни дозволяють внести чіткість у питаннях: 1) визначення функцій та повноважень розпорядників земель; 2) надання дозволів на розробку документів з питань землеустрою щодо земельних ділянок, які ще не будуть в розпорядженні громади до моменту внесення змін до законодавства; 3) визначення процедури проведення земельних торгів; 4) визначення процедури передачі земельних ділянок, які перебувають у державній власності, в комунальну і навпаки; 5) визначення процедури передачі земельних ділянок, які перебувають у комунальній власності однієї територіальної громади, у власність іншої територіальної громади;

– введення в штат органів місцевого самоврядування посади префектів, яке дозволить забезпечити професійну та політичну нейтральність органів виконавчої влади на місцях шляхом запровадження прозорих конкурсних процедур добору керівників та посадових осіб цих органів;

– прийняття нової редакції закону, який регламентує діяльність органів самоорганізації населення. Така реформа дозволить удосконалити процес утворення органів самоорганізації населення і відмежувати його від участі органів місцевого самоврядування. Тобто органи місцевого самоврядування будуть позбавлені повноважень в сфері надання дозволів на створення органів самоорганізації населення і ухвалюватимуть рішення лише на основі делегування їм повноважень у межах компетенції їх виконавчих органів;

– ухвалення законодавчого акту, який би визначив процедуру проведення місцевих референдумів. Для цього необхідно регламентувати процедури: 1) визначення тематики референдуму та процедури його ініціювання; 2) визначення видів референдумів і випадків їх застосування; 3) проведення та затвердження його результатів; 4) проведення голосування на рівні районів та областей у межах компетенції їх органів місцевого самоврядування.

Розробка запропонованих нормативно-правових актів передбачена в плані заходів із реалізації «Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» [32]. Завершення даного процесу сприятиме підвищенню результативності реформ децентралізації влади в Україні.

2 травня 2023 року Верховна Рада України у другому читанні 263 голосами підтримала в цілому проєкт Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [170] від 5 січня 2022 року № 6504. Він регулює відносини, що виникають «у зв'язку із вступом громадян України на службу в органи місцевого самоврядування, її проходженням та припиненням, визначає правовий статус службовців місцевого самоврядування, особливості служби виборних посадових осіб, а також особливості трудових відносин, що виникають у зв'язку із перебуванням осіб на патронатній службі в органах місцевого самоврядування» [170]. Також зазначений проєкт закону оновлює правові та

організаційні засади служби в органах місцевого самоврядування та передбачає гармонізацію із законодавством з питань державної служби в Україні.

Проект Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування»: 1) розмежовує статус службовців місцевого самоврядування та виборних посадових осіб місцевого самоврядування; 2) закріплює принцип політичної неупередженості службовців місцевого самоврядування; 3) визначає керівника служби в органах місцевого самоврядування та закріплює його повноваження; 4) упорядковує питання проведення відкритих конкурсів на посади службовців місцевого самоврядування; 5) оновлює порядок формування складу конкурсної комісії; 6) запроваджує щорічне оцінювання результатів службової діяльності службовців місцевого самоврядування; 7) оновлює порядок професійного розвитку службовців місцевого самоврядування; 8) визначає підстави та процедури переведення службовців місцевого самоврядування; 9) запроваджує механізми кар'єрного просування службовців місцевого самоврядування; 10) оновлює спосіб формування кадрового резерву службовців місцевого самоврядування; 11) встановлює складові заробітної плати та схеми формування посадових окладів службовців місцевого самоврядування і виборних посадових осіб місцевого самоврядування; 12) врегульовує питання відпусток, надбавок, преміювання, компенсацій та заохочень службовців місцевого самоврядування; 13) визначає підстави змін істотних умов служби в органах місцевого самоврядування та порядок про їх повідомлення; 14) регламентує положення щодо службових відряджень; 15) визначає порядок притягнення службовців місцевого самоврядування до дисциплінарної та матеріальної відповідальності; 16) регламентує підстави та процедуру припинення служби в органах місцевого самоврядування; 17) регулює особливості проходження служби в органах місцевого самоврядування виборних посадових осіб місцевого самоврядування; 18) визначає особливості проходження патронатної служби в органах місцевого самоврядування (рис. 1.3). Зазначений закон набере чинності не раніше ніж через 6 місяців з дня припинення або скасування воєнного стану в Україні.



Рис. 1.3. Основні зміни Закону України Про службу в органах місцевого самоврядування» від 5 січня 2022 року № 6504

Примітка. Наведено за [170].

Після ґрунтовного аналізу нормативно-правової бази органів місцевого самоврядування як одного з інститутів публічного управління, слід дослідити ще один інститут – громадські об'єднання.

Основним нормативно-правовим актом, що закріплює правові та організаційні основи функціонування громадських організацій є Закон України «Про громадські об'єднання» [133]. Закон набув чинності 1 січня 2013 року.

Положення попереднього Закону України «Про об'єднання громадян» від 1992 року, який регулював діяльність громадських об'єднань до 2013 року, у 2008 році Європейським судом з прав людини були визнані недемократичними. Закон України «Про громадські об'єднання» [133] втричі більший за обсягом за свого попередника, і це той випадок, коли збільшення кількості тексту виправдовується позитивними нововведеннями та детальністю регламентування відносин.

Відповідно до Закону України «Про громадські об'єднання» [133], засновниками і учасниками громадських об'єднань зможуть бути не тільки фізичні особи (як індивідуальні або колективні члени), але і юридичні особи приватного права. Тобто, бізнес є рівноправним учасником суспільних відносин і може відстоювати свої інтереси, користуючись тим же об'ємом прав, що і громадяни.

Закон розділяє громадські об'єднання на дві організаційно-правові форми: 1) громадську організацію, засновниками і членами якої можуть бути тільки фізичні особи; 2) громадську спілку, засновниками якої можуть бути лише юридичні особи приватного права, членами – юридичні та фізичні особи). Таким чином, юридичні особи мають право створювати об'єднання (спілки), членами яких можуть бути фізичні особи та юридичні особи, а фізичні особи можуть створювати об'єднання (організації), в яких можливе членство тільки фізичних осіб. При цьому, якщо зі складу членів громадської спілки вийдуть юридичні особи, а залишаться тільки фізичні особи, то спілка фактично нічим не буде відрізнятися від організації.

При дослідженні інституційної бази функціонування інститутів публічного управління слід також проаналізувати і нормативно-правові акти, які регулюють окремі інструменти менеджменту, виокремлені в попередньому параграфі.

Наприклад, процедуру здійснення концесії регламентує Закон України «Про концесію» [157], процедуру налагодження державно-приватного партнерства – Закон України «Про державно-приватне партнерство» [134], процедуру і правила здійснення фінансового лізингу – Закон України «Про фінансовий лізинг» [157], окремі аспекти впровадження інноваційних

інструментів менеджменту в роботу інститутів публічного управління регламентують Закони України: «Про інвестиційні діяльність» [152], «Про наукову і науково-технічну діяльність» [162], «Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків» [171], «Про інноваційну діяльність» [153], «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» [167], «Про наукові парки» [161] тощо.

Разом із тим, багато сучасних технологій менеджменту, які використовуються в публічному управлінні, таких, як: реінженіринг, аутсорсінг, аутстафінг, краундсорсінг, краундстафінг, бенчлернінг, бенчлернінг, дайнсайзинг, комплаєнс, залишаються нерегламентовані вітчизняним законодавством.

Отже, інституційна база використання інструментів менеджменту в системі публічного управління широка та різноманітна. Вона об'єднує сотні законів і підзаконних актів, розгалужену мережу інституційних одиниць та множину інструментів менеджменту. Вона потребує глибшої ідентифікації та систематизації та ґрунтовного доповнення нормативно-правовими актами, які регулюють інноваційні інструменти менеджменту, та створення окремих інституційних одиниць для їх функціонування.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретико-методологічних та інституційних засад системи менеджменту в інститутах публічного управління дозволило зробити такі висновки.

1. Аналіз трансформаційних процесів в сфері теорії публічного управління та менеджменту свідчать про відхід від традиційних концепцій публічного управління, які засновані на принципах бюрократії, до сучасних концепцій, які передбачають імплементацію принципів менеджменту у практику здійснення публічного управління. В процесі цих трансформацій відбуваються зміни і в понятійно-категоріальному апараті, які проявляються у переході від терміну «публічне управління» до терміну «публічний менеджмент».

2. Дослідження понятійно-категоріального апарату публічного менеджменту запропоновано авторське визначення поняття «менеджменту інституту публічного управління», під яким запропоновано розуміти процес впровадження інноваційні підходів до планування, організації, мотивації, контролю та координації діяльності публічних інститутів, які запозичені із приватного сектору і використовуються для досягнення максимальної результативності використання людських, фінансових, інформаційних, технологічних, геопросторових ресурсів, необхідних для ефективного виконання поставлених цілей та завдань. При цьому до інститутів публічного управління віднесено: органи державної влади, органи місцевого самоврядування, публічні установи та організації та громадські організації.

3. Багатогранність поняття «менеджмент інституту публічного управління» дозволила розглянути його у трьох ракурсах: як явище, як процес і як систему.

Трактування менеджменту інституту публічного управління як явища передбачає розуміння під ним специфічної діяльності певної категорії людей у процесі вироблення та реалізації державної публічної політики, надання публічних послуг населенню, і багато в чому визначає ефективність цієї діяльності.

Розуміння менеджменту інституту публічного управління як процесу ґрунтується на ототожненні його із процесом планування, організації, мотивації, координації та контролю функціональної діяльності інституту та його працівників з метою ефективного вироблення та реалізації публічної політики, надання якісних публічних послуг та раціонального використання наявних ресурсів.

Розгляд менеджменту інституту публічного управління як системи передбачає його розуміння як системи, яка складається з: входу (матеріальних, технічних, фінансових, людських, енергетичних, інформаційних ресурсів), керуючої системи (керівника інституту публічного управління), керованої системи (інститут публічного управління, службовці якого виконують завдання,

пов'язані із реалізацією його функцій та наданих ним повноважень і надають публічні послуги громадянам) та виходу (публічних послуг).

4. Безпосередня реалізація менеджменту в інститутах публічного управління здійснюється на основі функцій (планування, організації, мотивації, координації та контролю), методів (адміністративних, економічних та соціально-психологічних) і напрямків (стратегічне планування, організаційне управління, фінансових менеджмент, кадровий менеджмент, комунікативний менеджмент, логістичний менеджмент, інноваційний менеджмент, інвестиційний менеджмент, проектний менеджмент, антикризовий менеджмент, економічний менеджмент, управління якістю, управління знаннями, управління змінами, управління командами, управління конфліктами та інклюзивний менеджмент).

5. Аналіз методології менеджменту в інститутах публічного управління дозволив розділити її на дві групи: теоретичну платформу (теорії, концепції, моделі, підходи, закони, принципи) та практичній інструментарій (методи, способи, механізми, технології, інструменти), які дозволяють сформулювати цілісне уявлення та розуміння особливостей функціонування системи менеджменту в інститутах публічного управління.

Теорії та концепції менеджменту в інститутах публічного управління поділено на дві групи: класичні та сучасні. До класичних концепцій віднесено: теорію наукового управління, теорію людських відносин, концепцію людських ресурсів, теорію людського капіталу, концепцію соціальної інженерії, концепцію управління за цілями, концепція «7С» та інші. До сучасних концепцій віднесено: концепції комплексного управління якістю, управління продуктивністю праці, реінжинірингу, управління ефективністю, планування ресурсів, модернізації управлінських процесів тощо.

До наукових підходів до здійснення менеджменту в інститутах публічного управління віднесено: процесний, системний, ситуаційний, холістичний, синергетичний, конкретно-історичний, інклюзивний.

Всі закони менеджменту в інститутах публічного управління поділено на чотири групи: управлінські (закон спеціалізації управління, закон інтеграції виробництва, закон синергії управління, закон інерції управління, закон

оптимального поєднання централізації та децентралізації управління), соціальні (закон спільності цілей, закон соціальної структури організації, закон соціального статусу), економічні (закон вартості, закон прибутковості, закон обмеженості ресурсів, закон зростання продуктивності праці, закон економії часу, закон зростання потреб) та екологічні (закон необоротності взаємодії у системі «людина-біосфера», закон оборотності біосфери, закон зворотного зв'язку взаємодії «людина-біосфера», закон незамінності біосфери).

Всі принципи менеджменту в інститутах публічного управління об'єднано у дві групи: базові та допоміжні. До базових принципів віднесено: принцип науковості, принцип об'єктивності, принцип системності, принцип ієрархічності, принцип пропорційності, принцип співпраці, принцип синергії та інші. До допоміжних принципів віднесено: принцип верховенства права, принцип пріоритету державної політики, принцип єдиноначальності і колегіальності, принцип підпорядкування особистих інтересів загальним, принцип демократичності, принцип не зловживання владою тощо.

До методів менеджменту в інститутах публічного управління віднесено: методи стратегічного менеджменту, методи організаційного менеджменту, методи фінансового менеджменту, методи кадрового менеджменту, методи комунікаційного менеджменту, методи логістичного менеджменту, методи інноваційного менеджменту, методи інвестиційного менеджменту, методи проектного менеджменту, методи антикризового менеджменту, методи управління якістю, методи управління знаннями, методи управління змінами, методи управління командами, методи управління конфліктами тощо.

6. Реалізація менеджменту в інститутах публічного управління передбачає існування відповідного інституційного базису. Основними складовими інституційного базису використання інструментарію менеджменту в системі публічного управління є існуюча в державі нормативно-правова база, діюча організаційна структура системи публічного управління та методи, які використовується нею для здійснення функціональної діяльності.

Нормативно-правова база функціонування інститутів публічного управління розглянута через призму основних видів цих інститутів (органів

державної влади, органів місцевого самоврядування, публічних установ та організацій та різноманітних громадських об'єднань) та видів нормативно-правових актів (міжнародних, національних та підзаконних).

Організаційна структура менеджменту інститутів публічного управління ґрунтується на поділі влади на органи законодавчої, виконавчої та судової влади, а також включає публічні установи та організації, різноманітні громадські об'єднання.

В результаті проведеного дослідження встановлено, що діюча інституційна база використання інструментів менеджменту в системі публічного управління широка та різноманітна. Вона об'єднує сотні законів і підзаконних актів, розгалужену мережу інституційних одиниць та множину інструментів менеджменту. Вона потребує глибшої ідентифікації та систематизації. На даний час вона потребує ґрунтовного доповнення нормативно-правовими актами, які регулюють інноваційні інструменти менеджменту.

Результати дослідження відображені в таких працях автора [90,93,94,98].

РОЗДІД 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ІНСТИТУТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Організаційно-функціональне забезпечення системи менеджменту в органах місцевого самоврядування

Менеджмент в інститутах публічного управління на рівні територіальних спільнот має певні особливості та свій організаційний супровід.

По-перше його здійснюють органи місцевого самоврядування: представницькі – селищні, сільські та міські ради, і виконавчі – виконавчі комітети з відповідною структурою відділ та управлінь, а також частково органи самоорганізації населення (рис.2.1).

По-друге, специфіка менеджменту органів місцевого самоврядування полягає в тому, що вони поєднують організаційну, функціональну, інструментальну підсистеми для досягнення цілей муніципального управління.



Рис.2.1. Структура органів місцевого самоврядування

Примітка: складено на основі [158].

Організаційний супровід реалізується через впорядковану організаційну структуру з системою вертикальних та горизонтальних відносин, внутрішніх та зовнішніх комунікацій, регламентовані форми роботи структурних підрозділів, систему делегування повноважень в процесі реалізації управлінських рішень, необхідний нормативний, документальний, кадровий, фінансовий, інформаційний, комунікативний, матеріально-технічний супровід, що забезпечує ефективну реалізацію функцій, покладених на інститути публічного управління.

Якщо розглядати функцію організаційного забезпечення на рівні окремого менеджера, то це сукупність управлінських дій та рішень, які сприяють своєчасному виконанню поставлених завдань.

Функціональна підсистема (рис.2.2) об'єднує функції муніципального управління, за допомогою яких здійснюється зовнішній функціональний вплив органів місцевого самоврядування через систему прийняття управлінських рішень, які є невід'ємною складовою будь-якого процесу менеджменту.

Кожна із функцій менеджменту реалізується через інструментальну систему, яка містить набір організаційних та економічних важелів впливу, що пов'язані із вирішенням завдань місцевого розвитку та потреб муніципального утворення та має свою технологію реалізації, про яку мова йтиме в п.2.2. даного дисертаційного дослідження. В системі основних інструментів функцій муніципального менеджменту Мельник А.Ф., Дудкіна О.П., Монастирський Г.Л. виокремлюють стратегічне планування, фінансовий менеджмент, локальний маркетинг, проектний менеджмент, кадровий менеджмент, інформаційний менеджмент, ризик-менеджмент, антикризове управління [71-73, 82].

Як слушно зазначає Г.Л.Монастирський функціональна підсистема менеджменту органів місцевого самоврядування працює на «реалізацію конкурентних переваг та раціонального використання ресурсного потенціалу для забезпечення стандартів життя населення надання на основі надання комплексу послуг територіальній громаді» [82, с. 15].

Для аналізу організаційно-функціонального супроводу системи менеджменту оберемо органи місцевого самоврядування Тернопільської області, а саме їх представницькі органи та виконавчі комітети.



Рис.2.2. Структура функціональної підсистеми менеджменту органу місцевого самоврядування

Примітка: складено автором з використанням [77, 79, 158, 170].

Згідно Закону України «Про місцеве самоврядування» [158]. органи місцевого самоврядування є територіальними органами, які сформовані жителями сіл, селищ, міст для вирішення питань місцевого значення через обрані сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи.

Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [158], статтею 46, передбачено, що представницьким колегіальним органом місцевого самоврядування є місцева рада. Вона функціонує згідно Законів України «Про статус депутатів місцевих рад» [143], «Про органи самоорганізації населення» [163], Бюджетного, Податкового кодексів, Земельного кодексів, та розроблених

відповідною радою регламентів, в яких зафіксовано функціональний місцевої ради.

Основними організаційними формами роботи місцевої ради є сесії, які проводяться щомісячно у формі пленарних засідань ради та засідань постійних робочих комісій чи тимчасово створених. Спікером та керівником ради є її голова, що підписує ухвалені радою рішення та керує роботою виконавчого органу місцевої ради, її виконавчим комітетом.

Колегіальний тип організації роботи ради дозволяє ухвалювати регламент формування та роботи внутрішніх органів місцевої ради, механізму підготовки та прийняття рішень, порядку роботи голови, депутатів місцевої ради, та інших осіб, що можуть долучитися до роботи ради.

Оцінювання практик розробки регламентів роботи місцевих рад дозволило виокремити певні чинники організації цього процесу. На нашу думку, негативними чинниками залишається питання недостатнього врегулювання практики врахування інтересів різних вікових груп, з різним досвідом роботи і різними можливостями представлення у місцевій раді, що може впливати на дотримання однакових можливостей у залученні депутатів до голосування та обговорення питань.

Позитивним чинником є факт того, що регламент розробляється для конкретно обраної ради і використовується впродовж каденції її роботи та підчас першого засідання новообраної ради, що все-таки дозволяє врахувати специфіку, досвід роботи депутатів, приналежність депутатів місцевої ради до різних політичних партій, можливості врахування їх інтересів в процесі засідань робочих комісій та сесій, побудови комунікацій з іншими органами місцевого самоврядування.

Аналіз регламентів Копичинецької, Почаївської, Збаразької міських рад Тернопільської області показав, що саме в цих громадах найбільш чітко прописані питання кадрового добору, припинення повноважень, питання, що стосуються формування та використання бюджетного ресурсу громади, стратегічних та програмно-планових документів, тоді, як питання використання земельних ресурсів, комунальної власності, вирішення кадрових питань в умовах

воєнного стану є недостатньо регламентованими, що певним чином може створити конфліктні ситуації, які можуть виникнути при вирішенні даних питань. Основні характеристики регламенту ради, як базового документу організаційно-функціонального забезпечення менеджменту інститутів публічного управління представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Структурні характеристики регламенту

Вимоги до регламенту	Дотримання вимог регламенту в роботі місцевим рад		
	1	2	3
<i>Публічні інститути</i>	<i>Копичинецької</i>	<i>Почаївської</i>	<i>Збаразької</i>
Відповідає Конституції та Законам України	+	+	+
Встановлює правила роботи, структуру виконавчого комітету, склад депутатських груп та фракцій обраної ради на період її роботи	+	+	+
Верифікує процедури розгляду питань, що стосуються програмування, стратегування, бюджетування	+	+	+
Визначає механізм ресурсного супроводу ради	+	+	+
Алгоритмізує механізм вироблення та реалізації управлінських рішень	+	+	+
Передбачає механізм вирішення конфліктних ситуацій	-	-	-
Окреслює механізм комунікацій з публічними інститутами	-	-	-

Примітка: складено на основі регламентів Почаївської, Копичинецької, Збаразької міських рад.

Детальніше структура регламентів Почаївської, Копичинецької, Збаразької міських рад містить такі блоки.

1. Організаційно-забезпечуючий, що відповідає за впорядкування сесійних засідань: порядок скликання сесії, розпорядок роботи сесії, чергові і позачергові сесії, порядок денний сесії, порядок підготовки питань для розгляду на сесії, дистанційне засідання, пленарне засідання, робочі органи сесії, організація розгляду питань, порядок голосування, таємне голосування, організація розгляду

питань, прийняття рішень, порядок голосування пропозицій, етика пленарних засідань, документальний супровід роботи ради, висвітлення діяльності ради. Склад ради: депутатські групи та фракції, депутати, посадові особи та органи ради, виключні компетенції ради.

2. Структурний, що регламентує порядок створення та механізм роботи виконавчих органів ради: формування структури виконавчих органів рад, здійснення контролю за виконанням рішень ради, контроль за виконанням рішень виконавчого комітету ради.

3. Процедурний: прийняття бюджету і контроль за його виконанням, затвердження програм розвитку та контроль за їх виконанням, розгляд проєктів регуляторних актів, механізм розгляду депутатських звернень, запитів, пропозицій, процедури дострокового припинення повноважень.

5. Обслуговуючий: організаційне, інформаційне, технічне та інше обслуговування діяльності ради.

Аналіз структури регламентів Почаївської, Копичинецької, Збарзької міських рад показав, що у змісті регламентів не прописані чітко механізм побудови комунікацій з іншими публічними інститутами та посадовими особами, що діють на території громади. Цей механізм з одного боку має давати можливості міському голові, депутатам, виконавчим структурам для реалізації власних повноважень, а з другого боку не буде перешкодою для реалізації посадових обов'язків іншими органами місцевого самоврядування.

Організаційний супровід роботи публічного інституту передбачає не лише впорядкування його діяльності через процедури регламентування, але й побудову організаційної структури з чітко визначеними вертикальними, горизонтальними, реординаційними зв'язками. (рис.2.3).

Перші забезпечують координацію та субординацію, підзвітність та підконтрольність в реалізації функцій менеджменту за управлінською ієрархією від керуючого суб'єкта до керованого об'єкта, розпорядження та делегування при прийнятті та реалізації управлінських рішень, передачу управлінської інформації за ієрархічними рівнями. Горизонтальні зв'язки передбачають комунікації в межах однієї управлінської ієрархії.

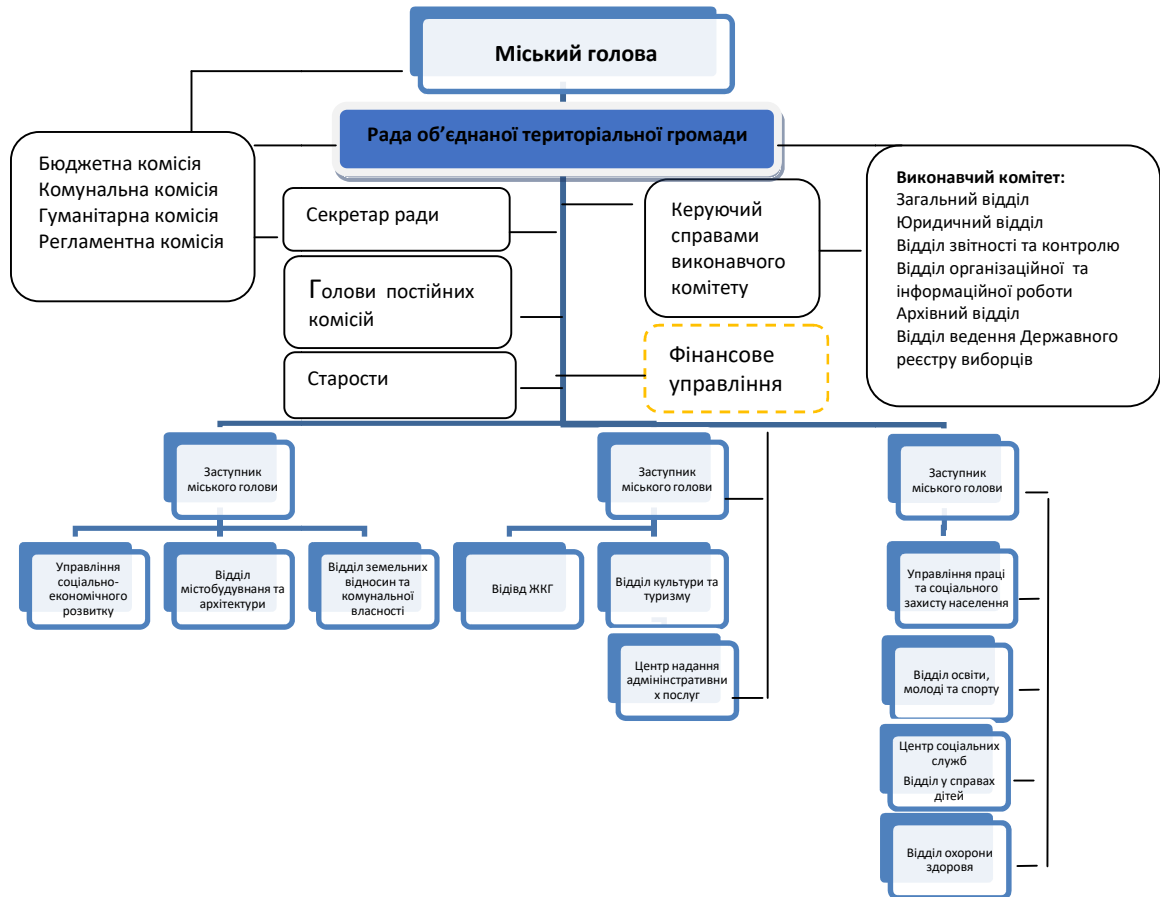


Рис.2.3. Приклад організаційної структури органів місцевого самоврядування міської територіальної громади

Примітка: побудовано автором з використанням [127, 170].

Координаційні зв'язки найкращим чином реалізуються при створенні спеціальних координаційних структур наприклад при розробці стратегії чи програмних документів розвитку громади, проведенні координаційних нарад, прийнятті спільних рішень кількома структурами органу місцевого самоврядування.

Реординаційні зв'язки пов'язані із ініціативою посадових осіб органу місцевого самоврядування, окремих структурних підрозділів і реалізуються у вигляді комунікацій знизу до верху. Вони найчастіше пов'язані із нормотворчими ініціативами, інформаційно-аналітичним обґрунтуванням прийняття управлінських рішень, плановими розрахунками, кадровими ініціативами в контексті кадрової ротації чи службового просування.

Також в органі місцевого самоврядування варто виокремити формальні, неформальні, прямі та непрямі форми комунікацій. Формальні зв'язки

визначаються регламентами, положеннями, посадовими інструкціями і пов'язані безпосередньо із функціональною діяльністю органу місцевого самоврядування, Неформальні зв'язки виникають між посадовими особами органу місцевого самоврядування та депутатами, чи посадовими особами та представниками органів самоорганізації населення чи громадських організацій при реалізації ними власних ініціатив при вирішенні питань місцевого економічного розвитку чи проведенні адвокатських компаній.

Прямі зв'язки пов'язані із діяльністю виконавчих структур органу місцевого самоврядування, а непрямі є результатом міжсекторної співпраці.

Організаційне забезпечення менеджменту органу місцевого самоврядування пов'язане із побудовою організаційної структури, в якій кожна ланка виконує певне функціональне навантаження, демарковане Конституцією та законодавчими актами України. Вона може мати лінійну, функціональну, лінійно-функціональну, програмну, матричну форми.

Внутрішня структура виконавчих органів місцевого самоврядування (рис.2.3) будується за лінійним типом у вигляді ієрархічної піраміди: міський голова-заступник міського голови - керівники департаментів, управлінь - керівники відділів – посадові особи органів місцевого самоврядування. Такий тип структури забезпечує посадову субординацію та відповідальність, оперативність у прийнятті та реалізації управлінських рішень. Але підбір фахівців для роботи у окремих структурних ланках та їх взаємодія реалізується за функціональним принципом, що сприяє професійному підходу до вирішення проблем управління місцевим розвитком. Якщо необхідно працювати над вирішенням конкретних питань чи завдань, наприклад розробки стратегії місцевого розвитку, то створюється робоча група, яка працюватиме за програмним принципом, який забезпечує досягнення цілей із залученням усіх необхідних фахів для вирішення поставлених завдань.

При такому типі структури міський голова має бути всебічно обізнаним, володіти релевантною інформацією, концентрувати зусилля в управлінській верхівці. Якщо аналізувати функції лінійних ланок системи менеджменту, то

умовно їх можна систематизувати у вигляді схеми (рис.2.4).



Рис.2.4. Модель організаційної координації роботи органу місцевого самоврядування

Примітка: побудовано автором з використанням [170].

В даній структурі голова ради виконує основну організаційну функцію, адже організовує роботу місцевої ради, скликаючи сесії та формуючи їх порядок денний, та її виконавчого комітету, підписує рішення виконавчого комітету; вирішує питання кадрового супроводу, пропонуючи раді кандидатуру секретаря ради, пропозиції щодо кількісного та якісного кадрового складу виконавчого комітету та апарату ради; забезпечує розгляд основних програмних документів, місцевого бюджету, будучи при цьому розпорядником коштів місцевого бюджету; при проведенні місцевого референдуму забезпечує виконання його рішень; реалізує важелі державної регуляторної політики, укладає договори між територіального співробітництва та міжсекторної співпраці, звітує про свою роботу перед радою та територіальною громадою на відкритій зустрічі з громадянами.

Відповідно до статті 12 Закону України «Про місцеве самоврядування» [158] з одного боку є підзвітними перед місцевою радою, перед громадою, а з іншого може бути підконтрольним органам виконавчої влади в частині виконання покладених на нього делегованих повноважень.

Повноваження виконавчих структур місцевої ради можуть бути демарковані за такими напрямками «соціально-економічного і культурного

розвитку, планування та обліку; в галузі бюджету, фінансів і цін; щодо управління комунальною власністю; в галузі житлово-комунального господарства, побутового, торговельного обслуговування, громадського харчування, транспорту і зв'язку; у галузі будівництва; освіти, охорони здоров'я, культури, фізкультури і спорту; регулювання земельних відносин та охорони навколишнього природного середовища; соціального захисту населення; галузі зовнішньоекономічної діяльності; галузі оборонної роботи; вирішення питань адміністративно-територіального устрою; забезпечення законності, правопорядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян» [158].

Для аналізу функціонального супроводу менеджменту публічного інституту вважаємо за доцільне побудувати матрицю (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка функціонального супроводу менеджменту органу місцевого самоврядування (ОМС)

Функція менеджменту	Міський голова	Міська рада	Виконавчий комітет
1	2	3	4
Організація	<ul style="list-style-type: none"> – організовує роботу ради та її виконавчого комітету; – міжтериторіальне співробітництво та міжсекторна співпраця; – публічне звітування на відкритих зустрічах з громадянами та перед депутатами щодо виконання передвиборчої програми; – скликання сесій, головування, внесення пропозицій для розгляду сесійного засідання; 	<ul style="list-style-type: none"> – утворення виконавчого комітету ради, комісій, апарату ради, визначення їх чисельності, затвердження персонального складу; -розробка і прийняття нормативних актів локального характеру, статуту територіальної громади, регламенту ради, регулювання комунальних відносин; – прийняття рішення про місцеві референдуми; передачу повноважень ОМС органам самоорганізації населення, про місцеві позики; – встановлення розмірів місцевих податків і зборів. 	<ul style="list-style-type: none"> -розробка регламенту, що регулює організаційно-процедурні питання роботи виконавчого комітету; - забезпечення виконання рішень міської ради, програмно-планових документів та бюджету.

1	2	3	4
Планування	– участь у сесіях; – щотижневі наради з заступниками; з виконавчим комітетом та апаратом ради.	– затвердження стратегій, концепцій, програм, планів, місцевих бюджетів.	– планування роботи виконавчого комітету на квартал, півріччя, рік (план роботи включає: виконання рішень виконкому, розпоряджень міського голови; організація нарад, семінарів, навчань; організація засідання комісій; проектна діяльність; розробка програм; підготовка регуляторних актів); - заходи щодо реалізації та виконання цілей і завдань виконавчого органу; затверджує стратегії, програмно-планові документи, бюджети;
Мотивація	– використання змістових та процесуальних інструментів мотивації; статусних, психологічних та фінансових мотивів до праці.	– затвердження фінансових інструментів мотивації праці посадових осіб органу місцевого самоврядування.	– реалізація фінансових, статусних, політичних, адміністративних (через відповідальність) інструментів мотивації.
Контроль, координація	– контроль виконання стратегічних, планових, програмних документів, бюджетів, регуляторних актів; – координація роботи апарату та виконавчого комітету міської ради.	– заслуховування звітів голови, депутатських комісій, тимчасових комісій, депутатських запитів, дострокове припинення повноважень посадових осіб ОМС.	– заслуховування звітів виконавчих органів, керівників комунальних підприємств, установ, організацій; – моніторинг дотримання регламенту; перевірка дотримання посадовими особами місцевого самоврядування, правопорядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян.

Примітка: систематизовано автором з використанням [127,132, 158,170].

В умовах воєнного стану діюче законодавство (Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [166]) передбачає: можливу зміну виконавчих структур, тимчасове звільнення працівників при умові збереження 2/3 його посадового окладу, переведення за згодою працівника на іншу посаду, яка не передбачена в договорі, за умови ліквідації негативних наслідків бойових дій чи нівелювання обставин, що можуть становити загрозу життю людини, або навпаки залучення додаткових працівників до роботи виконавчих структур органів місцевого самоврядування (це можуть бути фахівці з цивільного захисту, з використання новітніх цифрових технологій).

Також за воєнного стану при прийнятті рішення Верховною Радою України можливе підпорядкування посадових осіб ОМС начальнику військової адміністрації (стаття 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [166]).

Однак, в досліджуваних нами органах місцевого самоврядування Почаївської, Копичинецької, Збаразької територіальних громадах додаткові структури не були створені. Органи місцевого самоврядування продовжували виконувати покладені на них функції в рамках діючих структур. Більше того, і міські ради і їх виконавчі комітети підпорядковуються обраним головам, а ті відповідно співпрацюють відповідно із начальниками Кременецької, Чортківської, Тернопільської районних та Тернопільської обласної військових адміністрацій в питаннях охорони та захисту населених пунктів області визначеними силами і засобами; захисту об'єктів критичної інфраструктури області; проведенню заходів із утворення, організації діяльності, бойової підготовки добровольчих формувань територіальних громад та і інші заходи сприяння щодо забезпечення обороноздатності області та держави.

Підчас воєнного стану згідно Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» [127] функціональні обов'язки голів територіальних громад набули певного розширення. Зокрема, міський, сільський, селищний голови можуть самостійно вирішувати питання, що стосуються: «1) звільнення земельних ділянок комунальної власності від

незаконно розміщених тимчасових споруд, у тому числі тих, що були встановлені, але не введені в експлуатацію у встановленому законодавством порядку; 2) обстеження будівель і споруд, пошкоджених внаслідок бойових дій. Обстеження будівель і споруд, пошкоджених внаслідок бойових дій, здійснюється відповідно до Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності»; 3) демонтажу будівель і споруд, які за результатами обстеження, визнані аварійно небезпечними і такими, що становлять загрозу життю людей (крім об'єктів оборонного і спеціального призначення, об'єктів культурної спадщини та об'єктів, на які поширюється дія Закону України «Про використання ядерної енергії та радіаційну безпеку»). Розпорядження про демонтаж таких будівель і споруд вносяться до Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України в Порядку ведення Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва» [127].

Також голова громади може самостійно прийняти рішення щодо: «1) передачі коштів з відповідного місцевого бюджету на потреби Збройних Сил України або для забезпечення заходів правового режиму воєнного стану; 2) створення установ з надання безоплатної первинної правової допомоги, призначення на посади і звільнення з посад керівників таких установ, залучення фізичних чи юридичних осіб приватного права до надання безоплатної первинної правової допомоги; 3) боротьби зі стихійним лихом, епідеміями, епізоотіями; 4) поводження з небезпечними відходами» [127].

Більше того, голова має право укладати договори, які відносяться до виключної компетенції органу місцевого самоврядування без потреби погодження із цим органом, якщо термін дії договору не перевищує одного року після припинення воєнного стану і пов'язаний із вирішенням проблем місцевого розвитку. В подальшому за потреби продовження таких договорів рішення після закінчення воєнного стану будуть прийматися відповідними органами місцевого самоврядування.

Згідно нової функціональної типології горизонтального розвитку територій, передбаченої Законом України «Про засади державної регіональної

політики” зі змінами і доповненнями від 29 червня 2022 року передбачено чотири типи території, особливості яких необхідно буде враховувати при розробці стратегічних документів: сталого розвитку, драйвери економічного зростання, прилеглі до зон бойових дій, знаходяться на території бойових дій [140].

Досліджувані нами органи місцевого самоврядування працюють в територіальних громадах, що відносяться до територій сталого розвитку. В цій ситуації при дослідженні організаційно-функціонального забезпечення менеджменту органів місцевого самоврядування важливо виокремити в менеджменті даних публічних інститутів додаткові сфери функціональних компетенцій, які пов’язані із впровадженням ризикоорієнтованого менеджменту, інструментів збереження цілісності та сталого розвитку територій. На нашу думку, передусім мова повинна йти про створення організаційних умов для адаптації та розвитку релокованого бізнесу, забезпечення цивільного захисту як для місцевих жителів так і для вимушено переміщених осіб, транскордонного та міжрегіонального співробітництва для залучення інвестицій, кластерних форм підтримки бізнесу. В самому менеджменті змінюється не лише система вироблення та прийняття управлінських рішень, але й характер комунікацій та міжсекторної співпраці. Адже мова повинна йти про обмеження оприлюднення інформації та обмеженні доступу до неї представниками громадського суспільства для збереження таємниці у вирішенні військових питань, посилення обороноздатності територій та країни в цілому.

2.2. Аналіз використання технологій менеджменту в функціональній діяльності публічних інститутів

Невід’ємною складовою менеджменту в установах та організаціях є механізм реалізації основних його функцій, що забезпечується певною технологією. Технологія менеджменту – це сукупність формальних та неформальних прийомів управлінської діяльності, які здійснюються у певній послідовності для досягнення бажаного ефекту. Активне дослідження технологій менеджменту, напрацювання наукових підходів до прийняття раціональних

управлінських рішень здійснювали у свої працях провідні адепти менеджменту А.Файоль, Фр.Тейлор, Г.Форд та інші.

В науковій літературі склалося багато підходів до розуміння суті технології менеджменту. Їх умовно можна структурувати за певними напрямками [1,2,3,9,21, 214, 221, 246]:

- 1) це «спеціально збудована послідовність операцій за критеріями ефективності та якості управлінського рішення» ;
- 2) замкнутий цикл для виконання певної операції ;
- 3) механізм прискорення управлінських процесів за принципами сумісності та ефективності ;
- 4) свідомо побудована комбінація та послідовність управлінських дій для отримання необхідного ефекту ;
- 5) комплекс реальних змін для узгодження спільної діяльності і отримання результату ;
- 6) це сукупність паралельних та послідовних управлінських циклів в різних ланках системи управління з низкою управлінських рішень, що їх супроводжують;
- 7) це впорядкована архітектоніка економічно обґрунтованих управлінських дій для вирішення управлінських проблем та прийняття управлінських рішень.

Отже, технологія менеджменту передбачає побудову впорядкованої послідовності дій, вибір необхідних процедур реалізації управлінських функцій та прийняття управлінських рішень для отримання бажаного ефекту (управлінського, соціального, економічного, організаційного, маркетингового тощо). Відповідно до термінологічного визначення управлінська процедура характеризується логічним порядком дій. Згідно нормативного визначення управлінська процедура характеризується відповідним «...способом, строками, відповідальними інституціями та формою взаємодії його учасників, створений з метою забезпечення ефективного здійснення тієї чи іншої управлінської діяльності, досягнення її цілей та отримання відповідних результатів» [179].

Технологія менеджменту в системі публічних інститутів має свою специфіку, оскільки пов'язана із необхідністю забезпечення ефективного виконання публічними інститутами покладених на них суспільних функцій, якісного надання публічних послуг, акумуляції та опрацювання управлінської інформації для прийняття управлінських рішень, підзвітності та підконтрольності перед громадянським суспільством.

В системі менеджменту публічних інститутів управлінські технології структуруються за: особливостями об'єктів і суб'єктів публічного управління; специфікою механізмів публічного управління; видами організаційних структур публічного управління; ступенем охоплення елементів управлінського циклу; особливостями стилю управлінської діяльності; типологією процесу управління тощо [100,178,179]. Дані структурні групи вважаємо за доцільно доповнити технологіями використання управлінського ресурсу та прийняття управлінських рішень (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Підходи до класифікації технологій управління в системі публічних інститутів

Підходи до класифікації	Класифікаційні групи
1	2
За суб'єктом управлінського впливу	<ul style="list-style-type: none"> • Технології функціональної діяльності органів державної влади. • Технології функціонування органів місцевого самоврядування. • Технології роботи організацій громадського суспільства.
За механізмом управління	<ul style="list-style-type: none"> • Економічні (ринкові) технології. • Організаційні технології. • Політичні технології. • Соціальні технології.
За видами організаційних структур управління	<ul style="list-style-type: none"> • Технологія лінійного управління. • Технологія функціонального управління. • Технологія лінійно-функціонального управління. • Технологія програмно-цільового управління. • Технологія штабного управління. • Технологія матричного управління.

1	2
За етапом управлінського циклу	<ul style="list-style-type: none"> • Загальні технології управління. • Часткові управлінські технології.
За стилем управління	<ul style="list-style-type: none"> • Технології авторитарного управління. • Технології ліберального управління. • Технології демократичного управління. • Технології змішаного управління.
За типом управління	<ul style="list-style-type: none"> • Технології антикризового управління. • Технології ситуативного управління. • Технології збалансованого управління.
За етапами управлінської діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • Технології проектування. • Технології прогнозування. • Технології організації. • Технології контролю, контролінгу та координації. • Технології обліку та аудиту. • Технології мотивації персоналу. • Технології комунікації.
За об'єктом управління	<ul style="list-style-type: none"> • Технології управління економічною сферою. • Технології управління політичною сферою. • Технології управління соціальною сферою. • Технології управління гуманітарною сферою.
За використанням управлінського ресурсу	<ul style="list-style-type: none"> • Фінансові технології. • Інформаційні технології. • Технології роботи з кадрами (кадрового менеджменту). • Маркетингові технології. • Інноваційні технології. • Цифрові технології (штучного інтелекту). • Технології документування. • Технології проектного менеджменту.
За прийняттям управлінських рішень	<ul style="list-style-type: none"> • Індивідуальні (одноосібні) технології. • Колективні технології (експертні, мозкового штурму, метод нарад). • Колегіальні технології (пленарні засідання ради, засідання постійних комісій). • Технології прийняття рішень в умовах ризиків та невизначеності.

Примітка: узагальнено з використанням [52, 69, 86].

Якщо розглядати технологію менеджменту в роботі органу місцевого самоврядування, то її варто представити у вигляді пояснюючої моделі, що об'єднує технології внутріорганізаційного (адміністративного менеджменту), які дозволяють виконавчим структурам органу місцевого самоврядування

функціонувати як цілісній системі з організаційно впорядкованою структурою та системою необхідних зв'язків та ресурсного супроводу та муніципального менеджменту, які дозволяють виконувати покладені на орган місцевого самоврядування функції. Систему структурних елементів зображено на рис.2.5. З даної схеми чітко прослідковується місце технологій в функціональній діяльності організації, яка працює в публічній сфері. Саме технології забезпечують функціональну спроможність органу місцевого самоврядування до виконання покладених на нього функцій.



Рис.2.5. Пояснююча модель використання технологій в системі менеджменту органу місцевого самоврядування

Побудовано автором.

У функціональній діяльності орган місцевого самоврядування здійснює управління місцевим розвитком та реалізує муніципальний менеджмент. Його складовими є аналітичні функції, планово-прогностичні функції, управління власністю територіальної громади, бюджетування, реалізація проектних ініціатив, міжсекторна співпраця та взаємодія у раціональному використанні

місцевого ресурсного потенціалу та залучення інвестиційних ресурсів для місцевого розвитку, стимулювання підприємницьких ініціатив, сприяння зайнятості та створення робочих місць реалізує такі функції.

Проаналізуємо результати використання технологій в роботі органів місцевого самоврядування Тернопільської області, на прикладі Копичинецької, Почаївської, Збаразької міських рад.

Для налагодження внутріорганізаційної роботи органу місцевого самоврядування використовуються технології планування роботи, проектування й побудови організацій за лінійно-функціональним типом, технології регламентування роботи структурних підрозділів, технології планування діяльності відповідно до покладених цілей і завдань на орган місцевого самоврядування. Технології планування діяльності виконаної структури органу місцевого самоврядування відштовхуються від базових потреб та інтересів громади, цілей публічного управління місцевим розвитком та намірів отримання бажаних результатів, а також опираються на діючі нормативно-правові акти, примірні (модельні) положення роботи структурних підрозділів виконавчого комітету органу місцевого самоврядування та розроблені на основі них положення (див. табл.2.4), що регламентують роботу апарату міської ради та її виконавчого органу, планово-економічного відділу, відділу соціального захисту та обслуговування, відділу організаційної роботи та документообігу, відділу правового забезпечення, відділу будівництва, земельних відносин та сільського господарства, відділу фінансів, бухгалтерського обліку та звітності тощо.

При плануванні роботи на поточний рік територіальної громади затверджуються пріоритетні напрямки роботи міської ради, бюджет громади, комплексна програма (план) соціально-економічного та культурного розвитку громади та місцеві цільові програми відповідно до Стратегії розвитку територіальної громади, перелік проектів, що реалізуються за кошти державних субвенцій на розвиток інфраструктури громади, питання регулювання земельних відносин, план роботи постійних комісій, питання, пов'язані із депутатською діяльністю.

Нормативний та методично-інструктивний супровід технологій менеджменту органу місцевого самоврядування

Функція менеджменту	Нормативний, методично-інструктивний супровід	Технологія реалізації
1	2	3
<p>Організація роботи органу місцевого самоврядування</p>	<p>Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні» [170], «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [137], «Про засади державної регіональної політики» [140], «Про правовий режим воєнного стану» [127], «Про статус депутатів місцевих рад» [173], «Про доступ до публічної інформації» [138], «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [169]; Регламент роботи місцевої ради, положення про структурні підрозділи виконавчого комітету органу місцевого самоврядування, наприклад: Положення про відділ освіти, культури, сім'ї, молоді та спорту виконавчого комітету міської ради» «Положення про відділ будівництва, земельних відносин та житлово-комунального господарства міської ради», «Положення про відділ планово – економічного розвитку міської ради» «Положення про відділ правового забезпечення міської ради», «Положення про відділ організаційної роботи та документообігу міської ради», «Положення про відділ фінансів, бухгалтерського обліку та звітності виконавчого комітету міської ради ОТГ, Положення про постійні комісії міської ради (наприклад для Копичинецької міської ради це: (1) <i>постійна бюджетна комісія міської ради з питань планування бюджету, фінансів, підприємництва та торгівлі (постійна бюджетна комісія міської ради)</i>; 2) <i>постійна комунальна комісія міської ради з питань комунального майна та господарства, будівництва, благоустрою і охорони навколишнього природного середовища (постійна комунальна комісія міської ради)</i>; 3) <i>постійна земельна погоджувальна комісія</i>; 4) <i>постійна гуманітарна комісія міської ради з питань освіти, культури та туризму, охорони здоров'я і соціального захисту населення (постійна гуманітарна комісія міської ради)</i>; 5) <i>постійна регламентна комісія міської ради з питань депутатської діяльності, етики та законності</i>)» затверджені рішенням Копичинецької міської ради від 26 березня 2019 року №197). [104]</p>	<p>Організаційний супровід в системі менеджменту передбачає, впорядкування організаційної структури та системи вертикальних та горизонтальних зв'язків, регламентування діяльності структурних підрозділів, налагодження необхідного ресурсного супроводу.</p>

1	2	3
Аналіз стану керованого об'єкту	Постанова КМУ від 12 грудня 2018 р. № 1062 «Про основні засади здійснення внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів» [114].	Експертні опитування, статистичний аналіз, розрахунок показників, які відображають стан керованого об'єкта. Моніторинг діяльності установи; оцінка виконання окремих завдань та функцій, аналіз результативності системи внутрішнього контролю; виявлення та оцінка відхилень у функціонуванні органу місцевого самоврядування та його структурних підрозділів, усунення виявлених відхилень.
Планування діяльності	Державна стратегія регіонального розвитку до 2027 року, Постанови КМУ «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету»[169]; «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року» [141]; «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів» [148]; Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України № 75 від 26.04.2016 року «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально – економічного розвитку об'єднаної територіальної громади» [145], Стратегія розвитку Копичинецької міської об'єднаної територіальної громади на 2020-2027 роки, «Стратегія розвитку Почаївської міської об'єднаної територіальної громади на 2017 – 2027 роки», Статут міської об'єднаної територіальної громади, План роботи міської ради на поточний рік, Каталог технічних завдань та проекти місцевого економічного розвитку, Генеральний план розвитку міської об'єднаної територіальної громади [103, 104,108, 109].	Планування роботи органу місцевого самоврядування здійснюється на рівні розробки планів роботи виконавчого комітету міської ради, планів роботи структурних підрозділів, планування роботи окремих посадових осіб органів місцевого самоврядування, планування функціональної діяльності відповідно до покладених на орган місцевого самоврядування функцій.

1	2	3
Прийняття управлінських рішень	Конституція України, Європейська хартія місцевого самоврядування, Бюджетний кодекс, Податковий кодекс, Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про засади державної регіональної політики», «Про інформацію», «Про співробітництво територіальних громад», «Про добровільне об'єднання територіальних громад», «Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад», «Про правовий режим воєнного стану» [254]	Прийняття рішень: на основі аналізу статистичних даних; проведення експертного опитування для виявлення проблеми, що потребує вирішення; вивчення досвіду вирішення подібних проблем; напрацювання альтернативних варіантів вирішення проблеми відповідно до наявної ресурсної бази. Використання методів: функціонального, системного, компаративного, структурного аналізу, контролінг та економіко-математичного моделювання для визначення наслідків прийняття управлінського рішення.
Контроль та координація	Стаття 26 Бюджетного кодексу України, Постанова КМУ від 12 грудня 2018 р. № 1062 «Про основні засади здійснення внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів», Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність».[254]	Контроль використання бюджетних коштів, безперервний моніторинг управлінських процесів, забезпечення обміну інформацією, порівняння планових та фактичних показників роботи, нормативний функціональний аналіз, перевірки, координація управлінських завдань, функціональне обстеження, аудит ефективності. Контрольні заходи через перевірки виконання встановлених планових завдань, внутрішні організаційні форми звітності, координаційну роботу.

1	2	3
Кадрове забезпечення, мотивація	Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні»[158]; «Про службу в органах місцевого самоврядування» [170]; «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [166], Типові професійно-кваліфікаційні характеристики посадових осіб місцевого самоврядування, затвержені наказом Національного агентства України з питань державної служби від 07.11.2019 р. № 203-19; положення про апарат (виконавчий апарат) ради, положення про її виконавчий комітет, положення про виконавчий орган, положення про структурний підрозділ; рішення відповідної ради про розподіл повноважень між виконавчими органами; правила внутрішнього трудового розпорядку; колективний договір; інші локальні документи.	Добір (конкурсна система, призначення, контракт), кадрова адаптація, просування, оцінювання кадрів, кадровий аудит, статусна та фінансова мотивація (надбавки за ранг, вислугу років, за виконання важливої роботи, за професійну майстерність, за знання і використання при виконанні посадових обов'язків іноземної мови; за почесне звання «заслужений», премії), професіоналізація та безперервна система підвищення кваліфікації кадрів.
Інформаційний супровід та комунікації	Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про звернення громадян», «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації», «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформації», Стратегія інтеграції України до єдиного цифрового простору ЄС (2019 р.), «Цифрова адженда України – 2020», Дорожня карта інтеграції України до Єдиного цифрового ринку ЄС, Постанова КМУ від 30 січня 2019 року № 56 «Деякі питання цифрового розвитку», розпорядження Кабінету Міністрів України від 03 березня 2021 року № 167-р «Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації». Постанова КМУ від 12.03.2022 року № 263 «Деякі питання забезпечення функціонування інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів в умовах воєнного стану» [254].	Акумулявання інформаційної бази даних та її використання по мірці виконання управлінських завдань. Реалізація місцевих ініціатив, оприлюднення інформації про роботу органу місцевого самоврядування, проведення громадських слухань, впровадження цифрових технологій в систему публічного менеджменту та врядування. Міжсекторна співпраця та взаємодія, електронне врядування, створення якісного контенту на Інтернет-ресурсах громади, соціальні мережі, цифрові інструменти опитування, електронні звернення, електронні петиції, громадський моніторинг.

Примітка: складено автором з використанням [254].

Надзвичайно важливим у функціонуванні органу місцевого самоврядування є використання технологій управління за цілями. Цільовим пріоритетом в роботі органів місцевого самоврядування, які відповідно до діючого законодавства та нової функціональної типології горизонтального розвитку територій, відносяться до територій сталого розвитку [140] є забезпечення цілісного, збалансованого, динамічного наближеного до європейських стандартів середовища життєдіяльності з збереженням та примноженням економічного, соціального, геопросторового потенціалу громади. Досягнення даних цілей забезпечується за допомогою технологій управління місцевим економічним розвитком, стратегічного планування, цільового програмування, проектного менеджменту, бюджетування тощо.

Слід зазначити, що Почаївська міська територіальна громада одна із перших в Тернопільській області розробила довгострокову стратегію розвитку громади на період до 2027 року з переорієнтацією на збереження геопросторового потенціалу (розроблено новий геопросторовий план території на основі попередньої інвентаризації земельних ресурсів громади), використання кластерних форм підтримки місцевих ініціатив, стимулювання віддалених форм зайнятості.

В Стратегії розвитку Копичинецької міської об'єднаної територіальної громади до 2027 року акцент зроблено на сталому розвитку, збереженні довкілля, забезпеченні інклюзивної економіки з рівними можливостями для всіх та створення партисипативної моделі управління з активним залученням громадського сектору.

На даний час Збаразька міська рада працює над розробкою довгострокової стратегії розвитку громади, яка враховує виклики воєнного часу, потребу забезпечення інклюзивного розвитку, а також максимальну підтримку місцевого економічного потенціалу для забезпечення збалансованого розвитку території.

Аналіз функціональної діяльності органу місцевого самоврядування дозволяє констатувати, що в умовах військового стану найбільшої значимості в забезпеченості цілісного функціонування органу місцевого самоврядування набирають технології управління персоналом, фінансового менеджменту,

управління проєктами, ризик-менеджменту, інформаційно-комунікативного супроводу, маркетингові технології.

Технологія інформаційно-комунікативного супроводу в умовах воєнного стану є особливо актуальною, оскільки забезпечує не тільки інформування жителів та ділових кіл громад про питання управління місцевим економічним розвитком, але й є засобом попередження потенційних загроз, інструментом цивільного захисту, безпосередньої участі представників різних секторів в системі публічного управління. Технологія інформаційного супроводу передбачає: розробку комунікативної стратегії громади (як окремого документу, так і в складі Стратегії розвитку громади), створення офіційного сайту, сторінок в соціальних мережах як інструментів позиціонування в сучасному цифровому інформаційному просторі органу місцевого самоврядування; створення он-лайн сервісів та інформаційних майданчиків для інформування громадськості та ділових кіл громади, забезпечення партисипативної складової в прийнятті управлінських рішень органом місцевого самоврядування, документальний супровід в паперовій та цифровій формах, інформаційні повідомлення в засобах масової інформації, використання сервісів інформаційно-довідкових порталів об'єднаних громад України (GROMADA.INFO), «Єдина система місцевих петицій», «Розумне місто», рейтарські матеріали (звіти роботи виконавчого комітету органу місцевого самоврядування), інформаційні тематичні заходи (брифінги, прес-конференції). Аналіз використання цифрових інформаційно-комунікативних технологій в досліджуваних громадах дозволив виявити певні особливості (див. табл.2.5).

Незважаючи на доволі широкий спектр інформаційних інструментів їх інформаційне наповнення не є достатньою насиченим і можливості практичного використання цієї інформації є дещо обмеженими, однак за останні роки сайти органів місцевого самоврядування стають інструментами електронної демократії.

Специфіка використання інформаційно-комунікативних ресурсів в роботі публічних інститутів

Інформаційні ресурси громади:	Почаївської міської ради	Збаразької міської ради	Копичинецької міської ради
Офіційний сайт громади	+	+	+
Он-лайн-сервіси	+	+	+
- електронна мапа громади	+	+	+
- платформа для бюджетування	-	-	-
- електронні петиції	+	-	+
- он-лайн опитування	-	-	+
Присутність в соціальних мережах (фейзбук, інстаграм, фуйзбук-месенджер)	+	+	+
Наявність комунікативної стратегії громади	-	-	-
ІТ – стратегії (цілі стратегії розвитку громади, що підлягають автоматизації)	-	-	-
Експертні платформи	-	-	-
Цифрові інформаційні сервіси	+/-	+/-	+/-
Технології штучного інтелекту	-	-	-

Примітка: складено автором.

Еталонний варіант сайту громади повинен виконувати таке функціональне навантаження:

Забезпечувати доступ стейхолдерів (жителів громади, суб'єктів господарювання, інвесторів, представників громадських організацій, ЗМІ) до:

- публічної інформації: про структуру органу місцевого самоврядування, нормативно-правовий супровід його функціональної діяльності, порядок його роботи, депутатський корпус, склад постійних та тимчасових комісій, результати їх роботи, основні документи міської ради, регламентацію роботи виконавчих структур публічного інституту, тощо;

- публічних виступів та їх обговорення, публічних дебатів, інтерв'ю, відображення результатів проведення публічних заходів тощо;
- статистичної інформації, в якій має міститися паспорт громади, аналітичні матеріали, історичні матеріали, перелік суб'єктів господарювання, місцевих громадських організацій, інші інформаційні бази даних, зщо характеризують місцевий економічний розвиток);
- інструментів зворотного зв'язку (електронні приймальні, офіційні адреси для листування, в тому числі електронні, сервіси для онлайн-звернень, електронних петицій, онлайн-опитування, електронне голосування (громадський бюджет чи вирішення інших проблем громади));
- інформаційних повідомлень чи оголошень і одночасного розміщення таких оголошень, анонсів про події важливі у житті громади, результати роботи благодійних організацій чи реалізації різного роду соціальних ініціатив;
- приклади успішної практики врядування, комунікацій з жителями громади, громадських ініціатив, волонтерства, філантропії, реалізації інвестиційних проєктів сталого розвитку громади тощо;
- електронний варіант буклетів, публікацій як лідерів громади так і успішних людей, презентації (наприклад з реалізації відомих міжнародних проєктів U-LEAD, DOBRE, алгоритмів інноваційних запитів) відеоролики як з представниками публічних інститутів, так і жителів громади, прес-релізи, прес-анонси, соціальна реклама тощо.

В питаннях інформаційно-комунікативного забезпечення органу місцевого самоврядування слід зазначити, що використовуються в роботі міських рад такі інформаційні сервіси як: «1С: Документообіг», «InterDoc». Одночасно відчувається потреба у створенні платформи експертного середовища, до якого було б залучені представники реального, фінансового, наукового секторів, громадськості. На нашу думку, така платформа має концентрувати аналітичні звіти, рейтинги, прогнози, соціологічні дослідження, координацію реалізації стратегічних та програмно-планових документів, реалізацію проєктів, тощо.

Слід зазначити, що на сайті Копичинецької міської ради є результати опитування населення і ділових кіл громади що пріоритетів розвитку громади та

механізмів їх забезпечення, однак таке опитування було проведено в 2020 році і потребує постійного оновлення інформаційного контенту. Хоча на окремих сайтах громад Тернопільської області такі можливості передбачено (наприклад сайт Скалатської міської ради, Тернопільської міської ради тощо).

Аналіз інформаційних сайтів територіальних громад показує, що, вони мають наступну форму (див. рис 2.6).



Рис. 2.6. Структура сайту міської ради (на прикладі Почаївської міської ради)

Примітка: складено автором.

Змістове наповнення відображає структуру виконавчого комітету, основні результати функціональної діяльності з управління місцевим економічним розвитком, стратегічного планування та цільового програмування (енергетичного безпеки, поводження з відходами, охорони довкілля, благоустрою населених пунктів) використання економічного, соціального, геопросторового потенціалів території.

Однак, сайти досліджуваних громад не містять цифрової платформи для постійної міжсекторної комунікації та відображення результатів міжсекторної взаємодії за виключенням співпраці з Асоціацією міст України, в контактах досліджуваних громад не передбачено GOOGLE форм для постійного опитування мешканців громад з приводу вирішення проблем місцевого економічного розвитку, інвестиційні пропозиції не оновлюються, цільові програмні продукти відображаються вибірково. В умовах воєнного стану на таких сайтах необхідно відображати більше інформації щодо забезпечення цілісності території, техногенної безпеки та цивільного захисту населення, соціального захисту та соціальної інтеграції вимушено переміщених осіб.

Важливою складовою в менеджменті публічних інститутів є маркетингові технології, які найкращим чином дозволяють забезпечити конкурентне позиціонування територій. Складовими конвергенції систем публічного управління та маркетингу можна вважати: «1) маркетингізацію, коли певні аспекти діяльності публічного сектора стають схожими на комерційний маркетинг у приватному секторі, піддаючи продукти та послуги конкурентоспроможним силам ринку, намагаючись підвищити якість та знизити витрати; 2) заохочення інтересів неприбуткових організацій – ці організації почали використовувати маркетинг партнерства та соціально-етичний маркетинг для забезпечення їхнього подальшого існування за підтримки ринку та суспільства; 3) поширення муніципального маркетингу – специфічного інструментарію для місцевих органів влади, що використовувався для просування іміджу певних населених пунктів; 4) розвиток політичного маркетингу – різновиду маркетингу, що використовувався для просування ключових політичних рухів і партій, цілей і особистостей; 5) вдосконалення комунікацій та міжсекторної взаємодії:

індивідуальна PR та медіа-активність органів публічної влади з розробкою відповідних стратегій, розвиток GR (government relations), лобіювання значимих для територіальної громади проектів» [94, 210].

Серед діючих маркетингових технологій органів місцевого самоврядування варто виокремити: моніторинг середовища життєдіяльності громади, виявлення стримуючих та стимулюючих чинників стратегічних переваг та загроз, брендинг, бенчмаркетинг, міжсекторне партнерство, цифровий маркетинг (контент-маркетинг, просування в пошукових системах, соціальні медіа (Facebook, TikTok), контекстна реклама, E-mail маркетинг тощо.

Важливо при використанні цифрового маркетингу звертати увагу на цифровому аналізі (Web Analytic), що оцінює результативність роботи сайту органів місцевого самоврядування для створення сучасних цифрових адресних каналів комунікації, які дозволять максимально результативно залучати до роботи публічних інститутів зацікавлених осіб – стейхолдерів, сприяти притоку інвестицій, інклюзивноорієнтованого підходу в наданні соціальних послуг.

Маркетингові технології, будучи невід’ємним інструментом стратегічного планування забезпечують конкурентне позиціонування територій через інструменти брендингу. Цей інструмент виокремлює щось особливе в даній території і створює максимально вигідне підґрунтя для його просування. Брендинг зорієнтований як на зовнішню аудиторію так і на жителів громади. Коди мова йде про жителів громади, то орган місцевого самоврядування своєю діяльністю має створити максимально зручні умови для життєдіяльності в даній громаді, зростання доходів та зайнятості. Коли мова йде про зовнішню складову брендингу, то особлива увага звертається на підтримці на просуванні рекреаційних особливостей громади, популяризації традицій та культури краю, розвитку туризму (релігійного, медичного, історичного, культурного, гастрономічного, відпочинкового, зеленого тощо)

Аналіз використання інструментів маркетингу в органах місцевого самоврядування громад Тернопільської області показав на домінування (рис. 2.7) його адміністративної, підприємницької, громадської форм.

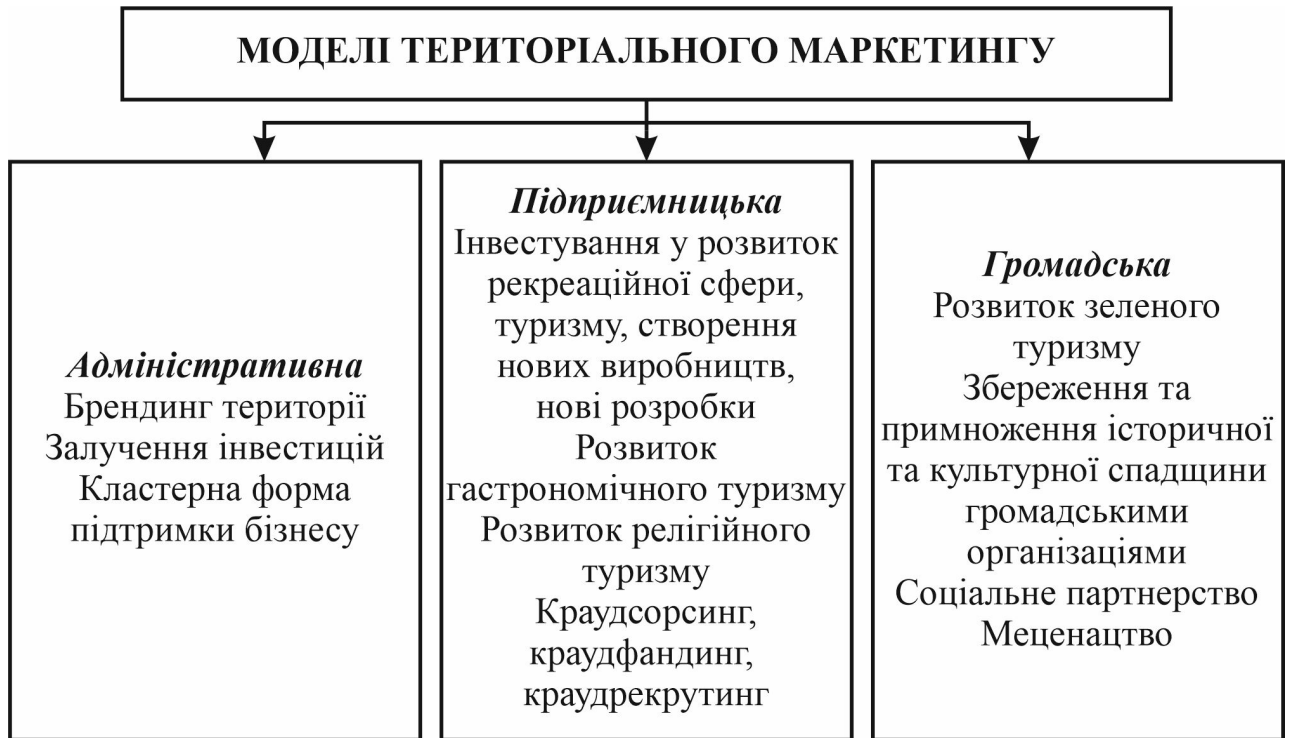


Рис. 2.7. Моделі територіального маркетингу, що використовуються в менеджменті органів місцевого самоврядування Тернопільської області

Примітка: побудовано автором.

Маркетингові технології в менеджменті направлені на покращення інвестиційного клімату громади; збереження історичної та культурної спадщини, духовного та культурного потенціалів; покращенню якості життя громади; посилення конкурентоспроможності продукції місцевих виробників на національному та міжнародному ринках; зростання доходів і податкових надходжень, пов'язаних з туризмом (транспорт, сфера послуг, виготовлення та продаж сувенірів, розвиток ринку нерухомості); вихід на зовнішні ринки за рахунок популярності території, націнка за бренд території; формування купівельного попиту на місцеву продукцію. Важливою складовою маркетингових технологій є бенчмаркетинг, що дозволяє вивчати та адаптовувати до вітчизняних реалій кращий світовий досвід, акумулювати, узагальнювати інформацію та використовувати її для аналітичного обґрунтування прийняття управлінських рішень. «До основних різновидів бенчмаркетингу відносять: конкурентний, стратегічний, операційний, бенчмаркінг продуктивності та бенчмаркінг процесів (стратегування та

проектування, розвиток та управління людським капіталом, управління інформаційними технологіями та фінансовими ресурсами, управління власністю, зовнішніми зв'язками тощо)» [94].

Технології менеджменту мають бути впорядкованими відповідно до визначених стандартів якості Міжнародної організації зі стандартизації (ISO). Як правило, діюча практика сертифікації роботи публічних інститутів свідчить, що система ISO єдиним інструментом виявлення недоліків в системі внутріорганізаційного менеджменту. З органів місцевого самоврядування Тернопільської області лише Тернопільська міська рада за результатами наглядового аудиту (серпень 2018 р.) підтвердила відповідність вимогам системи менеджменту якості стандарту ISO 9001:2015 у сфері надання адміністративних та неадміністративних послуг.

Орган місцевого самоврядування повинен постійно вдосконалювати технологію внутріорганізаційного менеджменту та функціональної діяльності відносно основних рубрикаторів якості (орієнтація на споживачів послуг, лідерство колективне та групове у наданні послуг, процесний та системний підхід надання послуг) для того, щоб ефективно виконувати покладені на нього власні й делеговані повноваження та наближати стандарти діяльності до вимог Міжнародної організації з сертифікації щодо управління якістю.

За чотири роки впровадження міжнародних стандартів в системі менеджменту публічних інститутів при стандартизації надання публічних послуг чітко прослідковуються очевидні переваги: підвищення рівня якості надання публічних послуг; прозорість та демократичність функціональної діяльності; нівелювання корупційних проявів та мінімізація можливих посадових зловживань; підвищення іміджу, конкурентного статусу органів місцевого самоврядування; оптимізація процесу надання публічних послуг з моменту звернення; висока результативність функціональної діяльності органу місцевого самоврядування; зацікавлення посадових осіб органів місцевого самоврядування в результатах роботи.

Отже, моніторинг технологій менеджменту в системі роботи публічних інститутів, зокрема, органів місцевого самоврядування показав, що вони

базуються на технологіях роботи з інформацією, є чітко регламентованими, документованими, передбачають певні цілеспрямовані дії з прийняття та реалізації управлінських рішень, максимально зорієнтовані на результат та якісне надання публічних послуг.

2.3. Оцінка результативності використання інструментарію менеджменту в органах місцевого самоврядування

Забезпечити ефективну реалізацію технологій менеджменту органів місцевого самоврядування неможливо без моніторингу показників результативності як внутріорганізаційного менеджменту так і функціональної діяльності публічних інститутів. Система оцінювання результативності менеджменту органів місцевого самоврядування є невід'ємною складовою європейських практик демократичного врядування, забезпечення підзвітності та прозорості владних інститутів, міжсекторної співпраці, врахування потреб громадського сектору, формування інституційно спроможних владних інститутів.

Аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури (праці Ведунга Е. , Г.Харті, Ф.Фікса, Абрамюка І. , Балана А. А., Бондаренко А.О., Ворони П.В. , Гавкалової Н.Л., Желюк Т.Л., Таньчук О.А. і ін..) дозволяють нам оцінювання в системі менеджменту представити за допомогою таких наукових підходів:

- цільового підходу, при якому оцінюється досягнення запланованих цілей і причини відхилення від них в рамках задекларованих стратегічних, програмно-планових документів;

- економічного підходу, коли оцінюються витрати на досягнення окреслених завдань і отримані результати (якість надання муніципальних послуг, виконання делегованих повноважень), утримання управлінського апарату, витрати на його професіоналізацію і результати управлінської діяльності;

- функціонального підходу, за якого відбувається моніторинг впливу органів місцевого самоврядування на об'єкт управління, функціональний огляд

посадових інструкцій, положень про структурні підрозділи на предмет їх відповідності нормативним актам, відсутності дублювання та паралелізму у виконанні посадових обов'язків;

- міжнародних стандартів якості управління, зокрема, системи управління якістю при наданні муніципальних послуг у відповідності до вимог ISO 9001:2008 [185];

- інноваційного підходу, згідно якого результативність менеджменту залежить від впровадження сучасних практик врядування, нахшталт досягнень цифрового розвитку тощо.

Інструментами оцінювання результативності інституцій публічного управління є аудит ефективності, функціональні обстеження, щорічне оцінювання та атестації роботи публічних службовців.

На даний час в Україні на інституційному рівні щорічно погоджуються критерії оцінювання результативності та якості посадової діяльності для службовців виконавчих структур. Проведення такої оцінки регламентується Постановою КМУ «Про порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» [165]. Оцінювання проводиться з позицій ефективності планування, організаційної роботи, управління персоналом, цифрового розвитку.

Щодо оцінювання виконання посадових обов'язків посадовими особами органів місцевого самоврядування, то така оцінка здійснюється в рамках щорічного оцінювання. Регламентується процедура Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [158], (статтею 42), постановою КМУ від 26.10.2001 № 1440 «Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування», «Методикою оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» Національного агентства України з питань державної служби, «Загальними методичними рекомендаціями щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування» [254].

«Дані документи процедури оцінювання зводять до перевірки своєчасності, якості, результативності виконання посадових обов'язків відповідно до посадових інструкцій. Однак сучасні виклики диктують необхідність модернізації діючих підходів до оцінювання систем внутріорганізаційного менеджменту публічних інститутів в частині відстеження активізації посадової мобільності (обмін досвідом, стажування як в Україні, так і в країнах ЄС, моніторингу набуття та використання у функціональній діяльності посадовими особами кращих практик управління місцевим розвитком, підвищення фахових знань та вмінь відповідно до викликів та потреб цифровізації, децентралізації, інтеграції до ЄС» [95].

Відповідно до Європейських стандартів адміністрування за Програмою SIGMA («Принципи державного управління» [98]), діяльність публічних інститутів має базуватися на наступних принципах: орієнтації управлінської діяльності на результат, ризикоорієнтованому підході прийняття рішень; розвитку партнерства; залучення службовців до управління якістю через відповідні програми професіоналізації та мотивацію працівників; інноватизації та модернізації управлінських процесів та процедур; залучення громадського сектору до системи публічного управління.

Принципами оцінювання системи менеджменту є: прозорість та підзвітність органу місцевого самоврядування, спрямованість на досягнення цілей місцевого самоврядування, раціонального використання ресурсів, партисипації (участі громадського сектору), налагоджених комунікацій, дотримання правових та етичних стандартів, інноваційності, адаптивності до нових викликів, посилення інституційної спроможності органу місцевого самоврядування.

Важливо зазначити, що єдиної універсальної системи оцінювання системи менеджменту органів місцевого самоврядування не напрацьовано до цих пір. Показники оцінювання можуть бути як якісними, такі і кількісними і залежати від конкретних цілей оцінювання. Крім того, залучення багатьох зацікавлених сторін, таких як громадяни, організації громадянського суспільства та експерти,

може забезпечити більш комплексну та різноманітну оцінку управління органами місцевого самоврядування.

Компаративний аналіз кращих практик врядування показує, що для оцінювання результативності роботи органів місцевого самоврядування в міжнародній практиці використовується:

- 1) індекс спроможності органів місцевого самоврядування. Індекс спроможності органів місцевого самоврядування вимірює низку факторів, включаючи наявність фінансових ресурсів, людських ресурсів, інституційну структуру, технічні можливості та організаційну практику управління. Він покликаний дати комплексну картину сильних і слабких сторін органів місцевого самоврядування в цих сферах, а також визначити сфери, де можна зробити покращення;
- 2) індекс розвитку потенціалу територіальної громади, який був змодельований в рамках «Методичних рекомендацій щодо оцінки рівня фінансової спроможності територіальних громад» [76] відповідно до реалізації Програми «U-LEAD з Європою», Шведсько-українського проекту «Підтримка децентралізації в Україні» і включає наступні показники: «доходи загального фонду в розрахунку на 1 мешканця; частку видатків на утримання апарату ради територіальної громади та її виконавчих органів у бюджеті територіальної громади; капітальні видатки в розрахунку на 1 мешканця; рівень дотаційності бюджету територіальної громади; питому вагу заробітної плати у видатках загального фонду бюджету територіальної громади; видатки на культуру, фізичну культуру і спорт в розрахунку на 1 мешканця; частку трансфертів з державного бюджету в доходах загального та спеціального фондів бюджету територіальної громади; частку місцевих податків і зборів у дохідній частині загального фонду бюджету територіальної громади» [76];
- 3) індекс якості менеджменту інститутів публічного управління (CAF) – це інтегральний показник оцінки управління, розрахований за методикою моделі досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM), яка ефективно використовується в 4160 організаціях 59 країн світу. Даний індекс може оцінюватиме систему адміністративного менеджменту публічних

інститутів за 9 критеріями: «лідерство, стратегічне планування, персонал, партнерство та ресурси, управлінські процеси, результати управління, результати працівників, соціальна відповідальність, результати у ключових сферах діяльності» [28, 35].

- 4) індекс публічності місцевого самоврядування, який розраховується в країнах ЄС і передбачає оцінку дотримання міжнародного стандарту якості ISO 9001:2008 в наданні публічних послуг;
- 5) модель оцінювання роботи органів місцевого самоврядування відповідно до принципів Білої книги належного врядування ЄС [28], яка передбачає моніторинг:
 - лідерського потенціалу керівних кадрів виконавчих структур органу місцевого самоврядування: стилі керівництва, комунікативні навички, здатність до командної роботи та відповідальності.
 - задоволеності громадян місцевою владою. Це можна виміряти за допомогою опитувань, механізмів зворотного зв'язку та інших форм залучення;
 - прозорості та підзвітності роботи владних інститутів: це стосується того, на скільки орган місцевого самоврядування є прозорим у прийнятті рішень, фінансовому управлінні та механізмах звітності;
 - ефективності надання публічних послуг, наприклад, вивезення сміття, утримання доріг та медичні послуги;
 - фінансової стабільності, моніторинг спроможності органу місцевого самоврядування генерувати доходи, управляти витратами;
 - механізмів участі та залучення громадян до процесів врядування в громаді через громадські консультації, збори громадської ради.

Систематизація кращих світових практик та вивчення досвіду роботи органів місцевого самоврядування Тернопільської області дозволяє нам обґрунтувати інформаційно-аналітичні підходи до оцінювання результативності менеджменту органу місцевого самоврядування у вигляді схеми на рис.2.8.

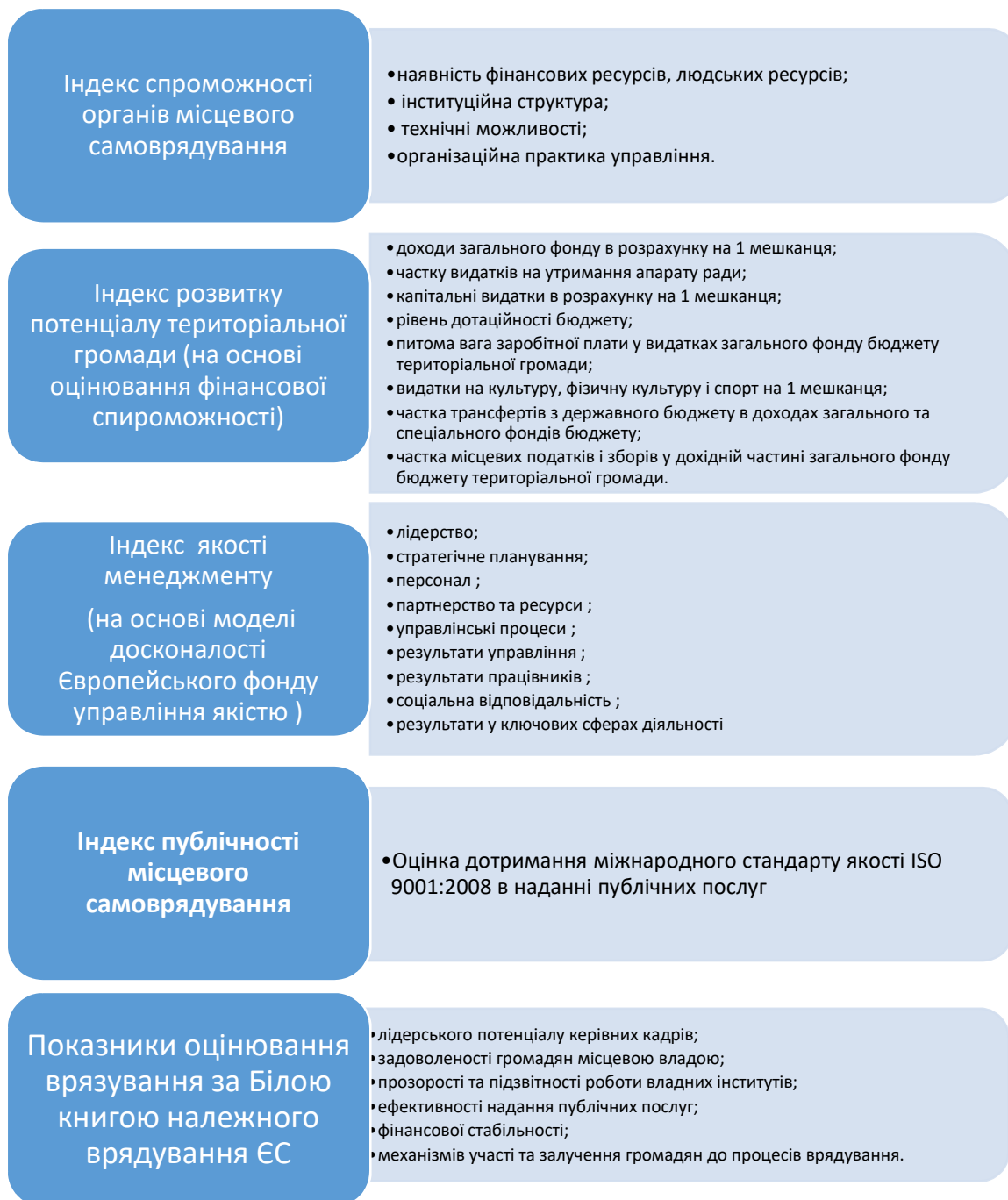


Рис. 2.8. Інформаційно-аналітичне обґрунтування оцінювання результативності менеджменту інституту публічного управління

Примітка: побудовано автором.

З огляду на оцінювання діючих технологій менеджменту в органах місцевого самоврядування в п.2.2 даної дисертації, власний досвід функціональної діяльності в виконавчих структурах органу місцевого самоврядування, опираючись на методіку «CAF», представлену в Додатку А проведемо оцінювання якості менеджменту в досліджуваних органах місцевого самоврядування (табл.2.6).

**Оцінювання якості менеджменту за методикою «САФ» органів
місцевого самоврядування Тернопільської області, на прикладі
Копичинецької, Почаївської, Збараської міських рад**

Назва критерію	Копичинецька міська рада	Почаївська міська рада	Збараська міська рада
Лідерство	70	50	90
Стратегічне планування	75	75	50
Персонал	71	70	90
Партнерство та ресурси	95	80	90
Процеси	91	85	95
Результати, орієнтовані на громадян/споживачів	100	85	95
Результати працівників	70	60	91
Результати соціальної відповідальності	81	70	80
Результати ключових сфер діяльності у сферах	51	65	71

Примітка: розрахунок показників здійснювався за бальною шкалою експертним методом з залученням представників громадської ради, що створена при Копичинецькій міській раді, Збараській міській раді; громадської комісії при виконавчому комітеті Почаївської міської ради.

Ще одним показником оцінювання результативності менеджменту органів місцевого самоврядування є індекс спроможності органів місцевого самоврядування.

Індекс спроможності органів місцевого самоврядування є показником їх здатності ефективно та результативно виконувати свої повноваження та функції. Цей індекс використовується для оцінки готовності органів місцевого самоврядування ефективно управляти місцевим економічним розвитком, здійснювати свої повноваження та надавати послуги своїм громадам.

Найголовнішим фактором, що визначає спроможність органів місцевого самоврядування є безпековий фактор, що зумовлений військовим станом в країні, порушенням її цілісності, спроможності генерувати додану вартість. Інші

фактори, які впливають на спроможність органів місцевого самоврядування, умовно можна згрупувати у такі блоки:

1. Економічні фактори: стан місцевої економіки, включаючи рівень зайнятості, можливості працевлаштування та загальне економічне зростання, може мати значний вплив на фінансову спроможність громад.

2. Інфраструктура: якість інфраструктури, наприклад доріг, транспорту та громадських послуг, також може впливати на фінансову спроможність українських громад. Погана інфраструктура може ускладнити процвітання бізнесу, що може обмежити можливості працевлаштування та економічного зростання.

3. Освіта: Освіта є ще одним важливим фактором, який може вплинути на фінансову спроможність українських громад. Доступ до якісної освіти може покращити можливості працевлаштування та допомогти членам громади розвинути навички, які підвищать їхній потенціал заробітку.

4. Соціальні фактори: соціальні фактори, такі як демографія, культура та системи підтримки громади, також можуть впливати на фінансову спроможність. Сильне почуття спільності та соціальної підтримки можуть допомогти окремим особам і підприємствам процвітати, тоді як соціальні проблеми, такі як бідність або соціальна нерівність, можуть негативно вплинути на фінансову стабільність.

5. Фактори цифрової трансформації. Даний блок найкращим чином демонструє дотримання без пекового та інклюзивного підходу в наданні публічних послуг, що власне і виражає спроможність органу місцевого самоврядування працювати в умовах безпекових викликів та загроз. Структура даного індексу (рис. 2.9) показує, що найвищим серед областей України для Тернопільської області є показник інституційної спроможності до цифрової трансформації, оскільки на рівні області розроблено Стратегію цифрової трансформації та Регіональну програму інформатизації, а також створено Департамент цифрової трансформації в Тернопільській ОДА.

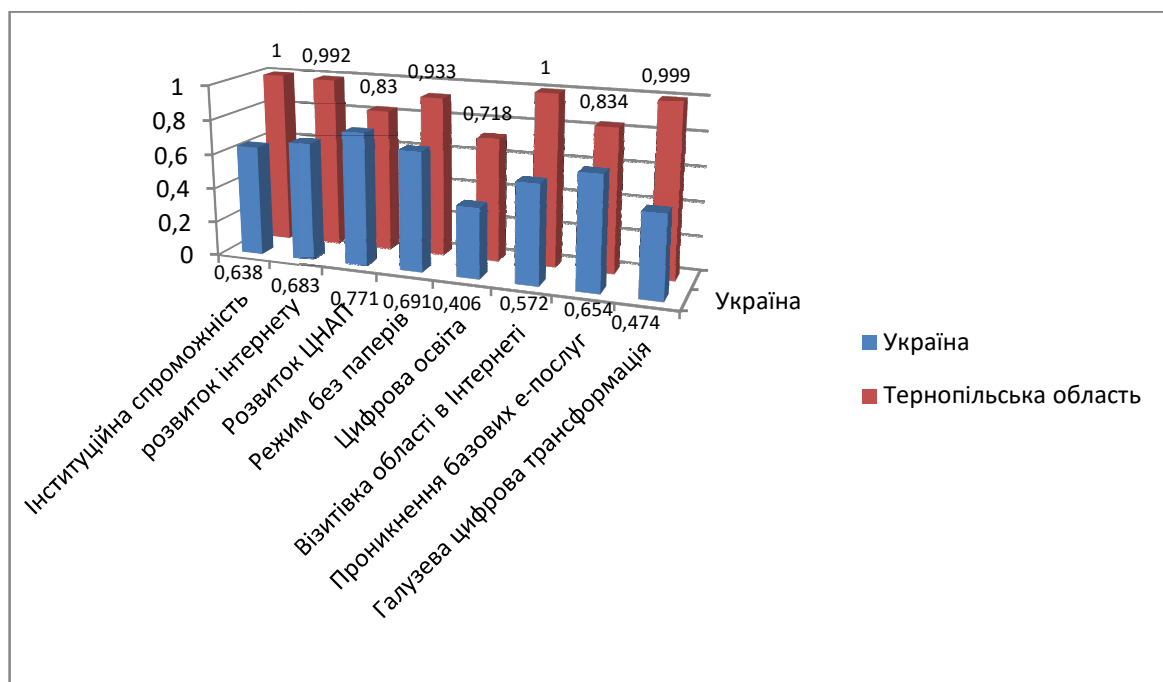


Рис.2.9.Індекс цифрової трансформації України та Тернопільської області

Примітка: побудовано на основі інформації Міністерства цифрової трансформації України

Одним із першочергових завдань вимірювання індексу спроможності органів місцевого самоврядування є сприяння принципу субсидіарності. Цей принцип стверджує, що рішення повинні прийматися на найнижчому можливому рівні влади, а органи місцевого самоврядування мають бути уповноважені брати відповідальність за прийняті рішення. Оцінюючи спроможність органів місцевого самоврядування, необхідно визначити, чи мають вони необхідні ресурси та досвід для ефективного виконання своїх обов'язків, чи потрібна додаткова підтримка для посилення їх спроможності.

Крім того, індекс спроможності органів місцевого самоврядування також використовується для сприяння підзвітності та прозорості. Забезпечуючи об'єктивне вимірювання ефективності та результативності органів місцевого самоврядування, можна забезпечити прозорість та підзвітність даних інститутів і цим самим проводити громадський моніторинг результатів діяльності публічних інститутів. Також індекс спроможності органів місцевого самоврядування може використовуватися для посилення процесів децентралізації та демократизації та їх моніторингу. Децентралізація означає передачу повноважень і ресурсів від

центрального уряду до органів місцевого самоврядування, тоді як демократизація означає розширення участі громадян і залучення до процесів прийняття рішень на місцях. Вимірюючи спроможність органів місцевого самоврядування, посадові особи органів місцевого самоврядування можуть визначити сфери, де цим органам можна передати додаткові ресурси та повноваження, і переконатися, що громадяни мають необхідну інформацію та інструменти для ефективної участі в місцевому врядуванні.

Розрахунок та моніторинг індексу спроможності органів місцевого самоврядування також може сприяти досягненню цілей сталого розвитку. Сталий розвиток означає сприяння економічному, соціальному та екологічному добробуту таким чином, щоб нинішні покоління задовольняли власні потреби, не приносячи шкоди прийдешнім поколінням. Вимірюючи спроможність органів місцевого самоврядування в таких сферах, як управління навколишнім середовищем, розвиток інфраструктури та забезпечення соціального забезпечення, посадові особи органів місцевого самоврядування та жителі громад можуть переконатися у результативності їх функціональної діяльності.

Розрахунок показника спроможності органу місцевого самоврядування складається з кількох етапів. Такий алгоритм включає.

1.Збір даних: Збір даних для кожного показника. Це може включати опитування місцевих чиновників або жителів, перегляд адміністративних записів або проведення польових спостережень.

2.Нормалізацію даних: нормалізація даних до загальної шкали, щоб кожен показник мав однакову вагу в загальному обчисленні індексу за допомогою стандартизації або нормалізації.

3.Зваження індикаторів: встановлення питомої ваги (значимості) кожному індикатору на основі їх відносної важливості для загальної спроможності органу місцевого самоврядування. Це зважування можна здійснити за допомогою експертної оцінки або статистичних методів.

4.Обчислення індексу: розрахунок добутку нормалізованих значень кожного індикатора на відповідну його вагу та сумування результатів для того,

щоб отримати загальну оцінку індексу спроможності органу місцевого самоврядування.

5.Інтерпретація результатів: інтерпретація оцінки індексу спроможності в контексті конкретних цілей і контексту оцінювання. Визначення сильних та слабких сторін органу місцевого самоврядування та використання результатів для формування політики та прийняття рішень.

Варто зазначити, що точна методологія розрахунку індексу спроможності може відрізнятись залежно від конкретного контексту та цілей оцінювання.

Підсумовуючи вище сказане, слід зазначити, що для оцінювання результативності менеджменту органів місцевого самоврядування необхідно поєднувати розрахунок показника оцінювання якості менеджменту (CAF) Європейського фонду управління якістю, який передбачає використання експертних методів, та індексу спроможності органів місцевого самоврядування, що передбачає розрахунок зважених індексів і є життєво важливими інструментами для сприяння ефективному та результативному місцевому врядуванню, підзвітності та прозорості, децентралізації та демократизації, а також сталому розвитку. Оцінюючи готовність органів місцевого самоврядування ефективно управляти власними справами, виконувати свої повноваження та надавати послуги своїм громадам, варто визначити сфери, де можна зробити покращення, та надати необхідну підтримку для посилення спроможності цих органів місцевого самоврядування. Це, у свою чергу, може сприяти загальному розвитку та добробуту місцевих громад і суспільства в цілому.

Основними показниками, що визначають спроможність територіальних громад є: 1) нерозривність та географічна цілісність території територіальної громади; 2) проживання не менше як 250 дітей шкільного і 100 дітей дошкільного віку; 3) розташування на території громади загальноосвітнього навчального закладу I-III ступеня, з проектною потужністю не менш як 250 учнів; 4) показники податкової спроможності. Аналіз даних показників для досліджуваних громад показав, що за показниками просторового потенціалу громади мають високі показники для розвитку, в питаннях фінансового

потенціалу, то за доходами загального фонду за 2022 рік (Додаток Б) Збаразька громада перевищує середнє українське значення у три рази, а Почаївська та Копичинецька у 2 рази, що свідчить про високу податкову спроможність вказаних територіальних громад, за індексом податкової спроможності (надходження ПДФО на одного жителя) найвищі показники демонструє Збаразька ТГ і за часткою місцевих податків і зборів досліджувані громади мають високі рейтингові показники. Оцінку спроможності громад проведемо з використанням показників, що визначають умови збалансованого розвитку (чисельність населення, фіскальний потенціал, геопросторовий потенціал), результати відобразимо в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка спроможності громад Тернопільської області на 1.01.2023 р.

Громади/ Показники	Оптимальне значення	Збаразька ТГ	Копичинецька ТГ	Почаївська ТГ
1	2	3	4	5
Чисельність населення, осіб	До 3000- індекс 0,3 (низький) 3000-5000-індекс 0,6 (середній), Понад 5000-ідекс 1(високий)	39 341	13 298	18 021
Площа, м ²	До 200- індекс 0,3 (низький) 200-400-індекс 0,6 (середній), Понад 400-ідекс 1(високий)	591,0	171,1	217,5
Індекс податкової спроможності (Коефіцієнт визначається на основі інформації про надходження коштів від ПДФО до бюджету на 1 жителя громади)	До 0,3 (30%) - індекс 0,3 (низький); 0,3-0,9 індекс 0,6 (середній), Понад 0,9 індекс 1(високий)	0,5 (2578 грн.)	0,4 (1778,55 грн.)	0,3 (1592,64 грн.)
Частка місцевих податків та зборів	До 10%- індекс 0,3 (низький), 10%-20%- індекс 0,6 (середній), Понад 20%- індекс 1(високий)	31,5%	37,5%	24,8%

Примітка: розраховано автором на основі інформації [103, 104, 108].

Щодо навчальних закладів та їх потенціалу, то слід зазначити, що серед 8 загальноосвітніх закладів I-III ступенів Копичинецької ТГ лише 4 заклади мають потужність меншу 250 учнів. На початок 2022 року у восьми закладах навчалось 1359 учнів. У Почаївській ТГ серед 2 загальноосвітніх закладів I-III ступенів лише один відповідає потужності 250 учнів (Почаївська ЗОШ III ступенів 1250 учнів), інший, має у 2,7 рази меншу потужність (Старотаразька ЗОШ I-II ступеня 90 учнів). Щодо Збараської ТГ, то на її території знаходиться 38 освітніх закладів, із яких 3 загальноосвітніх закладів I-III ступенів мають потужність вищу 250 учнів, що вказує на перспективи даної громади у відтворенні людського та примноженні ноосферизованого потенціалу території.

Важливо зазначити, що спроможність органу місцевого самоврядування також варто визначати з врахуванням індексу публічності місцевого самоврядування, який характеризує якість надання публічних послуг засвідчену міжнародним сертифікатом якості. Однак досліджувані нами органи місцевого самоврядування такої сертифікації якості не пройшли.

З поміж всіх місцевих рад Тернопільської області такий сертифікат є у Тернопільської міської ради, що підтверджує нею виконання вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2008. Тернопільська міська рада пройшла ресертифікаційний аудит системи управління якістю, що проводився міжнародною компанією DEKRA.

Хоча у досліджуваних міських радах, як і у Тернопільській міській раді методологічне підґрунтя напрацьоване («затверджені реєстр публічних послуг, документи дозвільного характеру, інформаційні та технологічні картки для надання адміністративних послуг у Центрі надання адміністративних послуг, у виконавчих органах та на сайті розміщені інформаційні стенди з інформаційними картками та формами заяв для отримання послуг і т.д.» [109]).

Оцінку економічної складової результативності використання інструментарію менеджменту в органах місцевого самоврядування найкраще можна провести на прикладі проектного менеджменту. Саме його інструменти відіграють важливу роль у створенні робочих місць, збалансуванні місцевого

економічного розвитку, залученні інвестиційного ресурсу, економічному зростанні та покращенні рівня життя людей у регіоні.

Аналіз результативності використання даних інструментів проаналізуємо на прикладі роботи Копичинецької, Почаївської, Збараської міських рад.

Аналіз практики проєктної діяльності показує, що в громадах Тернопільської області проєкти реалізуються здебільшого у сфері сталого розвитку, модернізації інфраструктури, розвитку сільського господарства та популяризації культурної та історичної спадщини регіону через зелений, гастрономічний туризм.

Окрім реалізації проєктів, громади Тернопільщини також зосередилися на залученні інвестицій для стимулювання економічного зростання регіону. Регіон має різноманітні інвестиційні можливості, починаючи від сільського господарства, туризму та виробництва. Громади ініціювали різноманітні заходи із заохочення інвестицій, такі як інвестиційні ярмарки, інвестиційні форуми та заходи з пошуку інвесторів. Ця діяльність залучила інвесторів з різних країн, що призвело до створення нових підприємств і розширення існуючих.

Діяльність із залучення інвестицій створює нові можливості для бізнесу, що веде до створення робочих місць, передачі технологій та розвитку інфраструктури регіону. Проєкти та інвестиції сприяють диверсифікації економіки регіону, зменшуючи залежність від окремого сектора та знижуючи ризик економічної нестабільності.

Аналіз проєктної активності в Копичинецькій громаді (табл.2.8) показує, що найбільша кількість проєктів реалізується у сфері конкурентного позиціонування території: реалізації проєктів сталого розвитку (переробка побутових відходів), розвитку зеленого туризму, проведення гастрофестивалів, розробки інвестиційного паспорта, промороликів для інвесторів, створенні інституцій, що сприяють місцевому розвитку (рада підприємців, ЦНАП, агенція місцевого економічного розвитку, громадська рада), підтримка громадських ініціатив, підтримка сільськогосподарських кооперативів ті фермерських господарств, реалізація інфраструктурних проєктів тощо.

Серед 32 проєктів (табл.2.8) лише 4 проєкти передбачають використання грантових коштів, та 3 залучення державних ресурсів, решта – кошти спеціального фонду розвитку місцевого бюджету. Одним із спільно профінансованих з іноземними коштами є проєкт розрахунку індексу управлінської успішності (спроможності) місцевої влади за кошти Програми «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» DOBRE. Однак алгоритм для даних розрахунків поки-що не оптимізовано та не імплементовано в систему менеджменту органу місцевого самоврядування (Копичинецької міської ради) та потребує створення відповідної інформаційно-аналітичної системи супроводу. Впродовж реалізації проєктів передбачено залучити 95,586 млн.грн., що позитивно вплине на економічну складову розвитку Копичинецької громади.

Таблиця 2.8.

Оцінка реалізації проєктів в Копичинецькій громаді за 2020-2022 рр.

Назва проєкту	Сума залучених ресурсів	Джерело фінансування	Результати реалізації проєкту
1	2	3	4
Створення сторінки «Компас інвестора» на веб-сайті громади	10000	Місцевий бюджет	Створено сторінку «Компас інвестора»; покращено інвестиційну привабливість громади.
Створення інвестиційного промо-ролика Копичинецької громади	50000	Місцевий бюджет	Створено інвестиційний промо-ролик тривалістю до 5 хв.
Створення інвестиційного паспорту громади	40000	Місцевий бюджет	Створено та надруковано інвестиційний паспорт;
Виготовлення сувенірної продукції з брендом громади	6000	Місцевий бюджет	Створено бренд громади. Виготовлено сувенірну продукцію із брендом громади
Розроблення генеральних планів та схем планування територій населених пунктів громади	1000000	Місцевий бюджет	Розроблено генеральні плани населених пунктів. Розроблено карти геопросторового планування території.

1	2	3	4
Створення GIS карти громади. Geographic Information System (GIS) – це поширене розташування географічних та інфраструктурних об'єктів та систем у громаді, що дозволяє владі та бізнесу приймати більш розумні рішення	100000	Місцевий бюджет	Краще планування розвитку інфраструктури у громаді
Промоція місцевої гастрономічної продукції	10000	Місцевий бюджет	Промоція громади Промоція місцевих виробників Активізація громадськості, молоді та бізнесу
Проведення гастрономічного фестивалю «Копичинецькі ковбаси»	100000	Місцевий бюджет	Промоція громади Промоція місцевих виробників Активізація громадськості, молоді та бізнесу
Створення Ради підприємців в громаді	20000	Місцевий бюджет	Створено сприятливі умови для розвитку малого та середнього бізнесу. Облаштовано торгові місця покращено якість обслуговування покупців.
Облаштування публічного простору Копичинецький ринок.	400000	Місцевий бюджет	Облаштовано торгові місця покращено якість обслуговування покупців.
Створення центру надання адміністративних послуг.	1500000	Місцевий бюджет, кошти проектів та програм МТД	Створено ЦНАП
Створення агенції місцевого економічного розвитку	200000		Зареєстровано агенцію
Індекс Спроможності Місцевої влади	10000	Програма «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» DOBRE	Створено систему моніторингу управлінської успішності
Соціальне підприємство шкільне	100000	Місцевий бюджет	Учні (80 учнів) пройшли майстер-класи щодо реалізації власних бізнес-ідей. Створені продукти для промоції Копичинецької громади

1	2	3	4
Проведення навчань для мешканців громади щодо діяльності сільськогосподарських кооперативів	10000	Місцевий бюджет	Взяло участь 408 жителів у освоєнні екологічного виробництва.
Створення фонду підтримки сільськогосподарських кооперативів та фермерських господарств у громаді.	150000	Місцевий бюджет	Створення фонду підтримки сільськогосподарських кооперативів та фермерських господарств у громаді. Реалізація мінімум двох проектів фонду підтримки сільськогосподарських кооперативів та фермерських господарств у громаді
Проведення навчань для мешканців громади щодо розвитку зеленого туризму	20000	Місцевий бюджет	Взяло участь в навчанні 100 чоловік
Виготовлення відео-ролика про церкву Воздвиження Чесного Хреста в м. Копичинці	30000	Місцевий бюджет	Промоція церкви Воздвиження Чесного Хреста. Збільшено кількість туристів у громаді.
Виготовлення інформаційно-туристичних буклетів Копичинецької громади	60000	Місцевий бюджет	Розроблення макетів інформаційний матеріалів. Друк продукції та подальше розповсюдження.
Впровадження «Бюджету участі» в громаді.	500000	Місцевий бюджет	Створено механізм залучення мешканців до активного життя в громаді. Реалізовано 10 ініціатив визначених мешканцями громади.
Програма підтримки діяльності громадських організацій у громаді	100000	Місцевий бюджет Грантові кошти	Налагоджено партнерські стосунки Копичинецької ОТГ із громадським сектором.
Створення молодіжної громадської ради	40000	Місцевий бюджет	Створено молодіжну громадську раду у складі 15 осіб.
Створення громадської ради при органі місцевого самоврядування	20000	Місцевий бюджет	Збільшено рівень довіри до місцевої влади. Створено механізм реалізація проектів за ініціативи мешканців громади.
Програма поводження з твердими побутовими відходами в громаді	20000	Місцевий бюджет	Затверджено програму поводження з твердими побутовими відходами в громаді. Запроваджено роздільний збір твердих побутових відходів. Зменшено кількість накопичення твердих побутових відходів у громаді.

1	2	3	4
Придбання трактора для міського комунального підприємства «Господар».	400000	Місцевий бюджет	Обслуговування полігону ТПВ, вулиць; обслуговування будинків, будівель та споруд комунальної власності.
Придбання подрібнювача гілок для міського комунального підприємства «Господар»	80000	Місцевий бюджет	заготовлено сировину для опалення бюджетних установ громади зменшено затрати на опалення бюджетних установ громади
Проведення семінарів, навчань для мешканців громади з підвищення їхньої екологічної свідомості	20000	Місцевий бюджет	Покращено екологічну ситуацію в громаді. Сформовано у мешканців бережливого ставлення до природи. Проведено не менше 3 заходів для 45 учасників.
Капітальний ремонт доріг	85000000	Місцевий бюджет. Державний бюджет.	Забезпечення безпеки руху на автодорозі та збереження цілісності дорожнього полотна довжиною 1200 метрів.
Капітальний ремонт тротуару на вул. 22 Січня в м. Копичинці	750000	Місцевий бюджет. Державний бюджет	забезпечено можливість мешканцям міста Копичинці та 8 навколишніх населених пунктів безпечний проїзд (прохід) по автомобільній дорозі комунальної власності
Поточний ремонт доріг в селах Вигода, Гадинківці, Оришківці, Майдан, Тудорів, Яблунів, Сухостав	700000	Місцевий бюджет. Державний бюджет	Забезпечено безпеку руху в селах. Скорочено витрати автомобілістів на пальне та ремонт транспортних засобів.
Будівництво мережі централізованого водопостачання в м. Копичинці	4000000	Міський бюджет, обласний, кошти між народних організацій з підтримки де централізації,ДФРР	Покращено якість надання житлово-комунальних послуг. Підвищено інвестиційну привабливість громади. Забезпечено мешканців міста якісним водопостачанням.
Встановлення енергозберігаючих ліхтарів вуличного освітлення	150000	Міський бюджет	Економія коштів та покращення вуличного освітлення

Примітка: систематизовано автором з використанням інформації Копичинецької міської ради

Оцінювання проектних ініціатив Почаївської МТГ показує, що вони реалізуються в рамках виконання цільових програм розвитку Почаївської МТГ (Додаток Д), співпраці з міжнародними організаціями, співпраці органу

місцевого самоврядування з громадським сектором та діловими колами Почаївської МТГ. До початку війни в громаді було реалізовано 7 проєктних ініціатив за рахунок коштів держаного та місцевих бюджетів обсягом понад 17,304 млн.грн. (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Проєктний інструментарій розвитку Почаївської МТГ

Найменування показника	Одиниця виміру	Значення показника у 2019 році	Значення показника у 2020 році	Значення показника у 2021 році
Кількість інвестиційних проєктів, що реалізуються в громаді.	Од.	3	4	2
В т.ч. за рахунок коштів державних субвенцій	Од.	2	1	1
За рахунок інших джерел	Од.	1	1	1
Обсяг фінансування	тис. грн.	1684,008	5118,856	10500,00
В т.ч. за рахунок державного бюджету	тис. грн.	1612,279	2810,591	9000,00
за рахунок місцевого бюджету	тис. грн.	71,729	2308,265	1500,00
за рахунок інших джерел	%	0	0	0

Примітка: систематизовано на основі інформації Почаївської міської ради.

На даний час Почаївська міська рада найкращим чином демонструє міжсекторне партнерство та комунікації у реалізації громадських проєктних ініціатив та залученні коштів від міжнародних організацій на розвиток громади. В Почаївській громаді за ініціативи Почаївської міської ради спільно з громадської організацією «Почаївська група» реалізується з 2017 року пілотний конкурс підтримки громадських проєктних ініціатив «Бюджет громадських ініціатив-2017»[108], що відповідають задекларованим пріоритетам «Стратегії розвитку Почаївської міської об'єднаної територіальної громади». Дані протяги направлені на забезпечення збалансованого розвитку громади, підтримки та реалізації інноваційних ініціатив громади.

Проєкти фінансуються за кошти Почаївської міської ради в рамках Програми впровадження місцевих ініціатив Почаївської міської об'єднаної територіальної громади на конкурсній основі. Попередня експертна оцінка здійснюється за індикаторами представленими в додатку В. Однак на нашу думку, передбачувану результативність оцінювання проєктних ініціатив слід

проводити з використанням не лише показників інституційної, фінансової та політичної ефективності, а передусім – маркетингової, соціальної, екологічної, адже це відображає специфіку регіону як історичного, духовного, оздоровчого рекреаційного центру та передбачати залучення коштів на краудфандингових платформах. Загальний щорічний бюджет конкурсу 60000грн. Розмір гранту становить 5000-10000грн., максимальний - 20000грн. , тривалістю до 3 місяців. Заходи проектних ініціатив мають охоплювати визначені населені пункти Почаївської МТГ: місто Почаїв, села Затишшя, Комарин, Старий Тараж. Аналіз проектних ініціатив показав активність громадськості за такими проектами

«Сприяння розвитку мережі екологічних стежок на території Почаївської МТГ», «Покращення гідрологічного режиму озера Язовиця», «Проведення публічних консультацій влади з громадськістю», «Благодійний капелюх», «Створення базової площадки для розміщення конструкцій дитячого майданчику в Старому Таражі», «Дитячі долоньки - живі уроки благоустрою для найменших мешканців громади», «Розробка та тестування велосипедного одноденного еколого-краєзнавчого маршруту: Почаїв - гора Вовча – Почаїв» [108].

Щодо реалізації коштів міжнародних організацій, то Почаївська міська рада співпрацює із Світовим банком за проектом «Надання соціальних послуг в громаді», Міжнародним валютним фондом за «Програмою охорони довкілля, раціонального використання природних ресурсів та забезпечення екологічної безпеки на території Почаївської МТГ на 2022-2027 роки» [108].

Фінансування в рамках проекту «Надання соціальних послуг в громаді» складає 140000 дол. В результаті впровадження проекту в громаді будуть функціонувати центр надання соціальних послуг та молодіжний центр. Підвищиться якість надання послуг через можливість безпосереднього контролю за надавачами соціальних послуг, адресності надавачів, а також можливість для подальшого розвитку системи надання послуг, впровадження нових та вдосконалення існуючих. Дана програма передбачає створення молодіжного центру неформальної освіти, що сприятиме формуванню креативного суспільства та сприятиме інтеграції України та її територій у європейський освітній простір.

Почаївська міська рада залучила у 2022 році кошти Державного фонду регіонального розвитку для реалізації двох проєктних ініціатив:

- реконструкції очисних споруд в обсязі 14,766571 млн.грн.;
- реконструкції філії «Старотаразької загальноосвітньої школи I-II ступені», опорного закладу «Почаївська загальноосвітня школа I-III ст. Почаївської міської ради» на суму 9,7 млн.грн.

Однією з конкурентних переваг Почаївської МТГ громади є наявність розроблених та затверджених в установленому порядку Генеральних планів населених пунктів із стратегічною екологічною оцінкою: с. Старий Тараж та Комарин, с. Затишся, м. Почаїв. Для міста Почаїв у складі генерального плану розроблено історико-архітектурний опорний план. Це дасть змогу зберегти культурні історичні надбання та залучати інвестиційні ресурси для розвитку туризму.

Ефективність проєктного менеджменту також можна прослідкувати через залучення коштів на реалізації екологічних проєктів сталого розвитку на засадах державно-приватного партнерства за кошти ТОВ «ЮФБ Лосятин», зокрема , проєкту «Нове будівництво, який підтримує виробництво та використання альтернативних вітрової енергії. Проєктом передбачається встановлення 1 сучасної ВЕУ на території с. Лосятин потужністю до 2,5 МВт, з підключенням до електричних мереж ВАТ «Тернопільобленерго». Загальна площа на якій планується будівництво ВЕС, складає 0,5 га. Ціллю інвестиційної діяльності є: будівництво вітрової електростанції, з метою покращення умов електропостачання підприємств та населення Тернопільської області а також: зниження залежності України від імпорту енергетичної сировини; скорочення викидів забруднюючих речовин та парникових газів; втілення в життя заходів щодо зниження потенціалу несприятливих впливів на оточуюче середовище.

Отже, оцінка результативності менеджменту органів місцевого самоврядування показала, що ефективно використовуються інструменти стратегічного планування, фінансового менеджменту в частині збільшення фінансової спроможності органу місцевого самоврядування, проєктного менеджменту в частині залучення коштів місцевих бюджетів та міжнародних

організацій, міжсекторної співпраці, партнерства з громадськими організаціями, що в кінцевому результаті сприяє забезпеченню конкурентного розвитку територій.

Аналіз проектних ініціатив розвитку Збараської громади показав, що в громаді протягом 2021-2022 років було реалізовано 159 проектних ініціатив з використанням коштів місцевого бюджету обсягом 19157,851 млн.грн. Найбільша проектна ініціатива була реалізована за рахунок залучених зовнішніх грантових ресурсів за програмою співфінансування щодо реконструкції набережної в м. Збараж обсягом 10800 млн.грн, що складає 56,7% від загального обсягу фінансування проектів розвитку Збараської громади (див. додаток Д, табл.Д.2). Найбільшу питому вагу у проектних ініціативах складають заходи із фізичного виховання та спорту, що вказує на підтримку валеологічних підходів в управлінні соціальною сферою громади, а також освіти, громадських організацій, тощо. Також слід зазначити, що значне місце у реалізації проектів відводиться створенню туристичного бренду громади за рахунок промоцій, виставок, розвитку туристичної інфраструктури, які реалізуються в рамках Програми розвитку туризму Збараської міської ради на 2021-2025 рр. (проекти розвитку туристичного маршруту: «Давній Збараж: три культури-одна історія», видання туристичного путівника «Збараж полікультурний»; проведення «Міжнародного Літературно-мистецького фестивалю, присв'яченого 100-річчю з дня народження уродженки Збаража, письменниці Іди Фінк (Ландау)», гастрономічного фестивалю «Збараські лігуміни» [103]).

У реалізації проектних ініціатив необхідно розвивати інституційну спроможність виконавчих структур досліджуваних міських рад з метою залучення грантових ресурсів з краудфандингових платформ, наприклад платформи Спільнокошт, яка з 2012 року успішно залучає кошти на задачах бюджету участі громади (10%-15%) для реалізації проектних ініціатив розвитку громад, популяризуючи культурну філантропію, а також використовувати кошти Української біржі благодійності, яка працює на ринку з 2014 року і фінансує культури, історичні, проекти, проекти в сфері охорони здоров'я. Загалом

фінансування проектів в Україні з залученням коштів найбільших краудфандингових платформ відображено на рис.2.10.

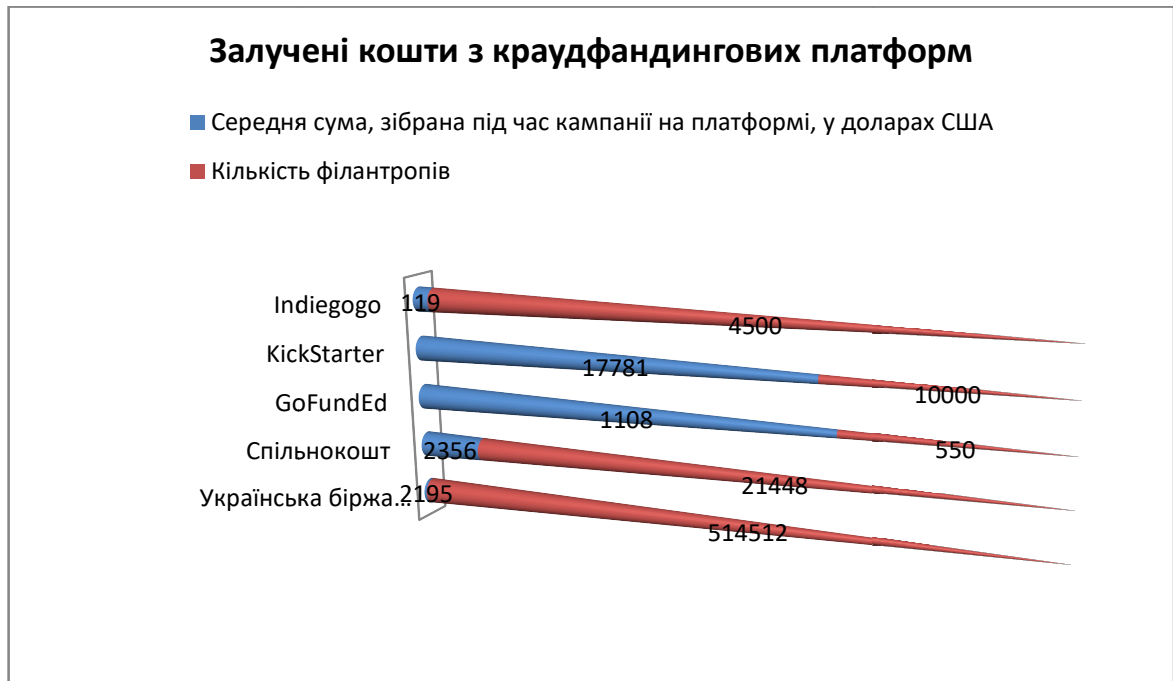


Рис.2.10. Використання добродійних коштів для фінансування проектів розвитку громад України станом на 1.01.2021 р.

Примітка: побудовано з використанням показників українського краудфандингу [61].

«Для побудови дієвої системи моніторингу результативності менеджменту органів місцевого самоврядування необхідно сформувавши аналітичний ресурс із основних показників місцевого розвитку та показників роботи основних організаційних підсистем, який дозволить посадовим особам органу місцевого самоврядування вчасно ідентифікувати проблеми та приймати необхідні рішення щодо їх вирішення. Це впливатиме в кінцевому результаті на управлінську зрілість виконавчих структур органів місцевого самоврядування, на їх вміння концентрувати необхідні ресурси для вирішення управлінських завдань, налагоджувати міжсекторні зв'язки та міжтериторіальну співпрацю, особливо з громадським сектором та представниками різних політичних сил, оперативного приймати необхідні рішення та нести за них політичну й соціальну відповідальність. Попри існуючий досвід використання інтегрального показника спроможності територіальної громади важливо в систему оцінювання

результативності роботи органів місцевого самоврядування впроваджувати інноваційний підхід, який власне зосереджуватиметься на моніторингу впровадження змін в менеджменті органів місцевого самоврядування відповідно до викликів та потреб децентралізації, цифровізації, сталого розвитку територій, європейських принципів демократичного врядування, що підтримуватиме прозорість, підзвітність перед суспільством, культуру доброчесності в роботі публічних інститутів» [95].

Висновки до розділу 2

Дослідження системи менеджменту інститутів публічного управління на прикладі органів місцевого самоврядування в рамках даного розділу дозволило зробити такі висновки .

1. Специфіка організації менеджменту в органах місцевого самоврядування визначається їх юридичним статусом. Це окрема публічно-колегіальна інституція, яка виконує функції у сфері місцевого самоврядування (комплексний соціально-економічний розвиток території, управління комунальною власністю, надання соціальних послуг, забезпечення законності, безпеки та правопорядку) виражає інтереси громади, здійснює діяльність від імені громади і забезпечує управління місцевим розвитком. Відповідно до Європейських стандартів належного адміністрування діяльність органів місцевого самоврядування має бути орієнтована на результат; прийняття рішень з урахуванням ризиків; розвитку партнерських відносин; залученні працівників до процесів управління якістю, їх мотивації до професіоналізації; впровадженні інновацій та удосконаленні управлінських процесів і процедур.

Фінансовою основою діяльності органу місцевого самоврядування є місцевий бюджет. Кадрове забезпечення органу місцевого самоврядування створюється депутатами з різними навичками, рівнем освіти, фаховою підготовкою, та фахівцями, які працюють у виконавчому комітеті органу місцевого самоврядування.

2. Аналіз організації підсистем менеджменту в виконавчих структурах Копичинецької, Почаївської, Збаразької міських рад Тернопільської області

показав, що в даних публічних інституціях вони мають певну технологію реалізації, яка забезпечує цілісність публічного інституту і максимальний ефект від прийняття управлінських рішень, що визначають функціональну спроможність виконувати покладені на орган місцевого самоврядування функції. Вони спрямовані на створення умов для функціональної діяльності з задоволення потреб управління місцевим розвитком, раціональне використання геопросторового потенціалу територій, співпрацю із представниками бізнес-структур та громадських організацій, з іншими громадами у вирішенні питань місцевого розвитку, залучення інвестиційних ресурсів (участь у міжнародних проєктах та програмах грантового фінансування); вирішення питань соціального захисту, підтримки розвитку гуманітарного потенціалу, створення передумов для якісного надання освітніх послуг, конкурентне позиціонування території з використанням інструментів маркетингу. В умовах війни виконавчі структури беруть на себе завдання створення безпечних умов для життєдіяльності за рахунок створення відповідної системи цивільного захисту і одночасно дотримання умов сталого розвитку територій.

3. Проведене дослідження дозволило запропонувати пояснюючу модель використання технологій менеджменту в інститутах публічного управління та узагальнити підходи до їх класифікації, доповнивши такими критеріальними ознаками: за цілями, об'єктами управлінського впливу; специфікою використання важелів організаційного та економічного механізмів публічного управління; типами структур організаційної побудови; ступенем охоплення елементів управлінського циклу; стилем управлінської діяльності; етапами процесу управління тощо.

Особливий акцент було зроблено на моніторингу технологій управління за цілями, які відповідно до нової функціональної типології горизонтального розвитку територій мають бути спрямовані на цілісний, сталий, динамічний розвиток, максимально наближений до європейських стандартів. Зокрема, це технології стратегічного планування, цільового програмування, проєктного менеджменту, бюджетування тощо.

Аналіз функціональної діяльності органів місцевого самоврядування дозволив констатувати, що в умовах військового стану найбільшу вагу становлять технології управління персоналом, фінансового менеджменту, управління проєктами, ризик-менеджменту, управління якістю надання послуг, інформаційно-комунікативного супроводу, маркетингові технології, які визначають інституційну спроможність органу місцевого самоврядування.

4. Аналіз інформаційного супроводу системи менеджменту показав, що незважаючи на доволі широкий спектр інформаційних інструментів, направлених на створення та підтримку електронної демократії, реальне їх використання виконавчими структурами органів місцевого самоврядування є обмеженим в частині інформаційного супроводу прийняття управлінських рішень та контролю за результативністю їх реалізації, відображення використання управлінських ресурсів, зворотніх міжсекторних комунікацій, відображення успішних практик міжсекторного партнерства в управлінні місцевим розвитком. З цією метою було запропоновано упорядкувати інформаційне наповнення сайтів Копичинецької, Збараської, Почаївської ТГ в розрізі наступних блоків: публічної інформації, що відображає адміністрування діяльності Копичинецької, Почаївської, Збараської міських рад; проведення публічних заходів; відображення статистичної інформації, в якій має міститися паспорт громади, аналітичні матеріали, історичні матеріали, перелік суб'єктів господарювання, місцевих громадських організацій, інші дані); інструменти зворотного зв'язку (електронні приймальні, офіційні адреси для листування, в тому числі електронні, сервіси для онлайн-звернень, електронних петицій, онлайн-опитування, електронне голосування (громадський бюджет чи вирішення інших проблем громади); інформаційні повідомлення ; приклади успішної практики врядування (комунікацій, громадських ініціатив, волонтерства, філантропії, інвестиційних проєктів, лідерів громади, співпраці з наднаціональними інститутами тощо).

5. Оцінювання маркетингових технологій в менеджменті було проведено з позицій соціально-етичного маркетингу, індивідуального та колективного лідерства, маркетингу комунікацій та конкурентного позиціонування

територіальних громад. Акцент було зроблено на необхідності впровадження в практику менеджменту таких інноваційних технологій маркетингу як бенчмаркінг процесів (стратегування, проектування, управління кадровим, фінансовим та інформаційним забезпеченням, зовнішніми зв'язками, управління власністю тощо).

6. Для дослідження організаційно-методичного супроводу оцінювання результативності менеджменту органів місцевого самоврядування нами були використані низка якісних та кількісних критеріїв, що були отримані експертним та розрахунково-аналітичним шляхом і передбачали визначення: 1) індексу спроможності (наявність фінансових, людських ресурсів, інституційний супровід, технічне та організаційне забезпечення); 2) індексу розвитку потенціалу територіальної громади (доходи загального фонду в розрахунку на 1 мешканця; питома вага видатків на управління, на заробітну плату в загальній структурі видатків; капітальні інвестиції на 1 мешканця; рівень дотаційності бюджету; видатки на культуру, спорт в розрахунку на 1 мешканця; питома вага трансфертів з державного бюджету, питома вага місцевих податків і зборів у дохідній частині загального фонду бюджету ТГ); 3) критеріїв якості менеджменту на основі методики Європейського фонду управління якістю (EFQM) та Common Assessment Framework, CAF) (за показниками використання лідерського потенціалу, ресурсного забезпечення, інструментів стратегування, результативності управлінської діяльності у ключових сферах, ефективності надання публічних послуг, прозорості та підзвітності, залучення громадян до процесів врядування; використанні інноваційних підходів в системі менеджменту органу місцевого самоврядування відповідно до викликів та потреб децентралізації, цифровізації, сталого розвитку територій, європейських принципів демократичного врядування); 4) рубрикаторів ефективності Білої книги належного врядування ЄС.

Для оцінювання спроможності територіальних громад до збалансованого розвитку варто використовувати такі показники: 1) географічну цілісність території громади; 2) проживання не менше як 250 дітей шкільного і 100 дітей дошкільного віку; 3) розташування на території громади загальноосвітнього

навчального закладу I-III ступеня, з проектною потужністю не менш як 250 учнів; 4) показники податкової спроможності; 5) проектну активність. Аналіз даних показників для досліджуваних громад показав, що за показниками просторового потенціалу громади мають високі показники для розвитку. В питаннях фінансового потенціалу Збарзька громада перевищує середнє українське значення за доходами загального фонду у три рази, а Почаївська та Копичинецька - у 2 рази, що свідчить про високу податкову спроможність вказаних територіальних громад, за часткою місцевих податків і зборів досліджувані громади мають високі рейтингові показники за розвитком ноосферизованого потенціалу, лише 10% освітніх закладів мають проектну потужність менше 250 учнів. Попри значну проектну діяльність органів місцевого самоврядування менше 10% всіх проектів реалізується із залученням зовнішніх грантових ресурсів, решта за рахунок коштів спеціального фонду розвитку місцевого бюджету, коштів, передбачених цільовими програмами, субвенцій з державного бюджету. Найбільша кількість проектів реалізується у сферах сталого розвитку, конкурентного позиціонування, інфраструктурної модернізації, створенні інституцій місцевого розвитку, підтримки громадської активності.

Основні фактори, які впливають на спроможність органів місцевого самоврядування варто згрупувати у такі блоки: безпекові, економічні, інфраструктурні, соціальні. Для врахування впливу безпекових факторів варто увагу звернути на необхідності використанні технологій прийнятті рішень в умовах ризиків та загроз через імплементацію в систему менеджменту інституту публічного управління ризикоорієнтованих підходів. В економічному блоці особливий акцент має ставитися на залученні інвестицій для реалізації проектів місцевого розвитку та на покращенні технологій ресурсного супроводу менеджменту публічного інституту.

Результати дослідження відображені в таких працях автора [88,89,95].

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ІНСТИТУТАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Концептуальні засади використання інструментарію публічного менеджменту в інститутах публічного управління

Дослідження, проведені в першому розділі довели, що сучасна система публічного управління проходить пролонговану історичну трансформацію з зміщенням акцентів від бюрократичного типу організації діяльності публічних інститутів до імплементації інноваційних технологій управління та впровадження комерціалізації та менеджеризації в систему менеджменту.

Для менеджменту органів місцевого самоврядування така трансформація може носити характер модернізації системи менеджменту, що має передбачати: 1) відмову від застарілих та недієвих управлінських практик; 2) удосконалення функціонального механізму менеджменту відповідно до сучасних викликів ендогенного та екзогенного характеру та посилення без пекових загроз; 3) впровадження кращих світових практик та інноваційних підходів реалізації функцій, технологій, інструментів, менеджменту та його ресурсного забезпечення.

Світова наука напрацювала багато різноманітних підходів до дослідження поняття «модернізація». Найбільш важливими, на нашу думку, є: 1) хвильової динаміки; 2) еволюційний; 3) інноваційно-інвестиційний; 4) індустріальний; 5) транзитивний; 6) ліберально-еволюційний; 7) процесний; 8) еволюційно-синергетичний. Розглянемо їх більш детально.

Підхід хвильової динаміки до дослідження модернізації розробив американський соціолог та футуролог Е. Тоффлер (*англ. Toffler A.*) [247]. Науковець пов'язав процеси модернізації з хвилями революцій та дослідив модернізаційні процеси в історично-соціальному контексті. Автор виокремив три основні стадії, «хвилі» модернізації: 1) доіндустріальна революція; 2) індустріальна революція і зростання промислового виробництва; 3) постіндустріальна хвиля, яка описується як високотехнологічна та

антиіндустріальна одночасно, оскільки суперечить старій індустріальній цивілізації [247]. Запропонований підхід не розкриває економічних і технологічних аспектів модернізаційних процесів та не визначає роль держави в цих процесах.

Еволюційний підхід трактує модернізацію як «одну із глибоких змін цивілізації, що має багатолітню історію та є засобом вирішення економічних, управлінських, соціальних та інших завдань, що стоять перед державами під впливом внутрішніх та зовнішніх загроз» [15, с. 10]. З даного визначення видно, що модернізація трактується як еволюційний процес, який є сукупністю економічних, соціальних, управлінських процесів розвитку суспільства. Еволюційний підхід визначає три основні стадії модернізації: 1) перехід від аграрного до індустріального суспільства; 2) перехід від індустріального суспільства до суспільства знань; 3) інтеграція першого та другого підходів із визначенням стану та відмінностей їх координації та особливостей еволюціонування в окремих країнах.

Інноваційно-еволюційний підхід до дослідження модернізації запропонували американський соціолог та політолог Р. Інґхард (*англ. R. F. Inglehart*) та німецький політолог Крістіан Вельцель (*англ. C. Welzel*) [228]. Під модернізацією автори розуміють «еволюційні процеси соціально-економічного розвитку, удосконалення соціальних, освітніх, економічних систем завдяки прогресивним змінам, підвищенню рівня освіти, продукуванню наукових знань, інноваційних здобутків і досягнень та впровадження їх у виробництво, що зумовлює зростання рівня життя суспільства, збільшення тривалості життя та забезпечення активного економічного розвитку» [228].

Інноваційно-еволюційний підхід до дослідження модернізації ототожнює модернізацію із процесами динамічного впровадження нових наукових знань у всі сфери життєдіяльності суспільства. Це зумовлює необхідність спрямування інвестицій в освіту та науку для формування науково-освітнього базису створення інновацій з метою їх подальшого впровадження у всі підсистеми суспільства та забезпечення модернізації.

Індустріальний підхід до дослідження модернізації набув розвитку у працях українських економістів В.І. Ляшенко [67; 68] та Є. Котова [59]. Вчені запропонували систему індикаторів, яка визначає кількісні параметри оцінки процесів модернізації на державному та регіональному рівнях, ідентифікує стимулюючі та дестимулюючі чинники та дозволяє розрахувати інтегральний індикатор [59, с. 56-57].

Транзитивний підхід до дослідження модернізації визначено та обґрунтовано американським економістом Д.А. Ростоу (*англ. D.A. Rostow*) [183], американським політологом С.Ф. Гантінгтоном (*англ. S.P. Huntington*) [227]. В основу транзитивного підходу покладено теорію транзитології, а точніше – її економічну складову, яка виокремилася в результаті дослідження перетворень в економічних системах, які виступають основним механізмом їх адаптації до умов Четвертої промислової революції. Економічна транзитологія виокремлює два основних типи перетворень: 1) традиційну перехідну економіку, в основі якої лежать економічні системи, що знаходяться в процесі переходу від натурального до ринкового господарювання, формування багатуукладної економіки; 2) перехідну економіку нового типу, для якої характерні високі темпи розвитку економічних систем, ефективного функціонування внутрішнього ринку, наявність ринкової координації та регуляції економічних процесів [15, с. 11]. Еволюція економічної транзитології супроводжується соціально-економічною та політичною модернізацією традиційних економічних систем.

Розвиваючи наукові ідеї Д.А. Ростоу, С.Ф. Гантінгтон виявив циклічність процесів модернізації та вплив на них інституційних чинників [227]. На основі проведеного дослідження автор обґрунтував необхідність державного регулювання процесів модернізації економічних систем.

Ліберально-еволюційний підхід до дослідження модернізації та її інвестиційно-інноваційного забезпечення досліджено та обґрунтовано в працях українських економістів В.М. Геєця [24] та А.С. Гальчинського [23]. На думку В.М. Геєця, стабільне функціонування соціально-економічних систем можливе лише за умови наявності довіри. Тому провідним завданням держави є укріплення цієї довіри [24, с. 12]. Ключовою ознакою лібералізму вчений вважає

налагодження суспільного співробітництва, яке забезпечує та стимулює суспільний розвиток. Натомість, А.С. Гальчинсткий стверджує, що ліберальний контекст модернізації відображає процеси цивілізаційного розвитку. Автор наголошує на прямій залежності між підвищенням самодостатності окремої особистості та зростанням інтелектуального потенціалу ринку, його здатністю до вирішення завдань соціально-економічного розвитку [23, с. 23-24].

Відповідно до ліберально-еволюційного підходу, ключовим чинником модернізації є лібералізація інститутів публічного управління, а також формування прозорих та ефективних механізмів їх взаємодії із ринковими інститутами суспільства. При цьому даний підхід акцентує увагу на необхідності створення лібералізованого інвестиційного середовища, орієнтованого на генерацію та впровадження інновацій як рушійної сили модернізаційних змін шляхом створення прозорих, ефективних та ліберальних умов інвестування, налагодження повноцінного функціонування механізму захисту прав власності на матеріальні та нематеріальні активи, активного залучення до процесів інвестування громадян та бізнесу на умовах партнерства та взаємної довіри.

Процесний підхід до дослідження модернізації запропонував Ш.Н. Єйзенштадт (*англ. Eisenstadt S.N.*) [218; 219]. Під модернізацією вчений розуміє «процес змін у соціальній, економічній та політичній системах» [219]. Відповідно до даного підходу, метою модернізації є «удосконалення та розвиток, перехід економічної системи на новий рівень розвитку» [219]. Оскільки модернізація є процесом і водночас рушійною силою змін, процесний підхід до її дослідження підкреслює важливість інституційної бази впровадження інновацій та їх інвестиційного забезпечення.

Еволюційно-синергетичний підхід до дослідження модернізації запропонували українські економісти Т.Г. Васильців, О.С. Кириченко та В.В. Зайченко [15, с. 12-13]. Необхідність виокремлення такого підходу зумовлена наявністю у процесу модернізації ознак еволюції та розвитку. В цьому контексті, зазначені автори під модернізацією розуміють «поетапний процес накопичення критичної маси техніко-технологічних, управлінських, організаційних змін у всіх елементах системи, завдяки чому здійснюється перехід на новий рівень

еволюціонування, що призводить до появи нової якості у функціонуванні економічної системи» [15, с. 13]. Вчені зазначають, що рушійною силою модернізаційних змін є інновації, а основним джерелом їх фінансування виступають інвестиції, відтак інвестиційне забезпечення інноваційного процесу є визначальною основою розвитку всіх підсистем суспільства.

Польський соціолог П. Штомпка (*пол. Piotr Sztompka*) всі підходи до розуміння процесу модернізації поділив на три групи: 1) трактування модернізації як певних прогресивних змін, які можуть бути ідентифіковані та оцінені; 2) ототожнення модернізації із поняття сучасності, сьогодення; 3) розуміння модернізації як намагання слаборозвинутих країн світу наздогнати у розвитку високорозвинуті країни світу [245].

Модернізація здійснюється в різних формах. Найбільш актуальними для модернізації системи менеджменту публічних інститутів є: трансформація, адаптація, гармонізація, уніфікація, інтеграція, апроксимізація, транспозиція, націоналізація, регіоналізація, децентралізація, локалізація, інноватизація, ноосферизація, вестернізація тощо (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Форми модернізації менеджменту інститутів публічного управління

Назва	Визначення	Приклад
1	2	3
Трансформація	Трансформація – це зміна об’єкта, перетворення системи різної спрямованості, глибини, масштабу, зумовлені внутрішніми або зовнішніми чинниками	Цифрова трансформація
Адаптація	Адаптація – це процес пристосування системи до динамічних умов зовнішнього та внутрішнього середовища з метою забезпечення виживання системи, забезпечення стійкості та встановлення динамічної рівноваги між системою та середовищем.	Адаптація до міжнародних стандартів
Гармонізація	Гармонізація – зближення до єдиних норм	Гармонізація законодавства
Уніфікація	Уніфікація – зведення до єдиних стандартів	Уніфікація стандартів

1	2	3
Інтеграція	Інтеграція – це об'єднання будь-яких елементів системи в єдине ціле, а також поєднання та координація функціонування різних частин цілісної системи.	Європейська інтеграція
Апроксимізація (наближення)	Апроксимізація – це заміна одного елемента системи на інший зі схожими якостями, але більш вигідний.	Апроксимізація законодавства
Транспозиція	заміна одного елемента системи на інший, яка може супроводжуватися (і нерідко супроводжується) частковою або повною перебудовою структури..	Транспозиція законодавства
Націоналізація	Націоналізація – це примусове відчуження об'єктів приватної власності, здійснене з матеріальним відшкодуванням або на безоплатній основі.	Націоналізація підприємств
Регіоналізація	Регіоналізація – утворення інтеграційних угруповань, що розміщені на певній території, з метою підвищення ефективності їх функціонування шляхом уніфікації та гармонізації законодавства, ліквідації адміністративних бар'єрів на переміщення товарів, послуг, капіталу та робочої сили, а також спільного використання факторів виробництва.	ЄС, СОТ, МВФ, СБ, ЄБРР, НАТО
Децентралізація	Децентралізація – процес передачі повноважень та функцій, людей та речей від центральних органів управління до місцевих.	Зміна адміністративно-територіального устрою
Локалізація	Локалізація – обмеження місця функціонування процесу або явища певними просторовими межами.	Локалізація виробництва
Диверсифікація	Диверсифікація – впровадження нових технологій, а також способів діяльності з метою її розширення.	Диверсифікація виробництва
Інноватизація	Інноватизація – це імплементація інновацій з інших сфер зовнішнього оточення.	Інноватизація будь-якої діяльності
Ноосферизація	Ноосферизація – це усвідомлення законів природи та адаптація до них господарської діяльності	Ноосферизація виробництва
Вестернізація	Вестернізація – це повна або часткова переорієнтація суспільств, які не належать до західнохристиянської традиції, на соціокультурний розвиток за зразком західних країн або запозичення окремих елементів західної культури	Вестернізація ісламського суспільства

Примітка. Сформовано автором

На рис. 3.1 представлена концептуальна модель модернізації менеджменту в інститутах публічного управління, яка повинна включати в себе чотири основних блоки: цільовий, функціональний, ресурсний та цільовий.

Концептуальна модель модернізації менеджменту в інститутах публічного управління повинна доповнюватись відповідними дорожніми картами для кожного виду таких інститутів.

Дорожня карта модернізації менеджменту в органах місцевого самоврядування повинна включати в себе наступні напрямки: 1) модернізацію організаційного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування; 2) модернізацію ресурсного (фінансового, кадрового, матеріально-технічного та інформаційного) забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування; 3) модернізація системи прийняті управлінських рішень; 4) впровадження інноваційних технологій менеджменту в діяльність органів місцевого самоврядування (рис. 3.2).

Модернізація організаційного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування на засадах публічного менеджменту повинна відбуватися шляхом адаптації їх організаційної структур до вимог часу. Для розширення можливостей органів місцевого самоврядування в сфері проектного, філантропічного та грантового фінансування необхідно передбачити створення в їх організаційних структурах проектного офісу.

Проектний офіс в органі місцевого самоврядування – це спеціалізований структурний підрозділ, на який покладаються функції по пошуку проектів, розробки та написання проектних заявок, їх подання, супровід реалізації проектів, координацію роботи структурних підрозділів органів місцевого самоврядування, залучених до процесів реалізації проектів. Проектні офіси в органах місцевого самоврядування повинні створюватися у формі: 1) тимчасової робочої групи з тимчасовим призначенням додаткових обов'язків для спеціалістів органів місцевого самоврядування з відповідною зміною їх посадових інструкцій і додатковою оплатою праці; 2) покладання на визначених працівників органів місцевого самоврядування основних або додаткових обов'язків адміністраторів проектів для забезпечення виконання окремих функцій проектного офісу шляхом повного або часткового звільнення від виконання ними власних посадових обов'язків з відповідною зміною їх посадових інструкцій;



Рис. 3.1. Концептуальна модель модернізації менеджменту в інститутах публічного управління

Примітка. Розроблено автором



Рис. 3.2. Дорожня карта модернізації менеджменту в органах місцевого самоврядування

Примітка. Розроблено автором

3) створення у структурі органів місцевого самоврядування шляхом проведення внутрішньої реорганізації відповідних підрозділів, які виконуватимуть функції проектного офісу; 4) створення комунальної установи

(підприємства) з відповідними функціями в сфері управління проектами; 5) наймання фахівців в сфері проектного менеджменту на роботу в органи місцевого самоврядування за договором (аутстафінг); 5) передача функцій проектного менеджменту організаціям, що спеціалізуються на наданні відповідних послуг (аутсорсинг).

Обираючи модель проектного офісу для органу місцевого самоврядування необхідно звернути увагу на основну мету й завдання його створення. Залежно від рівня розвитку проектного менеджменту розрізняють декілька видів проектних офісів: 1) проектний офіс як «сховище інформації»; 2) проектний офіс як «швидка допомога»; 3) проектний офіс «наставник»; 4) проектний офіс «керівник»; 5) проектний офіс «інтегрований» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Моделі проектного офісу для органів місцевого самоврядування

Назва моделі	Призначення
Проектний офіс «сховище інформації»	Здійснює збір інформації про реалізовані проекти, акумулює досвід і формує відповідну базу для подальшого використання; за змістом такий проектний офіс є архівом проектів.
Проектний офіс «допомога»	Виконує функції довідково-інформаційного центру, відповідає на питання, що виникають у керівників проектів та інших учасників проектної діяльності; за змістом такий проектний офіс є довідковим бюро..
Проектний офіс «наставник»	Поширює попередній досвід реалізації проектів, доводить методологію проектної діяльності до працівників, організовує навчання персоналу методам й інструментам проектного менеджменту; за змістом такий проектний офіс є навчально-інформаційним центром.
Проектний офіс «керівник»	Визначає зміст кожного проекту, планує і розподіляє ресурси, контролює графіки виконання проектів, контролює виконання бюджетів проектів, оцінює ризики реалізації проектів; за змістом такий проектний офіс є центром управління проектами.
Проектний офіс «інтегрований»	Використовує єдину методологію визначення пріоритетів проектів; застосовує єдині принципи об'єднання проектів у програми; координує і управляє діяльністю на рівні програм; постійно вдосконалює і розвиває корпоративну методологію управління проектами; навчає і підвищує кваліфікацію персоналу, що бере участь у проектній діяльності.

Примітка. Сформовано автором.

Основною метою діяльності проектного офісу повинно стати забезпечення якості та досягнення запланованих результатів проектної діяльності, яка здійснюється відповідним органом місцевого самоврядування, шляхом створення сприятливих умов і прийняття відповідних управлінських рішень у

сфері управління проектами. Основним завданням проектного офісу має стати підвищення ефективності підготовлених проектних заявок, створення і використання єдиної методології та технології управління проектами в органах місцевого самоврядування.

Окрім цього проектний офіс повинен виконувати наступні функції: 1) навчання персоналу методам розробки та реалізації проектів, що входять у сферу компетенції конкретного органу місцевого самоврядування; 2) розробка, впровадження, моніторинг виконання проектів, запровадження стандартів управління проектами, адаптованих до цілей і завдань органу місцевого самоврядування; 3) адміністрування системи управління проектами й інших систем, задіяних в процесі здійснення проектної діяльності; 4) отримання та збереження інформації про вже завершені проекти з метою використання цих даних для удосконалення методів проектної діяльності органу місцевого самоврядування; 5) управління портфелем проектів; 6) управління ресурсами всіх проектів, що реалізуються проектним офісом; 7) налагодження комунікативної взаємодії між проектами.

Для реалізації зазначених функцій проектний офіс органу місцевого самоврядування має включати такі структурні підрозділи: 1) методологічний відділ; 2) аналітичний відділ; 3) архівний відділ; 4) відділ управління портфелями проектів (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Пропонована структура проектного офісу органу місцевого самоврядування

Примітка. Складено автором.

Створення в органах місцевого самоврядування саме проектного офісу із чітко визначеною структурою (див. рис. 3.3) дозволить суттєво підвищити рівень їх проектної діяльності, розширити джерела фінансового забезпечення їх

функціонування, сприятиме підвищенню якості публічних послуг і рівня соціально-економічного розвитку територіальних громад.

Модернізація системи ресурсного забезпечення інститутів публічного управління повинна включати модернізацію фінансового забезпечення, кадрового забезпечення, модернізацію матеріально-технічного забезпечення, модернізацію інформаційного забезпечення.

Модернізація фінансового забезпечення інститутів публічного управління повинна включати впровадження проектного фінансування, філантропічного фінансування та грантового фінансування.

Модернізація кадрового забезпечення інститутів публічного управління повинна включати кадровий аудит, кадровий консалтинг, краундсорсінг (на контрактній основі).

Модернізація матеріально-технічного забезпечення повинна включати аутсорсінг, аутстафінг, лін-менеджмент, фасиліті-менеджмент.

Лін-менеджмент – це ще одна концепція, яка успішно використовується в приватному секторі і має широкі перспективи до використання в інститутах публічного управління, зокрема в органах місцевого самоврядування.

Lean (Lean Production, Lean Manufacturing, «надійне» виробництво, «струнке виробництво», «ощадливе» виробництво) – це концепція управління організацією, заснована на постійному прагненні до усунення всіх видів втрат. Але ця концепція насправді не має безпосереднього відношення до економії. В цьому аспекті мова йде скоріше про побудову стабільної організації, що постійно розвивається, виявляє актуальні проблеми та усуває їх.

Основними інструментами лін-менеджменту є 5S-система раціоналізації робочого місця, система TQM, система SMED, система TPM та інші. Розглянемо більш детально найпопулярніший з них – 5S-систему.

5S-система раціоналізації робочого місця виглядає таким чином: 1) сортування; 2) самоорганізація; 3) дотримання порядку; 4) стандартизація; 5) збереження досягнутого.

Розглянемо кожен пункт 5S-системи:

1) SEIRI – сортування, видалення зайвого. Даний етап передбачає розподіл всіх предметів на робочому місці на необхідні та непотрібні. Ліквідація останніх призводить до підвищення рівня організаційної культури та рівня безпеки праці. Всі працівники організації повинні вчасно ідентифікувати непотрібні предмети і негайно вилучати їх або переносити у місця, спеціально призначені для зберігання;

2) SEITON – самоорганізація, дотримання порядку та визначення свого місця для кожної з речей. Даний етап передбачає наведення порядку в усіх необхідних предметах, які залишилися після сортування, і розподіл їх таким чином, щоб їх використання було легким та зручним для всіх, кому вони можуть знадобитись. При цьому важливо зазначити на них маркування, яке дозволить знайти їх в найкоротший проміжок часу;

3) SEISO – дотримання порядку, систематичне прибирання. Даний етап передбачає створення системи, в якій нічого не забруднюється. Слід впевнитися, що все знаходиться на своїх місцях. Робочі зони мають бути розмежовані та відмічені. Регулярно та часто слід організовувати прибирання для того, щоб тоді, коли колективу організації щось знадобиться, воно знаходилось на місці і у справному робочому стані;

4) SEIKETSU – стандартизація процесу. Слід підтримувати порядок та чистоту за допомогою регулярного виконання перших трьох кроків. Найефективніші рішення, знайдені в ході реалізації перших трьох складових частин 5S, мають бути закріплені письмово, щоб стати наочними й такими, що легко запам'ятовуються. Треба розробити стандарти документів, прийомів роботи, обслуговування обладнання, техніки безпеки з використанням візуального контролю.

5) SHITSUKE – удосконалення порядку та дисципліна. Для підтримання робочого місця в нормальному стані слід виконувати роботу дисципліновано, згідно зі з встановленими стандартами. Треба усвідомлювати систему 5S як загальноприйняту щоденну діяльність та постійно удосконалювати її. Необхідно візуалізувати дії зі вдосконалення, а саме виявляти їх в обладнанні, занотовувати пропозиції щодо їх змін з оптимізації, впроваджувати нові, ще кращі стандарти

Фасиліті-менеджмент – це досить нове поняття для української науки та практики. Визначень даного поняття існує багато, але найбільш актуальним, на нашу думку, є те, яке затверджене міжнародними стандартами ISO 41011:2017 (Фасиліті-менеджмент – Словник), ISO 41012:2017 (Фасиліті-менеджмент – Керівництво щодо стратегічного пошуку та розробки угод), ISO/TR 41013:2017 (Фасиліті-менеджмент – Сфера застосування, ключові поняття та переваги) та ISO 41001:2018 (Фасиліті-менеджмент – Системи управління – Вимоги з інструкціями щодо використання). Відповідно до даних стандартів, фасиліті-менеджмент – це «це організаційна функція, яка об'єднує людей, розміщує і налаштовує процеси всередині будівлі, з метою поліпшення якості життя людей і продуктивності основної діяльності» [229-232].

Фасиліті-менеджмент включає цілий комплекс різнопланових послуг, які поділяють на «Важкі» («*Hard*») та «М'які» («*Soft*»). До «важких» послуг фасиліті-менеджменту належать послуги, що стосуються забезпечення повноцінного функціонування фізичної частини будівлі та її інфраструктури (освітлення, опалення, кондиціонування і вентиляція, технічне обслуговування). До «м'яких» послуг фасиліті-менеджменту належать послуги, що використовуються для підвищення комфорту працівників в будівлі і не є обов'язковою частиною об'єкта нерухомості (клінінг, охорона, кейтеринг).

Виділяють наступні види фасиліті-менеджменту: 1) внутрішній фасиліті-менеджмент, який передбачає створення окремого відділу в організації, який відповідає за всі процеси пов'язані з експлуатацією будівлі; 2) аутсорсинговий фасиліті-менеджмент, який ґрунтується на передачі непрофільних видів діяльності професійним компаніям, які на них спеціалізуються; 3) інтегрований фасиліті-менеджмент, який включає повний комплекс заходів з управління та обслуговування будівель.

Основними напрямками сучасного фасиліті-менеджменту є: 1) технічне управління будівлею, яке включає всі роботи (послуги), необхідні для її утримання та оптимальної експлуатації (будівельні та технічні роботи); 2) управління інфраструктурою будівлі, яке охоплює весь комплекс робіт (послуг), які полегшують практичне використання будівлі; 3) комерційне управління

будівлею, яке включає в себе всі роботи (послуги) технічного управління та управління інфраструктурою з точки зору економіки нерухомості. В табл. 3.3 представлені основні складові кожного із окреслених вище напрямків фасиліті-менеджменту.

Таблиця 3.3

Складові основних напрямків сучасного фасиліті-менеджменту

Напрямки	Складові напрямків
Технічне управління	Управління енергопостачанням та енергозбереженням
	Управління технічним обслуговуванням сантехніки, ліфтів, систем вентиляції та кондиціонування, сигналізації
	Управління комп'ютерними мережами та базами даних
	Управління системою поводження з відходами
Управління інфраструктурою	Управління організацією робочих місць
	Управління системою безпеки
	Управління відпочинком та системою харчування персоналу
	Управління засобами зв'язку
	Управління евакуацією та переїздами
	Управління прибиранням приміщень
Комерційне управління	Управління ремонтами та реконструкціями
	Управління договорами з експлуатації
	Управління орендою
	Управління закупівлями та використанням інвентаря
	Схеми, розрахунки, контроль фінансів

Примітка. Сформовано автором.

В цілому, фасиліті-менеджмент створює умови для ефективного використання та експлуатації нерухомості. Економія коштів при експлуатації будівлі досягається або шляхом скорочення витрат на оплату ресурсів, які використовуються для її функціонування, або шляхом оптимального розміщення устаткування та персоналу. Грамотна експлуатація об'єкту нерухомості підвищує комфорт та безпеку людей, а отже – підвищує їх продуктивність та оптимізує всі можливі ресурси.

Найбільш перспективними напрямками фасиліті-менеджменту, які можуть бути імплементовані в систему менеджменту інститутів публічного управління, є: 1) допомога в укладанні договорів на регулярне обслуговування будівель (наприклад, інженерні системи, клінінг, електротехнічні, сантехнічні та слюсарні роботи); 2) оперативне реагування на виникнення надзвичайних ситуацій; 3) оптимізація енергоспоживання; 4) налагодження та узгодження роботи служби

охорони, чергових, рецепції та парковки; 5) утилізація вторинних ресурсів відповідно до діючих законодавчих норм; 6) укладання договорів страхування; 7) маркетингове просування об'єктів нерухомості тощо.

Впровадження фасиліті-менеджменту в систему менеджменту інститутів публічного управління дозволить керівництву сконцентруватись на своїй основній діяльності, налагодити управління будівлею таким чином, щоб зменшити споживання ресурсів та знизити витрати.

Модернізація інформаційного забезпечення інститутів публічного управління повинна включати розвиток електронного урядування та впровадження технологій штучного інтелекту

Штучний інтелект має величезний потенціал підвищення ефективності різних напрямів людської життєдіяльності, в тому числі і функціонування інститутів публічного управління. Незважаючи на те, що на початкових етапах розробка штучного інтелекту стимулювалася комерційними інвестиціями, потенціал сучасних технологій може бути повною мірою використаний для вирішення завдань у сфері публічного управління.

Фахівці Бостонської консалтингової групи провели дослідження за участю 14 тисяч унікальних інтернет-користувачів з різних країн про перспективи застосування штучного інтелекту в державному та муніципальному менеджменті та дійшли таких висновків:

1) в якості перспективних напрямів публічного управління для впровадження технологій штучного інтелекту респонденти відзначили оптимізацію роботи громадського транспорту та трафіку, обслуговування інфраструктури та діяльність з надання публічних послуг. Учасники опитування були скептично налаштовані до застосування технологій штучного інтелекту в системі кримінального правосуддя, зокрема, у системі прийняття рішень щодо умовно-дострокового звільнення та підготовки рекомендацій щодо винесення вироку;

2) більш прихильне ставлення до використання штучного інтелекту в публічному управлінні демонструють жителі країн із високим рівнем корупції (Індія, Індонезія) та з традиційними сильно розвиненими колективістськими

цінностями та високим рівнем довіри населення уряду (Китай, ОАЕ, Саудівська Аравія);

3) найбільшу підтримку цифровізації у публічному управлінні висловили жителі міст, тоді як жителі сільської глибинки та представники старшого покоління демонструють меншу підтримку;

Економічні переваги застосування штучного інтелекту в діяльності інститутів публічного управління засновані на можливості оптимізації їх витрат. Можна виділити такі резерви економії витрат за допомогою використання технологій цього типу:

- скорочення витрат на організацію документообігу та паперової роботи, пов'язаних з опрацюванням запитів та звернень громадян, протоколювання зустрічей, організації голосувань з різних питань тощо;

- скорочення витрат на оплату праці персоналу інститутів публічного управління внаслідок оптимізації чисельності штату працівників;

- скорочення тимчасових витрат за обробку кожного запиту громадянина, підвищення загальної ефективності роботи у частині оптимізації витрат за обробку одного звернення, мінімізації постійних витрат;

- скорочення тимчасових витрат на пошук необхідної інформації для виконання будь-якої функції та завдання працівниками інститутів публічного управління у зв'язку зі створенням великих баз якісно структурованих цифрових даних для машинного навчання, які можуть використовуватися як довідкова інформація для працівників;

- можливості оптимізації діяльності інститутів публічного управління за рахунок аналізу статистики звернень та користувацьких уподобань, вибору найбільш актуальних публічних послуг та відмови від непопулярних сервісів.

Серед основних проблем використання штучного інтелекту в публічному адмініструванні респонденти назвали етичні проблеми та зміни на ринку праці.

Найперспективнішими інноваційними технологіями менеджменту, які необхідно запровадити в у функціональну діяльність органів публічної влади, є бенчмаркінг, бенчлернінг, бенчф'ючінг та бенчрейсінг.

Поняття «бенчмаркінг» було введено а науковий обіг у 1972 р. науковцями Інституту стратегічного планування Кембриджу. Саме тоді був ідентифікований основний принцип здійснення бенчмаркінгу: «для того щоб знайти ефективне рішення в сфері конкуренції, необхідно знати найкращий досвід інших підприємств, які досягли успіху у подібних умовах» [8]. Першим прикладом практичного використання технології бенчмаркінгу став проект компанії «Ксерокс» щодо співставлення якості виробленої нею продукції із аналогічними товарами японського виробництва, які на той час були досить успішні на ринку.

Сьогодні бенчмаркінг може використовуватись не лише в сфері приватного бізнесу, а й в сфері публічного управління. Бенчмаркінг – це процес виявлення сильних сторін функціонування інших органів публічної влади (причому необов'язково подібного виду діяльності) для порівняння їх з особливостями функціонування власного органу публічної влади з метою підвищення ефективності та продуктивності його функціональної діяльності. Важливою особливістю бенчмаркінгу є підвищена увага не лише до результативності діяльності органу публічної влади, але й до організаційних процесів, порядок здійснення яких призводить до досягнення відповідної результативності.

Практика використання бенчмаркінгу розвинутих країн світу підтверджує наші припущення про широкі можливості та сприятливі умови використання бенчмаркінгу в публічному управлінні та контролі, потенційній ефективності цього інструменту для покращення роботи органів публічної влади та публічних організацій.

До зарубіжних організацій, які активно використовують технологію бенчмаркінгу, належать: компанія «Ксерокс», армія США, «Корніг» (підприємство з виробництва скла та кераміки, США), служба США з податків та внутрішніх доходів, компанія «Юнайтед текнолоджіс» (виробник широкого спектру високотехнологічної продукції – від ліфтового обладнання до авіадвигунів, вертольотів та рішень у галузі альтернативних джерел енергії, США), компанія «Баттелле» (найбільша організація, що забезпечує впровадження відкриттів та результатів досліджень у практику надання послуг

та виробництва товарів, консультант з організації управління НДДКР та прикладними науковими дослідженнями, США), компанія «ДінМакДермотт» (організація, що управляє стратегічним запасом нафти США), військово-морський флот США, муніципалітет Дубаї, Дубайська торгово-промислова палата тощо. Як бачимо, із 10 організацій половина – це органи публічної влади та публічні організації. У переліку є організації, які виконують виключно урядові контракти, або ті, яким такі контракти приносять значну частку доходу.

Поняття «бенчлернінг» у 1994 році ввела в обіг компанія «Karlof Consulting», яка сформувала його на основі поглиблення вже існуючого поняття «бенчмаркінгу». Якщо бенчмаркінг зосереджений на основних процесах, то бенчлернінг займається з'ясуванням причин цих процесів. Бенчлернінг – це спосіб зрозуміти основні проблеми організації на даному етапі її розвитку, щоб надалі ліквідувати ці помилки та рухатися лише вперед. Бенчлернінг – це робота організації над розумінням того, що саме сприяє її успіху, мотивація до більш успішної роботи. Під час використання технології бенчлернінгу акцент робиться на спільній діяльності працівників, на досягненні результату через навчання всієї організації та через можливості, що дозволяють створити систему вдосконалення для людей та робочих груп. Сутність поняття «бенчлернінг» полягає у визначенні взаємозв'язку між причинним фактором і кількістю необхідних ресурсів (кадрових, фінансових, організаційних), відборі з традиційних неформальних інститутів найбільш життєздатних, що сприяють подальшому розвитку суспільства.

Якщо технологія бенчмаркінгу сьогодні подекуди використовується вітчизняними органами публічної влади та публічними організаціями, то технології бенчлернінгу, бенчф'ючінгу та бенчрейсінгу ще не набули популярності.

Бенчф'ючінг – це технологія порівняння продуктивності та ефективності процесів, продуктів або послуг з найкращими світовими практиками відомих лідерів у відповідних галузях. В основі бенчф'ючінгу лежить порівняння показників діяльності організації з аналогічними показниками у організацій-лідерів в тій же галузі, які досягли найвищих результатів. Це дозволяє виявити

недоліки та слабкі місця власної діяльності та знайти способи їх вирішення шляхом впровадження кращих практик.

Бенчф'ючінг є важливим інструментом для підвищення продуктивності та ефективності діяльності, оскільки дозволяє знижувати витрати та покращувати якість продукції або послуг. Він може бути внутрішнім, коли порівнюються процеси та результати роботи в різних підрозділах організації, або зовнішнім, коли порівнюються результати діяльності організації з аналогічними організаціями в інших країнах.

Однак, важливо пам'ятати, що бенчф'ючінг не є універсальним рішенням для всіх проблем, оскільки кожна організація має свої унікальні особливості та сферу, в якій вона працює. Тому перед впровадженням бенчф'ючінгу необхідно провести детальний аналіз та врахувати специфіку власної організації.

Бенчрейсінг – це постановка цілей, досягнення яких забезпечить посилення конкурентних переваг. Бенчрейсінг дуже схожий на дорожню карту послідовної реалізації ідей, при якій мінімізуються, наприклад, витрати, і знижується час до початку користування цими перевагами.

Підсумовуючи розгляд інноваційних технологій менеджменту, які мають потенціал для впровадження в сфері публічного управління, відзначимо, що успішне та ефективне їх використання можливе лише при врівноважуванні наступних передумов: необхідності та можливостей для їх повноцінної інтеграції в управлінську діяльність. Необхідність впровадження інноваційних технологій менеджменту в сферу публічного управління визначається такими чинниками як: існування публічному управлінні сфер (ніш), які потребують системного удосконалення, усвідомлення керівництвом потреби у вдосконаленні системи державного та муніципального менеджменту, наявність знань про дані методики та їх специфіку.

3.2. Використання інструментів управління ризиками в діяльності інститутів публічного управління

Виклики безпекового характеру, пов'язані із повномасштабною війною росії проти нашої держави породили низку ризиків для збалансованого розвитку територій та управління ними. Органи місцевого самоврядування як інститути публічного управління зіштовхнулися із проблемою вироблення пакету адаптивних антикризових заходів, які мають бути імплементованими як в систему менеджменту виконавчих структур органу місцевого самоврядування так і у механізм функціональної діяльності публічних інститутів.

Поки-що система управління ризиками в публічній сфері носить фрагментарний характер і використовується в роботі податкових, митних структур, авіаційної, прикордонної служби тощо через створені атоматизовані системи управління ризиками та відповідні програмно-інформаційні комплекси. Однак цілісної системи управління ризиками в системі інститутів публічного управління загалом та органів місцевого самоврядування не створено.

Ризик в системі менеджменту характеризують з позицій: настання чи ненастання події, що може мати негативні наслідки; невизначеності подій, явищ; певної ентропії у економічних процесах, що впливатимуть на систему прийняття управлінських рішень; ймовірність виникнення подій, які породять зміни і впливатимуть на досягнення цілей інститутом публічного управління в майбутньому; можливих втрат, шкоди, збитків.

Ризик є невід'ємною частиною організаційної діяльності. Він виникає в умовах відсутності достовірної інформації, необхідної для прийняття управлінського рішення, наявності правових асиметрій чи інституційних пасток. Для того, щоб зменшити невизначеність функціональної діяльності публічних інститутів і забезпечити досягнення ними місії цими ризиками необхідно управляти.

Науковий імператив управління ризиками в інститутах публічного управління зумовлений також потребами: захисту суспільних інтересів; раціонального використання місцевого ресурсного потенціалу; забезпечення

ефективного бюджетування, прозорого використання фінансових ресурсів; дотримання норм чинного законодавства, що регламентують діяльність інститутів публічного управління; забезпечення якісного надання публічних послуг; створення достовірної інформаційно-аналітичної системи супроводу прийняття управлінських рішень; формування позитивної репутації, високого іміджу органів місцевого самоврядування шляхом посилення їх інституційної спроможності до виявлення, реагування на кризові ситуації; підвищення готовності до надзвичайних ситуацій у межах юрисдикції органів місцевого самоврядування.

Наукові засади управління ризиками закладені в ймовірнісній теорії Даніеля Бернуллі (1738 р.), інвестиційній теорії Г. Марковіца (1990 р.), теорії прогнозування Ф.Гальтона, моделі еталонного управління ризиками К. Гіротра тощо.

Управління ризиками – це процес виявлення, оцінки, визначення пріоритетів та пом'якшення ризиків для мінімізації впливу потенційних негативних подій на цілі організації. Процес управління ризиками передбачає систематичну оцінку невизначеності, моделювання потенційних наслідків і розробку стратегій для ефективного управління та контролю над ризиками і знаходить своє відображення у цілісній системі ризик-менеджменту. Як правило, діючі стратегії управління ризиками в системі ризик-менеджменту передбачають адаптацію до ризиків, недопущення ризиків, зменшенні їх негативних наслідків, розподіл наслідків ризиків (страхування ризиків) (рис.3.4).

Війна створює для системи менеджменту публічних інститутів додаткові ризики використання окреслених на рисунку стратегій. Адже не кожна страхова компанія, наприклад, зможе працювати з страхуванням інвестиційних ризиків. В цій ситуації органам місцевого самоврядування варто налагоджувати трьохсторонні комунікації з інвесторами та міжнародними страховими компаніями, мультидонорськими фондами, які добре зарекомендували себе в процесі страхування інвестиційної діяльності при веденні активних бойових дій. Серед них Агентство із гарантування інвестицій (MIGA), DFC, які є

найбільшими міжнародними провайдерами страхування політичних та воєнних ризиків. При цьому MIGA покриває 90% капіталу, а DFC – до 85%.



Рис.3.4. Стратегії управління ризиками в системі ризик-менеджменту інститутів публічного управління.

Примітка: побудовано з використанням [26,180,198].

Також особливу увагу публічним інститутам потрібно приділяти кібер-страхуванню від кібер-атак, фішингу, зараження шкідливим програмними засобами, особливо, коли мова йде про збереження та використання конфіденційних даних, наприклад даних по наданню публічних послуг. Архітектоніку управління ризиками в інститутах публічного управління можна зобразити у вигляді послідовності етапів (рис.3.5). Оцінювання функціональної діяльності виконавчих структур органів місцевого самоврядування показала відсутність в менеджменті публічних інститутів стратегій управління ризиками, що значно зменшує інституційну спроможність органів місцевого самоврядування передбачати, зменшувати, нівелювати наслідки виявлених ризиків. На нашу думку, впровадження ризик-менеджменту в роботу публічних інститутів дозволить проводити адаптивну чи превентивну політику і завчасно протидіяти потенційним загрозам, використовувати усі наявні можливості та приймати більш обґрунтовані рішення, оптимізувати розподіл ресурсів, підвищувати ефективність і стійкість до невизначеності.

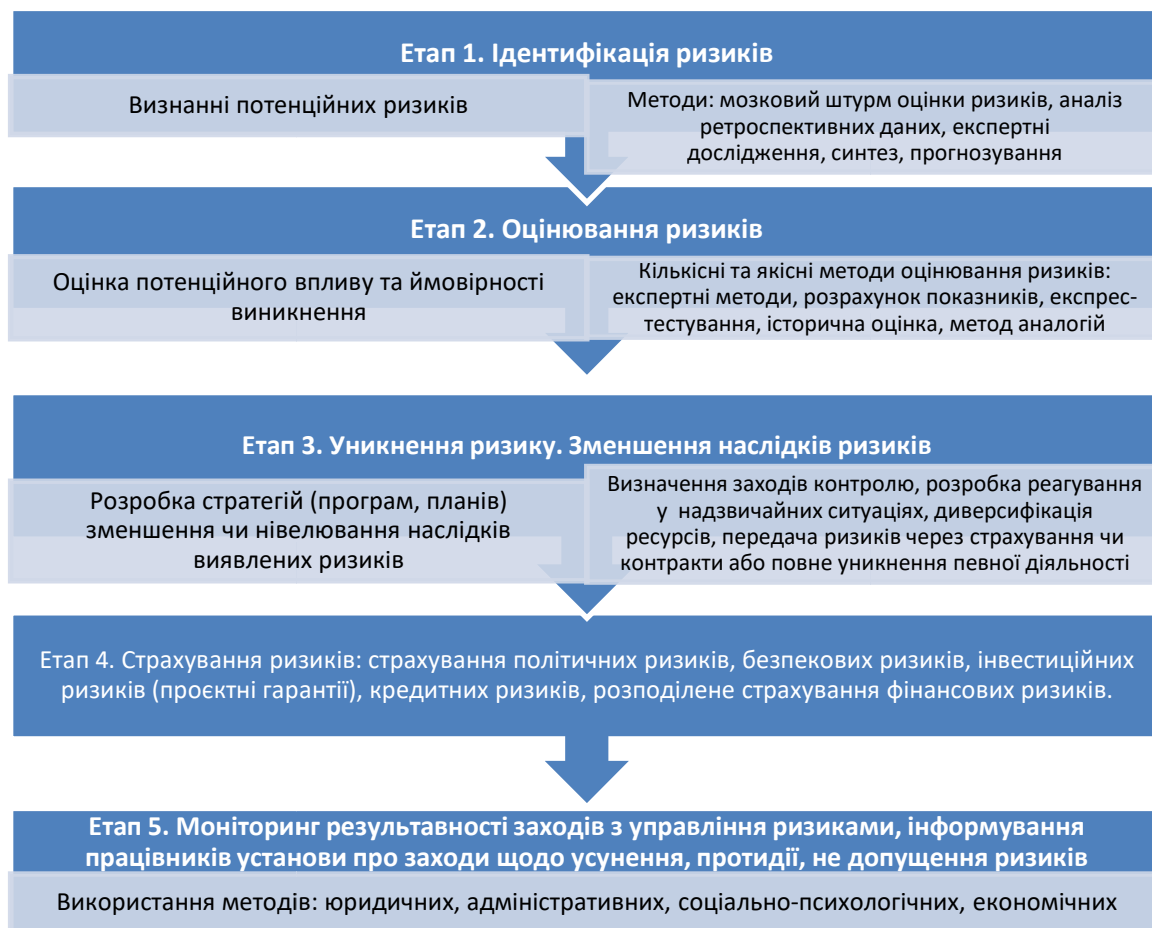


Рис.3.5. Архітектура управління ризиками в системі менеджменту інститутів публічного управління

Примітка: побудовано автором з використанням [180,198].

Для побудови ефективної системи управління ризиків дані ризики необхідно структурувати. На нашу думку, ризики в роботі інститутів публічного управління можуть виникати у сфері використання ресурсів публічного управління та публічного менеджменту, у сфері реалізації основних функцій адміністративного менеджменту виконавчих структур органу місцевого самоврядування, у сфері прийняття управлінських рішень, у сфері функціональної діяльності, що пов'язана із впливом на об'єкт управління, із реалізацією проектної діяльності, із зовнішнім середовищем (локальною, регіональною, національною економічними системами).

Вивчення та узагальнення нами практики функціонування органів місцевого самоврядування дозволяє структурувати ризики за використанням ресурсів, впливом ендогенного та екзогенного середовища (див. табл.3.4).

Структуризація ризиків інститутів публічного управління

Класифікаційна група ризиків	Види ризиків	Причини виникнення (на прикладі діяльності органів місцевого самоврядування)
1	2	3
За використанням управлінських ресурсів	Етико-психологічні Кадрові Фінансові Інвестиційні Інформаційні Комунікаційні Фінансово-господарські	Низька якість внутріорганізаційної культури, відсутність системи управління конфліктами. Плинність кадрів. Брак необхідних фахових знань та вмінь. Неєфективна система професійного розвитку кадрів, недостатня дієва система внутріорганізаційних стимулів. Помилки, шахрайства, лобіювання інтересів. Відсутність систем страхування інвестиційних ризиків. Відсутність системи нагромадження релевантних даних. Брак сучасного програмного забезпечення. Недостатнє використання новітніх цифрових технологій. Недостатньо ефективно налагоджене міжсекторне партнерство. Недостатня активність громадського сектору та бізнес середовища у прийнятті управлінських рішень. Відсутність мережових карт впливу у вирішенні управлінських завдань місцевого розвитку. Проблеми у матеріально-технічному забезпеченні через брак коштів.
За впливом екзогенного середовища	Нормативно-правові Безпекові Корупційні Репутаційні (Комплаєнс-ризика)	Інституційні асиметрії Воєнні дії. Надзвичайні ситуації. Техногенні катастрофи. Кібератаки. Недієві засоби внутрішнього контролю, недостатня юридична відповідальність, недоброчесність, конфлікт інтересів . Неналежне виконання завдань поставлених перед публічним інститутом. Порушення правил корпоративної етики. Відсутність системи публічної звітності, технологій

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
	Стратегічні	підтримки позитивного іміджу. Недостатнє врахування факторів

		екзогенного середовища, які в майбутньому матимуть вплив на функціональну діяльність інституту публічного управління
За використанням внутріорганізаційного потенціалу організації	Функціональні Прийняття управлінських рішень Реалізації програмно-планових документів Проектної діяльності Операційно-технологічні	Некоректне, неналежне обґрунтування цілей та цілоралізуючих систем. Асиметрії в ресурсному обґрунтуванні цілей. Відсутність співфінансування у реалізації намічених заходів. Посилення без пекових викликів та загроз. Недостатньо ефективне використання технологій менеджменту.

Примітка: складено автором.

Для оцінювання переваг використання ризик-менеджменту, на нашу думку, найкраще в системі менеджменту виконавчих структур органу місцевого самоврядування розглянути можливості нівелювання зловживань, пов'язаних із перевищенням посадових обов'язків, корупційними ризиками, а у функціональній діяльності – розглянути технології протидії зловживанням, що пов'язані із використанням земельних ресурсів.

Візьмемо для прикладу Копичинецьку міську територіальну громаду.

«Копичинецька міська територіальна громада Тернопільської області створена 30 липня 2018 року. До її складу входять 6 сільських та 1 міська ради а також 9 населених пунктів: м.Копичинці, с.Гадинківці, с.Вигода, с.Майдан, с. Оришківці, с. Сухостав, с. Тудорів, с. Яблунів, с. Рудки Гусятинського району Тернопільської області з адмінцентром у м. Копичинці» [104]. Загальна площа земель якої складає 14866,3 га., розподіл використання земельних ресурсів громади представлено на рис.3.6, Зрисунок видно, що найбільшу питому вагу складають землі сільськогосподарського призначення (9450 га, 47%) та землі лісового фонду (4410 га, 22%). В цьому контексті важливо постійно моніторити стан використання цих земель.

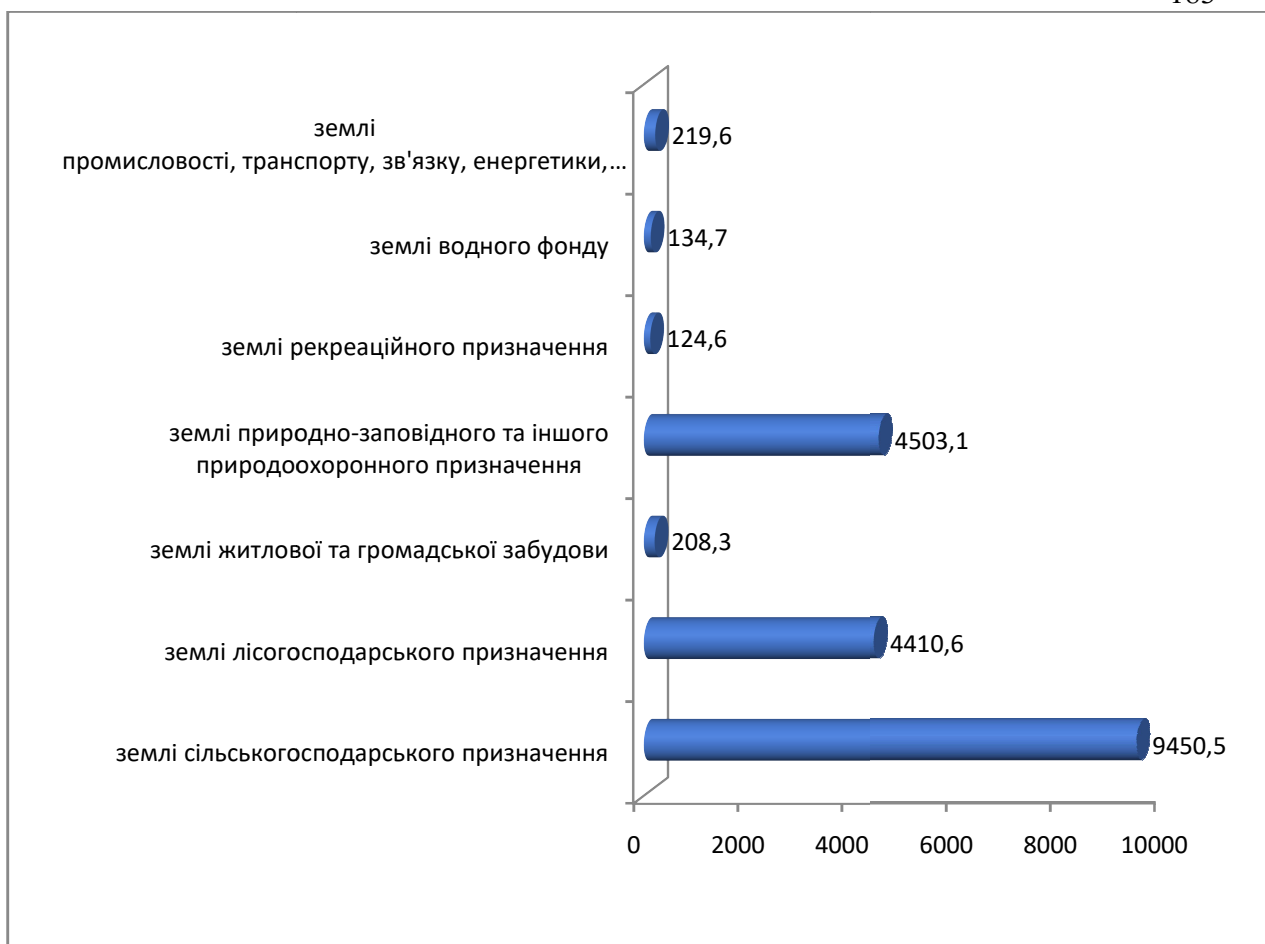


Рис.3.6. Структура земель Копичинецької міської територіальної громади

Примітка: побудовано за інформацією Копичинецької міської ради [104].

Орендарями сільськогосподарських земель є 15 агровиробників (рис.3.7), серед яких найбільшими сільськогосподарськими виробниками та орендарями пайових земель є ФГ «Масарівські Липки» (1434 га), ТОВ «Мрія Фармінг» (1159 га), СФГ «Коваль» (558 га), ФГ «Лега-Фармс» (516 га). ТОВ «Мрія Фармінг» та ФГ «Масарівські Липки» (1434 га) є найбільшими платниками податку на доходи фізичних осіб відповідно 4 та 2,3 млн. грн. та плати за землю відповідно 0,1 та 0,9 млн. грн.

Для раціонального прийняття рішень по використанню земельних ресурсів необхідно мати розроблений генеральний план громади з відповідними картами зонування територій. Однак плани населених пунктів ТГ є застарілими, оскільки були розроблені у 80-х років минулого століття.

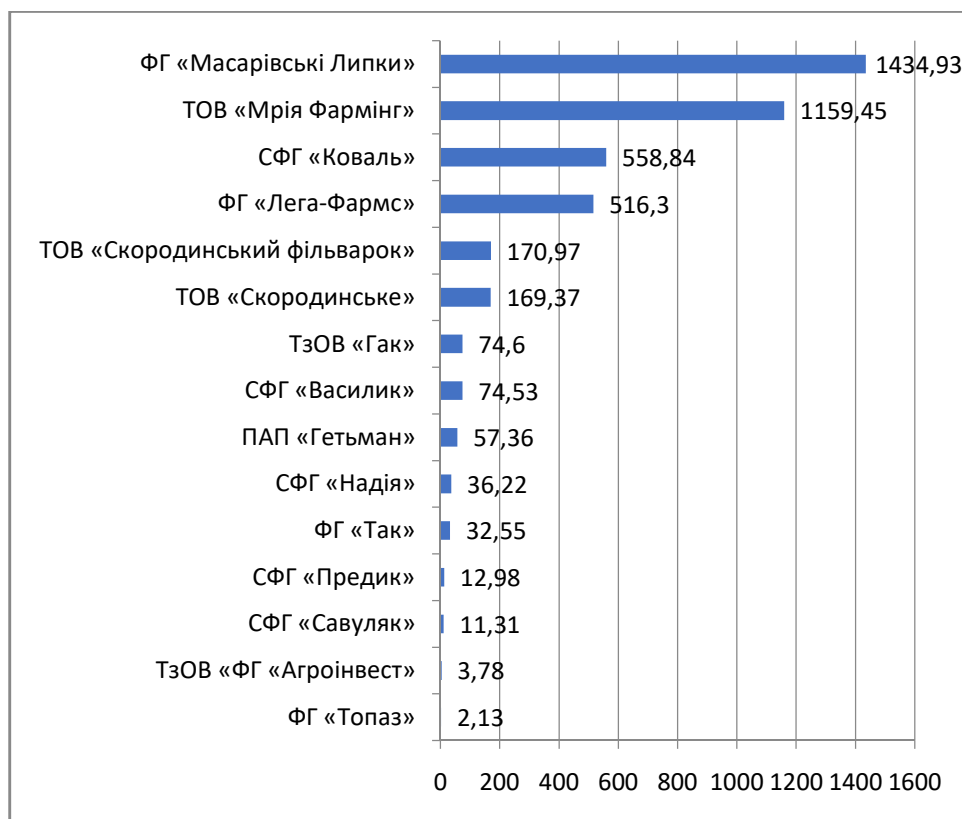


Рис.3.7. Розподіл площ орендованих земель між агровиробниками Копичинецької ТГ

Примітка: побудовано за інформацією Копичинецької міської ради [104].

Місто Копичинці розробило новий генеральний план, який ще до цих пір не затверджений. Він частково актуальний в межах громади, оскільки розроблявся без урахування загальної картини об'єднаної територіальної громади. Схеми планування території відсутні. Генерального плану зонування немає. Інвентаризація земель проводилася в ТГ частково за кошти підприємств та громадян. Загальний кадастр земельних ресурсів втратив свою актуальність, оскільки був розроблений ще у 80-х роках минулого століття. Така ситуація породжує ризики недоотримання плати за використання земельних ресурсів громади і зумовлює постійні судові розслідування у вирішенні спірних питань використання земельних ресурсів. За час роботи Копичинецької міської ради з моменту проведення виборів у 2020 році, керівництво громади стикнулось із проблемою неефективного управління земельними ресурсами. Одним з основних питань, які були визначені пріоритетними, це зробити все необхідне, щоб земельні ресурси працювали на бюджет громади.

Тому у використанні земельних ресурсів важливо при прийнятті управлінських рішень застосовувати модель управління ризиками, яка матиме вигляд (табл.3.5)

Таблиця 3.5

Модель управління ризиками використання земельних ресурсів

Складові моделі оцінювання ризиків	Характеристика етапу
Ідентифікація ризику	Зміна цільового призначення використання земельних ділянок громади
Індикатори для оцінювання ризику	Класифікації видів цільового призначення земель, що унеможлиблює віднесення певної земельної ділянки до двох напрямів можливого призначення однієї земельної ділянки
Обґрунтування можливої зміни використання земельної ділянки	Зміни цільового призначення земельної ділянки повинна бути узгодженою з генеральним планом громади, планом зонування земельних площ.
Визначення плати за землю і її погодження на сесії міської ради	Має відповідати Методиці визначення нормативної грошової оцінки (НГО) земельних ділянок, Постанова КМУ №1147 від 10 листопада 2021 на основі нормативу капіталізованого рентного доходу, який встановлюється «для земель житлової та громадської забудови, земель рекреаційного призначення, земель промисловості, транспорту, зв'язку, енергетики, оборони та іншого призначення, а також для земельних ділянок, які не віднесені до категорії земель за основним цільовим призначенням» [144]. Визначається на основі чисельності населення, що проживає в адміністративному центрі територіальної громади, і окремо для кожного виду земель: сільськогосподарського, рекреаційного, природоохоронного, оздоровчого, лісгосподарського призначення, водного фонду [144]. НГО визначається за формулою: $НГО = Пд \times Нрд \times Км_1 \times Км_2 \times Км_3 \times Км_4 \times Кцп \times Кмц \times Кні,$ де Пд - площа земельної ділянки, м ² ; Нрд - норматив капіталізованого рентного доходу на одиницю площі ; «Км ₁ – коефіцієнт розташування території територіальної громади; Км ₂ - коефіцієнт, який враховує курортно-рекреаційне значення населених пунктів; Км ₃ - коефіцієнт, який враховує розташування території в межах зон радіаційного забруднення; Км ₄ - коефіцієнт, який характеризує зональні фактори розташування земельної ділянки; Кцп - коефіцієнт, який враховує цільове призначення земельної ділянки відповідно до Державного земельного кадастру; Кмц – коефіцієнт використання земельної ділянки за цільовим призначенням; Кні - добуток коефіцієнтів індексації нормативної грошової оцінки земель за період від затвердження нормативу капіталізованого рентного доходу до дати проведення оцінки» [144].
Документування управління ризиками	Визначення заходів перевірки законності використання земельних ресурсів, складання актів, реєстрів, таблиць, матриць ризику.
Перегляд та моніторинг ризиків. Підвищення інституційної зрілості в управлінні ризиками	Експертні оцінки (внутрішньої служби аудиту) щодо дієвості та результативності превентивних заходів щодо недопущення ризиків.

Примітка: складено автором.

Але навіть і в цій моделі управління ризиками є певні обмеження: «норматив капіталізованого рентного доходу» (НГО) є непрозорим, механізм його визначення не обґрунтовується, НГО громади визначається на підставі даних Держгеокадастру, а не органів місцевого самоврядування; громади не затверджують НГО для всіх земель через п. 19 нової «Методики визначення нормативної грошової оцінки земельних ділянок» [144], згідно якої НГО земельної ділянки за межами населеного пункту можна погодити до затвердження технічної документації з нормативної грошової оцінки земельних ділянок територіальної громади.

Використання даної моделі дозволило підвищити надходження до місцевого бюджету Копичинецької громади в частині плати за землю. За період 2020 – 2023 року були сформовані земельні ділянки загальною площею 15,59 га. В результаті проведення електронних аукціонів на право оренди цих земельних ділянок вдалося залучити 728 926 грн. додаткових коштів в бюджет громади в рік. Також було проведено аукціон на передачу в оренду водного об'єкта площею 2,84 га на суму 10900 грн. в рік. Спільно із правоохоронними органами було перешкоджено самозахвату земельної ділянки сільськогосподарського призначення площею близько 35 га., а також передано вказану ділянку в оренду, через спеціальну процедуру оренди на час дії військового стану в Україні.

Для подальшого нівелювання ризиків, пов'язаних із використанням земельних ресурсів громади, важливо розробити план просторового розвитку громади. Для цього можна скористатися грантовою ініціативою на реформування публічного управління Глобального інвестиційного фонду, який виділяє гранти в розмірі 230000 доларів [106], які можуть бути використані для вдосконалення інформаційно-аналітичного супроводу просторового планування.

Інтеграція України в ЄС та початок реалізації програми повоєнного відновлення України неможливі без нівелювання корупційних ризиків та підвищення репутації публічних інститутів в освоєнні зарубіжних грантових ініціатив. Тому дуже важливо в управлінні ризиками використовувати такі технології ризик-менеджменту, які дозволятимуть виявляти, усувати факти ймовірності виникнення корупційних ризиків в системі менеджменту та

функціональної діяльності публічних інститутів. Дані ризики в органі місцевого самоврядування пов'язані із використанням кадрового ресурсу і зумовлені неналежним виконанням, перевищенням, свідомим зловживанням посадовими обов'язками для отримання протиправної фінансової вигоди. Підвищеними зонами утворення корупційних ризиків у функціональній діяльності органів місцевого самоврядування міжнародною консалтинговою компанією Deloitte визначено: систему архітектури та містобудування; управління земельними відносинами; управління комунальним майном; проведення публічних закупівель [106].

Огляд наукової та правової літератури дозволяє систематизувати підходи до протидії ризикам, що відповідає превентивній політиці управління ризиками і пов'язане із стратегією усунення ймовірності їх виникнення. Це зокрема : «усунення корупціогенних факторів в законодавчих та нормативних актах; запровадження в установах ефективних систем управління кадрами, державними закупівлями, наданням послуг; стандартизація і оптимізація управлінських процесів та розробка стандартних операційних процедур стосовно ключових функцій з чітким описом виконання функцій та розмежуванням відповідальності і повноважень (алгоритмізація управлінського процесу); відокремлення та розмежування функцій, які створюють можливості для вчинення корупційних правопорушень» [139].

Управління корупційними ризиками має передбачати розробку програми планування сфер виникнення корупційних ризиків, оцінку корупційних ризиків, напрацювання механізму протидії корупційним ризикам з чітким визначенням інструментів результативності антикорупційних заходів. Згідно Закону України «Про запобігання корупції» [139], статті 8 та 12, Національне агентство з питань запобігання корупції розробило «Методологію оцінювання корупційних ризиків у діяльності органів влади» [139], яка передбачає розробку публічними інститутами антикорупційних програм.

Антикорупційна програма має містити : «визначення засад загальної відомчої політики щодо запобігання та протидії корупції у відповідній сфері, заходи з їх реалізації, а також з виконання антикорупційної стратегії та

державної антикорупційної програми; оцінку корупційних ризиків у діяльності органу, установи, організації, причини, що їх породжують та умови, що їм сприяють; заходи щодо усунення виявлених корупційних ризиків, осіб, відповідальних за їх виконання, строки та необхідні ресурси; навчання та заходи з поширення інформації щодо програм антикорупційного спрямування; процедури щодо моніторингу, оцінки виконання та періодичного перегляду програм; інші спрямовані на запобігання корупційним та пов'язаним з корупцією правопорушенням заходи» [146].

Для моніторингу корупційних ризиків варто застосувати документальний аналіз, результати експертного оцінювання, функціональних обстежень, використання органолептичних методів внутрішнього аудиту, анонімного анкетування, спостереження для визначення можливих сфер виникнення ризиків; моделювання результатів прийняття управлінських рішень, що стосуються використання фінансових ресурсів.

Для того, щоб можна було управляти ризиками необхідно їх ідентифікувати і моделювати можливі наслідки. Приклад моделювання виникнення корупційних ризиків представлено в табл.3.6.

Відповідно до специфіки функціональної діяльності інститути публічного управління повинні напрацювати технологію управління корупційними ризиками. Зокрема, через виявлення та врегулювання конфлікту інтересів, здійснення проектної експертизи з метою виявлення інституційних асиметрій, спеціальних перевірок претендентів на посади, перевірку декларацій, проведення роз'яснювальної роботи.

Також варто застосовувати методи стрес–тестування для моніторингу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що істотно впливають на діяльність органу місцевого самоврядування та визначення прийняттого і найгіршого рівня ризиків. Хоча стрес-тестування почали активно використовувати у 2010 році у банківській системі для протидії негативному впливу світової фінансової кризи, його інструменти можуть виявитися ефективними і в сценарному моделюванні діяльності владних інститутів.

**Моделювання управлінських рішень на предмет виникнення
корупційних ризиків в роботі органу місцевого самоврядування**

Рівень ймовірності	Сфери виникнення та наслідки настання ризику		
	Бюджетування	Прийняття управлінських рішень	Імідж органу влади
Високий	Прорахунки в бюджетуванні. Відсутність партисипативного та гендерного підходів у плануванні витрат. Значні фінансові втрати.	Зловживання, лобіювання, неправомірна вигода, що породить кримінальну відповідальність. Очікуються судові процеси проти органу влади або його посадових осіб.	Втрата репутації в регіоні та країні.
Середній (ризик може виникнути в майбутньому)	Незначні фінансові втрати через порушення у алгоритмах планування видатків.	Вчинення правопорушення, що передбачає адміністративну відповідальність.	Втрата репутації в громаді.
Низький	Не очікується фінансових втрат.	Вчинення правопорушення, що передбачає дисциплінарну відповідальність.	Втрата репутації серед працівників органу місцевого самоврядування.

Примітка: наведено з використанням [146].

Насамперед верифікуємо дорожню карту його реалізації.

1-й етап. Оцінка показників роботи публічного інституту. (цей аналіз в роботі проведений в п.2.3);

2-й етап тестування (сценарне моделювання) можливого негативного впливу на ці показники зовнішнього оточення;

3-й етап вироблення пропозицій для підвищення інституційної стійкості органу місцевого самоврядування до біфуркацій, викликів та загроз.

Метою стрес-тестування є оцінка стійкості та готовності органів місцевого самоврядування до вирішення складних управлінських ситуацій, виявлення ризикових ситуацій і розробка програм їх ліквідації. З досвіду використання стрес-тестування у фінансовій сфері його варто проводити насамперед у сферах:

- 1) бюджетування, оцінюючи вплив зміни фіскальних пререференцій, податкового навантаження, темпів інфляції та рівня цін;
- 2) інформаційної безпеки, для оцінки захисту інформаційного, програмного забезпечення владного інституту від кіберзагроз. Ці тести передбачають моделювання кібератак або зломів для оцінки ефективності запобіжних заходів, можливостей реагування на інциденти та стійкості інфраструктури;
- 3) поведінки структурних підрозділів виконавчого комітету органу місцевого самоврядування у випадку виникнення надзвичайних ситуацій. Це дозволяє відпрацювати порядок дій у випадку стихійних лих, терористичних атак, надзвичайних ситуацій, спалахів пандемії тощо;
- 4) моделювання наслідків важелів управлінського впливу на місцевий розвиток для того, щоб їх відкоригувати перед впровадженням;
- 5) організаційної та технологічної підсистем менеджменту для оцінки стійкості та ефективності внутрішніх управлінських процесів. Це може включати симуляцію ситуацій із обмеження ресурсів, наданням публічних послуг, реалізацією проектних ініціатив тощо;
- 6) процесу прийняття рішень наприклад в умовах відсутності достовірної чи повної інформації, перевірки каналів зв'язку та координації між структурними підрозділами, які реалізують управлінське рішення.

Апробуємо модель стрес-тестування, оцінюючи інституційну спроможність органу місцевого самоврядування, Копичинецької міської ради, до виконання функціональних обов'язків в умовах воєнного стану.

Проаналізуємо ймовірний вплив показників за оптимістичним та і песимістичним сценаріями (табл.3.7). Основними стримуючими чинниками зовнішнього середовища, які впливатимуть на функціональну діяльність органу місцевого самоврядування та прийняття ним управлінських рішень слід вважати: непередбачуваний характер війни, фіскальний дефіцит; додаткова міграція населення (дефіцит робочої сили), затримання повернення населення із-за кордону, що обмежувати пропозицію робочої сили та платоспроможний попит, породжуватиме структурні дисбаланси; нерегулярність надходження зовнішнього фінансування; зменшення валютних надходжень від експорту зерна

через ускладнення роботи зернового коридору, що може вплинути на сальдо рахунку платіжного балансу України.

Таблиця 3.7

Показники впливу на прийняття рішень в органі місцевого самоврядування

Показники	Оптимістичний сценарій			Песимістичний сценарій		
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Роки	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Рівень цін, в %	18,5	10,5	6,7	26	28	30
Темпи зростання ВВП, в %	0,3	4,1%	6,1	-5	0	1,5
Норма обов'язкових банківських резервів						
В національній валюті	5	10	10	10	15	15
В іноземній валюті	15	20	20	20	25	25
Сальдо поточного рахунок, в млрд. грн.	-20,4	-8,4	-5,5	-20,4	-29,2	-32,3
Середня заробітна плата, грн. (прогноз з врахуванням інфляції)						
В Україні	16000	16800	17522	16000	15200	14592
у Копичинецькій громаді	7998	8453	8817	7998	7598	7294
Рівень безробіття в Україні, в %	18,3	16,5	14,7	20,0	22,0	24,0
Рівень безробіття в Копичинецькій МТГ, в %	5,8	5,0	5,0	5,8	7,8	9,8
Чисельність населення Копичинецької МТГ	12596	13320	13320	12595	12300	12200
Чисельність зайнятого населення Копичинецької МТГ	7750	7290	7290	7750	7650	7550

Примітка: наведено з використанням прогнозних розрахунків НБУ та Копичинецької міської ради [104].

Одним з найбільших ризиків в Копичинецькій громаді за 2022 рік стало недоотримання податкових надходжень від суб'єктів господарювання, а також

недостатня кількість робочих місць. У 2022 році у м. Копичинці було релоковано одне з підприємств Харківської області із м. Руська Лозова – ТОВ "МЕБЛІ - ТЕХНОСТИЛЬ". В результаті роботи цього підприємства бюджет Копичинецької громади отримав близько 2 млн. податкових надходжень. Наприкінці 2021 року, в результаті численних звернень і переговорів із керівництвом Міністерства оборони України – на базі не функціонуючої з 2018 року Державної установи «Копичинецька виправна колонія (№112)» розгорнуто військову частину «А7147», що означає, що всі податки на доходи фізичних осіб (ПДФО) для військовослужбовців (18%), які знаходяться у військовій частині даної територіальної громади залишаються в доходах місцевого бюджету і направляються на розвиток громади, що також суттєво впливатиме на підвищення інституційної стійкості до викликів Копичинецької МТГ. У 2022 році питома вага ПДФО з військових до місцевих бюджетів України становила 35,4% (83,6 млрд. грн., а загальна сума ПДФО - 272,2 млрд.грн.) [104].

Стимулюючим чинником для реалізації оптимістичного сценарію стане швидка реалізація плану відновлення України з відповідним надходженням офіційного та приватного фінансування, консолідація зусиль влади, бізнесу, домашніх господарств, міжнародних структурних фондів у відновленні та відбудові об'єктів інфраструктури, уповільнення темпів інфляції та зростання реальної заробітної плати, скорочення рівня безробіття в Україні. Слід зазначити, що рівень безробіття в Тернопільській області є найнижчим в Україні (5%).

Покращення показників збалансованого розвитку відбуватиметься за рахунок зменшення інфляції під впливом жорсткої монетарної політики, контролю норми резервування для підтримки кредитоспроможності банківської системи, активізації внутрішнього ринку боргових зобов'язань, надходжень анонсованої кредитної та фінансової допомоги, уникнення грошової емісії та емісійного фінансування дефіциту державного.

Для підвищення інституційної стійкості органу місцевого самоврядування важливо в прийнятті управлінських рішень в умовах ризиків керуватися інструментами внутрішнього аудиту ефективності (адміністративного аудиту).

Внутрішній аудит є незалежною об'єктивною діяльністю з надання консультаційних послуг з управлінської діяльності в досягненні поставлених цілей, підвищення результативності управління ризиками, ефективності систем внутрішнього контролю і якості корпоративного управління [39].

Аналіз організаційного забезпечення виконавчих комітетів та апарату досліджуваних нами Копичинецької, Збараської, Почаївської міських рад показав відсутність окремого підрозділу, який би займався функціями адміністративного аудиту, хоча частково його аналітичні функції виконуються відділами звітності, бухгалтерського обліку, організаційної роботи апарату міських рад. Одночасно інтеграція України до ЄС потребує створення служб внутрішнього аудиту в усіх інститутах публічного управління. Рада Європи та Комітетів міністрів ЄС розробило «Керівні принципи для місцевих органів влади», які ухвалені Рекомендацією Ради Європи «REC(2004)1» від 8.01.2004, що передбачають впровадження в роботу органів місцевого самоврядування функції внутрішнього аудиту [5].

Утворення таких підрозділів було рекомендовано органам місцевого самоврядування Постановою КМУ «Про деякі питання здійснення внутрішнього аудиту та утворення підрозділів внутрішнього аудиту» [136] від 28 вересня 2011 р. № 1001 ще з 1 січня 2012 року, однак реально такі підрозділи станом на 1.01.2020 року були створені лише в 1 % міських рад.

Тому утворення такого підрозділу дозволить підвищити результативність управління ризиками. Використання внутрішнього аудиту в управлінні ризиками дозволить моделювати наслідки прийняття управлінських рішень та виробляти превентивні заходи для недопущення чи усунення наслідків ризиків (рис.3.8).

Модель внутрішнього аудиту є важливим інструментом усунення помилок, недопущення зловживань, підвищення економічної, соціальної, маркетингової ефективності менеджменту інститутів публічного управління. Одночасно вона створює інформаційно-аналітичне підґрунтя для формування розгорнутою публічної звітності про роботу публічного інституту і одночасно основою проведення публічного аудиту, який сьогодні є інноваційним інструментом

перевірки результативності роботи інститутів публічного управління і виконується на замовлення громадського сектору третьою стороною.



Рис. 3.8. Модель використання внутрішнього аудиту в системі управління ризиками органу місцевого самоврядування

Примітка: побудовано автором.

В науковій літературі (Балан А. А., Бондаренко А.О. [6]) його трактують, як інструмент незалежної громадської експертизи результативності роботи публічних інститутів з позицій вирішення суспільних завдань та використання ресурсів.

Таким чином, управління ризиками через систему ризик-менеджменту, як інноваційного інструменту менеджменту, у діяльності публічних інститутів загалом та органів місцевого самоврядування забезпечить їх результативність, адаптивність до сучасних викликів та загроз, сприятиме кращому використанню управлінського ресурсу, покращить якість надання публічних послуг.

3.3. Вдосконалення технологій ресурсного забезпечення менеджменту інститутів публічного управління

Важливою складовою модернізації менеджменту інститутів публічного управління, як про це було зазначено в п.3.1 даного дослідження, є модернізація технологій ресурсного забезпечення, які допомагають установі ефективно керувати ресурсами для досягнення своїх стратегічних цілей. Основними ресурсами, якими оперують менеджери інститутів публічного управління є фінансові ресурси, людські ресурси, матеріальні ресурси та інформаційні ресурси. Модернізація технологій менеджменту інститутів публічного управління повинна відбуватися шляхом вдосконалення діючих інструментів, методів та підходів або шляхом їх інноватизації з врахуванням кращих світових практики викликів ноосферизації, цифровізації, потреби забезпечення конкурентного статусу інститутів публічного управління.

На нашу думку, дорожню карту модернізації слід представити наступним чином:

На першому етапі варто проаналізувати діючий стан та результативність використання технологій менеджменту, що було зроблено нами в роботі в п.2.2.

На другому етапі верифікувати стримуючі та стимулюючі чинники використання технологій ресурсного супроводу, кадрового, фінансового, інформаційного, матеріально-технічного забезпечення. З врахуванням проведеного дослідження, аналізу діючої практики врядування систему стримуючих та стимулюючих чинників згруповано нами в таблиці 3.8.

На третьому етапі напрацювати пропозиції по вдосконаленню технологій ресурсного забезпечення органу місцевого самоврядування. Дані пропозиції, на нашу думку, повинні враховувати не тільки вектори розвитку національної економіки, модернізацію публічної служби, виклики промислової революції 4.0 та 5.0, але й євроінтеграційні прагнення України та потреби забезпечення цілісного безпекового простору як в роботі інститутів публічного управління так і в їхньому функціональному впливі на розвиток територіальної громади.

Стримуючі та стимулюючі чинники технологій ресурсного забезпечення органів місцевого самоврядування

Назва ресурсу	Стримуючі чинники	Стимулюючі чинники
Фінансове забезпечення	Відсутність інструментів управління фінансовими ризиками. Брак навиків роботи з краудфандинговими інструментами. Відсутність прямих механізмів використання благодійної фінансової допомоги.	Використання інструментів бюджетування, обліку, фінансового аналізу, середньострокового фінансового планування, фінансової звітності.
Кадрове забезпечення	Відсутність інноваційних технологій роботи з кадрами. Недостатня інституційна спроможність кадрових служб у виробленні адаптивних до воєнного часу технологій кадрового менеджменту.	Програми професіоналізації кадрів, розгалужена система добору, пов'язані системи оцінювання та мотивації роботи кадрів.
Інформаційне забезпечення	Недостатньо ефективного використання системи електронного голосування, електронної звітності. Відсутність інтегрованої системи інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень	Налагоджена система електронної демократії через електронні звернення та петиції, електронного надання публічних послуг.
Матеріально-технічне забезпечення (МТЗ)	Недостатнє використання електронної системи документообігу та використання цифрових пристроїв в роботі публічних службовців	Спрощена процедура публічних закупівель під час воєнного стану, можливість використовувати потенціал благодійних організацій в МТЗ

Примітка: складено автором на основі діючої практики ресурсного супроводу Копичинецької міської ради.

Технології управління фінансами допомагають організації управляти своїми фінансовими ресурсами. Вони включають в себе інструменти для бюджетування, обліку, фінансового аналізу, управління ризиками та фінансового планування. Технології фінансового менеджменту можуть забезпечити розробку точніших прогнозів, покращити фінансову звітність та прийняти обґрунтовані фінансові рішення в менеджменті органу місцевого самоврядування.

В управлінні фінансовими ресурсами потрібно враховувати виклики та можливості воєнного часу. Загалом фінансова спроможність органів місцевого самоврядування, які інститутів публічного управління в умовах воєнного стану залежить від кількості суб'єктів господарювання, наявності релокованого бізнесу, кількості працюючих жителів громади, кількості ВПО, кількості військовослужбовців, рухомого та нерухомого майна території, земельних ресурсів громади, місцевих податків і зборів. В умовах воєнного стану передбачено використання вільних коштів місцевого бюджету на купівлю державних облігацій, що створюватиме додатковий ресурс для безпеки та оборони. Держава також створила фінансовий механізм підтримки громад в умовах воєнного стану. Можна використовувати можливості портфеля державної фінансової підтримки, які представлені на рис.3.9.

Дана підтримка забезпечується у 2023 році коштами Фонду ліквідації наслідків збройної агресії, субвенції на відновлення критичної інфраструктури, коштів Програми відновлення України, Державного фонду регіонального розвитку, Надзвичайної кредитної програми відновлення України. Однак умовою отримання цих коштів повинна бути затверджена органом місцевого самоврядування стратегія відновлення територіальної громади. Основним джерелом підтримки органів місцевого самоврядування є кошти Фонду ліквідації наслідків збройної агресії є кошти Національного банку України (35,5 млрд грн., що складає 67,6% від загальної суми коштів Фонду) і вилучені кошти з банківських рахунків з російським капіталом (17 млрд грн., 32,4%), які були ліквідовано («Міжнародного резервного банку», «Промінвестбанку») [106].

Слід зазначити, що вперше у 2023 році при розподілі коштів Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР) враховуються цифрові інструменти. Пріоритетність надається громадам, які зазнали найбільших руйнувань. Зокрема, 50% коштів ДФРГ розподіляються на інвестиційні запити громад найбільш зруйнованих 11 регіонів, а далі рівними частинами між іншими регіонами, а в регіонах – розподіл здійснюватиметься за результатами голосування жителями громад через цифрову платформу «Дію».

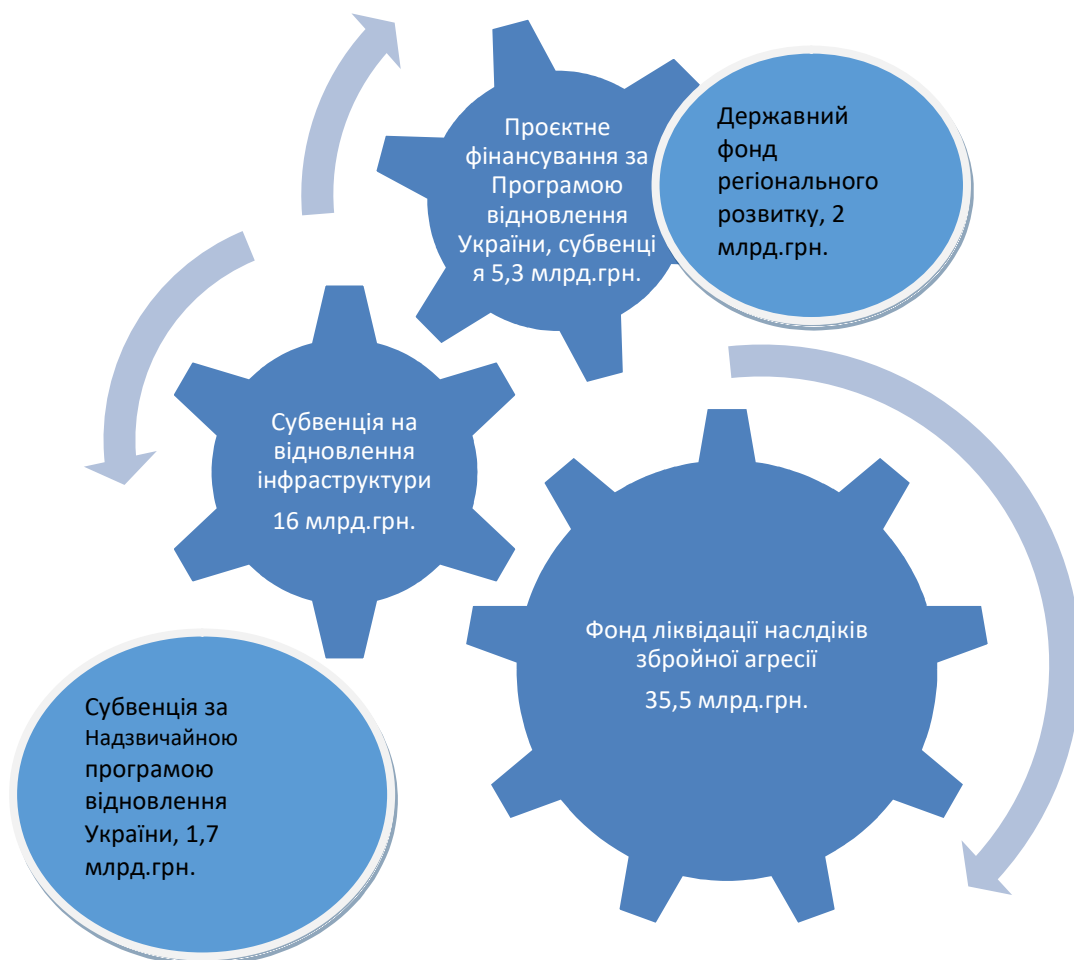


Рис.3.9. Державна фінансова підтримка територіальних громад у 2023 році

Примітка: наведено на основі інформації Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України [106].

При розподілі державної трансфертної допомоги та коштів Програми відновлення та Фонду ліквідації наслідків збройної агресії використовуватимуться інструменти цифрової економіки. Зокрема,

-цифрового реєстру «eВідновлення», який почав працювати в листопаді 2022 року для розрахунку необхідних коштів для відбудови та отримання необхідних репарацій на основі інформації громад. Понад 5000 проектів були подані до кінця 2022 року і частково профінансовані Європейським інвестиційним банком (ЄІБ);

-геоінформаційної системи (ГІС), яка на основі геопросторових даних фіксує пошкодження майна та дозволяє визначити потребу у коштах для його відновлення. ГІС включає інформацію про громади, планування відбудови,

оцінку діяльності з відновлення на національному, регіональному та місцевому рівнях. ГІС дозволяє взаємоузгодити потребу у коштах для відновлення та моніторити реальне їх використання;

- «цифровий реєстр пошкодженого і знищеного майна (РПЗМ), галузева система управління відновленням інфраструктури» [64], які є складовими державної цифрової екосистеми DREAM призначеної для відбудови громад.

На думку вітчизняних вчених та фахівців (Кубраков О.) створена екосистема DREAM [64] моделює цифровий маршрут для реалізації кожного проекту відновлення та відбудови, цим самим покращуючи управління його реалізації та контроль за використанням коштів. Основний принцип даної платформи - максимальна прозорість у отриманні та використанні коштів на відбудову, що попереджуватиме зловживання із використанням фінансових ресурсів.

Для розширення джерел фінансового забезпечення функціональної діяльності органів місцевого самоврядування важливо задіяти потенціал філантропного фінансування. Для цього необхідно використовувати наступний алгоритм залучення коштів (рис.3.10). Для початку необхідно обґрунтувати проєкт, його соціальне значення для розміщення на краудфандинговій платформі та пройти необхідну модерацію. Хоча варто відмітити, що існують різні краудфангові платформи, які працюють як з соціальними так із економічними інноваційними проєктами. Наприклад, міжнародна платформа «Kickstarter з 2009 року залучила \$5 мільярдів для 200 тисяч проєктів. Платформа працює за 5% комісійних від залучених ресурсів. Максимальна швидкість залучення коштів: 250 тисяч доларів за 4 години []. Однак якщо за період збору коштів, хоча б на долар сума буде меншою від задекларованої всі кошти повертаються грандодавцям.

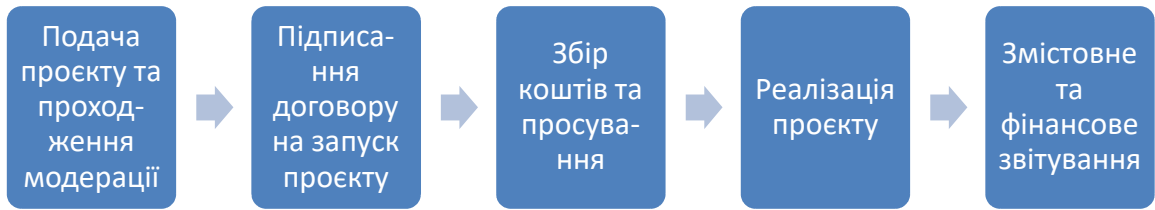


Рис.3.10. Етапи отримання коштів за моделлю філантропного фінансування

Примітка: побудовано з використанням [61, 64].

Краудфандинг подібний до залучення коштів за грантовим фінансуванням, однак здійснюється не на конкурсній основі. Для отримання коштів необхідно чітко обґрунтувати цінності проекту, ідею, для реалізації якої необхідно залучити кошти. Необхідно, щоб дана ідея відповідала основним вимогам платформи, далі необхідно створити команду, розробити план залучення філантропів і запускати проект.

Результати використання вітчизняних краудфандингових платформ показують, що модерацію проходять від 30 до 50% поданих на краудфандингову платформу проектів (таблиця 3.10).

Найбільшими краудфандинговими платформами онлайн благодійності є «Українська біржа благодійності» та «Спільнокошт». На Українській біржі благодійності за 12 років реалізовано 7890 проектів на суму понад 603 млн.грн.

Для фінансування реалізації проектів на платформі «Спільнокошт» долучилося за 10 років її існування 72000 добровольців. Щорічно дана платформа фінансує близько 50 проектів. Із 155 поданих у 2022 році інвестиційних заявок 42 пройшли модерацію.

За роки існування «Української біржі благодійності та «Спільнокошт» в Україні сформувалася культура дарування за моделлю взаємної благодійності. Ця культура ще більше зміцнилася, оскільки швидкість і обсяги збору коштів в Україні за останній рік після повномасштабного вторгнення спростили та прискорили фінансову участь українських громадян, компаній і філантропів з

усього світу. На даний час органам місцевого самоврядування в процесі використання краудфандингового ресурсу необхідно враховувати можливості і додаткові переваги інтеграційних процесів он-лайн інвестування.

Таблиця 3.10

Результативність використання потенціалу найбільших краудфандингових платформ України в умовах воєнного стану

Назва платформи	Мета створення	Сума профінансованих проектів, млн.грн	Кількість інвесторів	Кількість реалізованих проектів
1	2	3	4	5
Українська біржа благодійності , працює з 2012 р.	Фінансування благодійних соціальних проектів, вирішення гуманітарних проблем, спричинених війною.	638,604819	1 258 880	7690
Спільнокошт , працює з 2012 р.	Фінансування виробництва бронезилетів, проведення тренінгів з тактичної медицини, організація прихистків для переселенців	60	72000	592
«Моє місто» , діє в Одесі, Харкові та Дніпрі, працює з 2015 року.	Фінансування соціально корисних локальних проектів. Забезпечення потреб військових та волонтерів: тепловізори, коліматори та автомобілі.	15,3	15 123	159
«Доповідай» («ДОПОМОГУ ВІЙСЬКОВИМ ДАЙ») , 2023	Допомога волонтерам та військовим структурам	3,5	1860	20
Startera, 2019 рік	Підтримка інноваційних соціальних стартапів	1 , 278 874	981	39

Примітка: наведено з використанням інформації краудфандингових платформ [61].

Адже вітчизняна модель онлайн благодійності інтегрується у європейську систему європейських благодійних фондів, іманентними ознаками яких є залучення та використання креативного капіталу. До його складу входять фінансовий, соціальний, людський, інфраструктурний, культурний капітали, характеристика яких відображена схемі (рис.3.11).

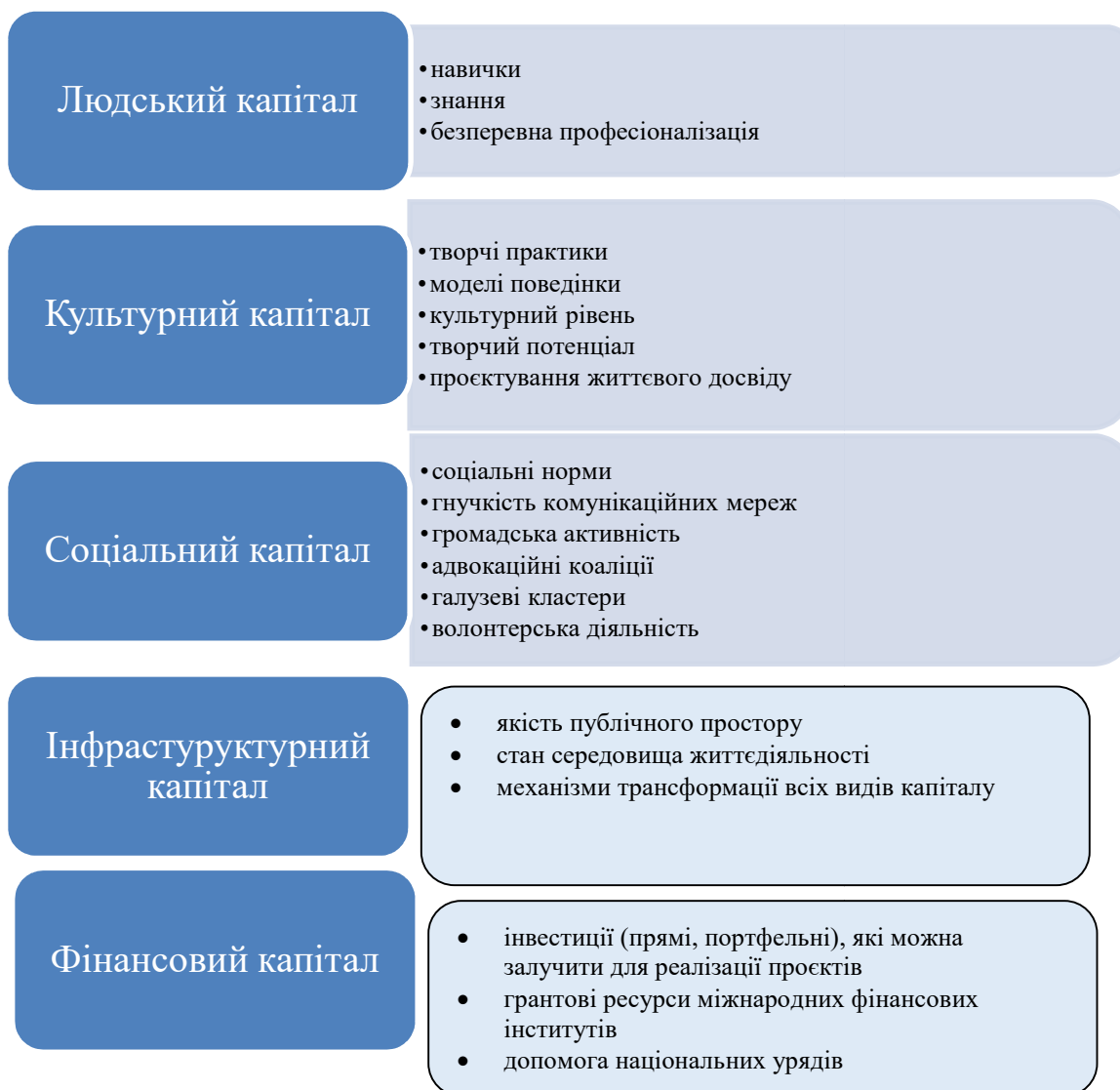


Рис. 3.11. Складові креативного онлайн інвестування

Примітка: наведено з використанням [61].

Для залучення ресурсів з краудфандингових платформ варто добре обґрунтувати проєктну заявку. Для органів місцевого самоврядування з огляду на безпекові виклики та загрози, викликані війною, важливо залучити ресурси для створення сучасних центрів цивільного захисту населення. Тому зразок такої заявки для краудфандингової платформи змодельюємо в таблиці 3.11.

Для кращого залучення ресурсів до виконання проєктів варто скористатися соціальним капіталом, важливою складовою якого є адвокаційний ресурс.

Адвокація – це інструмент громадської участі у прийнятті управлінських рішень публічними інститутами. Вона полягає у підтримці або просуванні певної ідеї, справи, проєкту групою обізнаних людей.

Обґрунтування проектної заявки для краудфандингової платформи

Компоненти заявки	Обґрунтування
Назва проекту	Створення центру цивільного захисту
Резюме проекту	Безпекові ризики викликані повномасштабної російською збройною агресією, загрози повітряних тривог, ризики техногенних катастроф, природних стихій актуалізують потребу створення сучасних центрів цивільного захисту для жителів громад з метою забезпечення їх належного захисту та гарантованого рівня безпеки.
Передумови створення	Посилення безпекових викликів та загроз внаслідок збройної воєнної агресії росії проти України. Потреба збереження громадського здоров'я населення України шляхом створення новітньої системи цивільного захисту. Приєднання до механізму цивільного захисту ЄС вимагає створення системи попередження та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій природного, техногенного та військового характеру на національному і міжнародному рівнях.
Опис проблеми	Масштабні ракетні удари актуалізують потребу створення новітніх укриттів та пунктів цивільного захисту населення для надання гуманітарної, медичної допомоги жителям громади.
Мета/Ціль	Знизити ризики безпеці громадян, покращити якість надання послуг цивільного захисту в умовах надзвичайних ситуацій та загроз.
Завдання	Створити центри цивільного захисту, забезпечити їх сучасним обладнанням, створити умови для якісного надання невідкладної медичної допомоги.
Робочий план і методи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка проектної документації. 2. Вибір підрядника дл виконання проекту. 3. Розрахунок та погодження бюджету проекту. 4. Підбір персоналу для роботи в центрі цивільного захисту. 5. Моніторинг результативності функціонування центру цивільного захисту.
Очікувані результати	Створення сучасних центрів цивільного захисту. Зменшення наслідків безпекових загроз для населення. Посилення рівня особистої безпеки жителів громади.
Моніторинг та оцінювання проекту	Забезпечення належного рівня захисту населення, територій від збройної агресії, надзвичайних ситуацій, техногенних катастроф.
Бюджет	15 931 406,51 грн. (Додаток Е, табл.1)

Примітка: запропоновано автором.

Адвокація передбачає активні виступи в соціальних мережах, на телебаченні, радіо, перед конкретною аудиторією з лобіюванням шляхів вирішення певної проблеми з метою вплинути на громадську думку, політику чи рішення. Адвокація може мати різні форми прояву в соціальних мережах, у

вигляді протестів, написанні петицій, проведенні громадських заходів, лобіювання для прямого впливу, і вона відіграє вирішальну роль у прийнятті демократичних рішень, підтримці соціальної справедливості та публічного дискурсу.

Організаційні аспекти проведення адвокаційної компанії мають включати:

1. Зосередження на широкому діапазоні причин і проблем, таких як права людини, захист навколишнього середовища, охорона здоров'я, освіта, гендерна рівність, права людей з обмеженими можливостями, подолання бідності та багато іншого.
2. Пошук зацікавлених партнерів у підтримці адвокаційної ідеї: особи, організації чи групи, які беруть на себе відповідальність за просування справи, у яку вірять. Вони працюють над інформуванням і залученням громадськості, політиків та інших зацікавлених сторін, щоб привернути увагу до своєї справи та сприяти позитивним змінам. Можливе утворення альянсів зацікавлених у вирішенні певної проблеми.
3. Привернення уваги організацій громадського суспільства, неурядових організацій, благодійних організацій, окремих громадян до проблеми, яка потрапляє в поле зору адвокаційної компанії.
4. Розробка дорожньої карти впливу на зміну інституційного середовища (прийняття певних рішень інститутами публічного управління).

Загалом адвокація є життєво важливим інструментом для окремих осіб і груп людей, щоб висловити свої занепокоєння, стимулювати позитивні зміни та сприяти більш справедливому суспільству. Це може бути потужною силою формування громадської думки та впливу на політику, яка впливає на життя багатьох. Найпопулярнішим адвокаційним проектом в Україні, який поєднує зусилля влади і громадського суспільства та частково вирішує питання фінансового супроводу проектної діяльності інститутів публічного управління є «Адвокація соціальних послуг «Карітасу», який направлений на надання якісних соціальних послуг соціально вразливим жителям громад, внутрішньо переміщеним особам (ВПО), які постраждали від війни з росією.

Для раціонального використання наявного ресурсного потенціалу у вирішенні завдань менеджменту інституту публічного управління можна використати переваги аутсорсінгу та аутстафінгу.

Аутсорсинг – це передача установою окремих функцій іншій організації, що працює в необхідній сфері, на основі договору» [193]. Як вид діяльності аутсорсинг передбачений «Національним класифікатором України «Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010» (розділ 4)» [193]. Згідно Класифікатора аутсорсинг - це форма договору, згідно з яким замовник доручає виконавцю виконання окремих завдань чи надання послуг, наприклад з підбору персоналу, розробки проєктів, інші допоміжні функції [193]. На нашу думку, такі договори аутсорсінгу органу місцевого самоврядування варто заключати із науковими установами в питаннях надання послуг щодо розробки стратегій, програм, проєктів, тощо.

Якщо необхідно залучити вузькоспеціалізованих фахівців (наприклад фахівця, що працює в ІТ- сфері, аудитора, тощо) до реалізації завдань менеджменту в органі місцевого самоврядування можна процедури аутсорсінгу доповнювати аутстафінгом. Головною відмінністю «залучення персоналу на підставі аутстафінгу є уникнення додаткових кадрових питань та податкового навантаження, що виникають у роботодавців» [193].

Технології інформаційного забезпечення органів місцевого самоврядування повинні працювати на покращення комунікативного та аналітичного забезпечення менеджменту інститутів публічного управління. На даний час вони включають у себе різноманітні інструменти та системи, які допомагають в управлінні, зборі, обробці та розповсюдженні інформації. До них відносять інструменти:

- 1) електронного урядування (e-Government), що охоплює використання інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення ефективної взаємодії між органами місцевого самоврядування та громадянами. Він включає в себе електронну демократію, електронне управління, електронні послуги для громадян та бізнесу, електронну звітність та інші інструменти, що сприяють взаємодії та обміну інформацією;

- 2) електронної системи звернень громадян. Ця технологія дозволяє громадянам звертатися до органів місцевого самоврядування за допомогою електронних каналів зв'язку. Вона надає можливість подати заяву, скаргу, пропозицію чи запит через веб-портал або електронну пошту, забезпечуючи швидкий та зручний спосіб спілкування між громадянами та органами влади;
- 3) система електронного голосування, яка дозволяє громадянам голосувати електронним шляхом при проведенні виборів або референдумів. Вона спрощує процес голосування, забезпечують швидкий підрахунок голосів та знижують ризик помилок.

В системі використання технологій кадрового менеджменту необхідно звернути увагу на вдосконаленні інструментів кадрового добру, адаптації, планування та обліку кадрів, професійного зростання, кар'єрного розвитку, мотивації та оцінювання, регулювання трудових відносин тощо. Варто зазначити, що підсистема оцінювання результативності роботи з кадрами взагалі в інститутах публічного управління не використовується на системному рівні, не впроваджений інструментарій кадрового аудиту, який би моніторив ефективність, результативність роботи з кадрами інститутів публічного управління. Реформування законодавства «Про службу в органах місцевого самоврядування» [170] не до кінця вирішує питання інституційної спроможності кадрових служб органів місцевого самоврядування та можливої передачі їх функцій третім інституціям.

Вольська О.М., Чайка А.В. наголошують на проблемах професіоналізму та компетенції кадрового забезпечення інститутів публічного управління в реалізації покладених на них функціональних повноважень [18]. Особливо гостро ця проблема проявляється у нехватці необхідних фахових знань та вмінь щодо використання новітніх технологій менеджменту наприклад проектного менеджменту, філантропного фінансування, консалтингу, аутсорсингу, аутстафінгу, адміністративного аудиту тощо.

На нашу думку, модернізація технологій кадрового забезпечення повинна відбуватися з використанням кадрового консалтингу, кадрового аудиту. Саме

вони дозволяють створити організаційну основу для вирішення питань якісного кадрового забезпечення інститутів публічного управління.

Під кадровим консалтингом слід розуміти «організаційну діагностику потреби в робочій силі, експрес-діагностику необхідних додаткових професійних знань, якими має володіти персонал ОМС під впливом викликів цифровізації, ноосферизації, євроінтеграції, децентралізації, модернізації. державного управління, підвищені ризики та загрози безпеці; моделювання професійного розвитку персоналу; побудова організаційних структур і систем управління; управління кадровими змінами організації, етика службових відносин; консультування з питань ведення кадрового діловодства, в першу чергу в частині розробки посадових інструкцій, форм річної оцінки тощо» [22, 96].

Виклики сьогодення, пов'язані з цифровізацією та забезпеченням інформаційної безпеки, вимагають модернізації штатної структури публічних інститутів та залучення на договірних умовах фахівців цифрової індустрії – менеджерів, які зможуть найкращим чином виконувати завдання за допомогою автоматизованих систем управління. До основних методів управління персоналом, які можна і потрібно реалізовувати за допомогою новітніх інформаційних системи слід віднести: використання засобів матеріальної мотивації: премій, надбавок, нарахування заробітної плати, відпусток; застосування організаційно-управлінських методів управління персоналом у частині застосування адміністративної, дисциплінарної, матеріальної відповідальності, застосування засобів адміністративного примусу.

Аудит персоналу як складова адміністративного аудиту [96] зможе забезпечити дотримання чинних правових вимог в управлінні кадровим забезпеченням органу місцевого самоврядування як публічного інституту (рис.3.12). Кадровий аудит покликаний моніторити всі функції та процедури кадрового менеджменту. При плануванні потреби кадровий аудит оцінює рівень фаховості персоналу та прогнозування майбутніх потреб в кадрах; при безпосередньому доборі – інструменти кадрового аудиту координують правочинність системи добору; при мотивації кадровий аудит дозволяє перевірити підґрунтя для використання фінансових мотиваційних преференцій,

що унеможливорює зловживання і з виплатами премій. В системі професійного розвитку кадровий аудит дозволяє перевірити структуру програм підвищення кваліфікації, їх відповідність потребам та цілям організації, що забезпечує ефективність навчальних ініціатив, виявлення прогалин у навичках та сприяння безперервному навчанню службовців органів місцевого самоврядування.



Рис.3.12. Система кадрового аудиту органів місцевого самоврядування

Примітка: побудовано автором.

Кадровий аудит в менеджменті органів місцевого самоврядування повинен використовуватися для перевірки: економічності, ефективності, результативності застосування соціальних, економічних, психологічних, адміністративних методів

кадрового менеджменту в розрізі добору, адаптації, просування, оцінювання, мотивації, професіоналізації; виконання посадових обов'язків кожним службовцем інституту публічного управління; законності і доцільності застосування процедур дисциплінарних стягнень, механізмів вирішення конфліктів; оцінювання організаційного клімату, стану етичних відносин.

«Під час аудиту персоналу слід приділяти важливу увагу поєднанню якісних, кількісних та органолептичних методів кадрового аудиту, використовуючи співбесіди з службовцями, переглядаючи документацію кадрового менеджменту, аналізуючи та співставляючи дані, що регламентують використання кадрового потенціалу із реальними показниками. Висновки та рекомендації кадрового аудиту можуть допомогти керівництву органу місцевого самоврядування виявляти проблемні сфери і верифікувати підходи до вдосконалення кадрової роботи, вирішувати проблеми дотримання вимог діючого законодавства у сфері організації трудових відносин і підвищувати загальну ефективність практики управління людськими ресурсами в виконавчих структурах органів місцевого самоврядування» [96].

Матеріально-технічне забезпечення інститутів публічного управління реалізуються за допомогою Постанови КМУ «Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України “1”, на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування» [254] від 12.10.2022 № 1178, що прийнята відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі» [147].

Статтею 3 чинного Закону України «Про публічні закупівлі» визначено механізм спрощених закупівель, що застосуються у разі придбання замовником за рахунок коштів бюджетів місцевого самоврядування товарів, робіт і послуг, визначених цією частиною, вартість яких не перевищує 500 тис. грн. Спрощені процедури закупівель стосуються «паливних та мастильних матеріалів, природного газу, електричної та теплової енергії, вугілля та інших видів твердого палива, харчових продуктів виключно для потреб функціонування установ та закладів охорони здоров'я, освіти та соціальної сфери, що

перебувають у комунальній власності, а також, якщо в замовника є потреба здійснити додаткову закупівлю на термін не більше 6 місяців» [147].

Спрощена система закупівель передбачає використання електронної системи закупівель (ЕСЗ) відповідно до умов, визначених адміністратором електронної системи закупівель, у тому числі електронний каталог для закупівлі товарів або шляхом укладання прямих договорів з обов'язковим звітуванням в ЕСЗ про їх укладення. «Порогові межі для проведення відкритих торгів встановлено для товарів і послуг від 100 тис. грн.; для послуг з поточного ремонту, вартістю від 200 тис. грн.; для робіт, вартість яких рівна або більша від 1,5 мдн. грн.» [147].

Згідно Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [123] в редакції Закону України від 11.12.2022, № 2757-IX матеріально-технічне забезпечення передбачає можливість органам місцевого самоврядування отримувати послуги та майно на правах благодійної допомоги.

Однак, в освоєнні цих коштів виникають певні інституційні асиметрії. Насамперед ці кошти є доходами місцевих бюджетів і зараховуються до спеціального фонду. Обслуговування місцевих бюджетів здійснюється через рахунки Державної казначейської служби України. Особливості казначейського обслуговування органів місцевого самоврядування регламентуються Постановою КМУ «Про Порядок виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану» [254] від 09.06.2021 №590, якою встановлюється черговість платежів місцевих бюджетів. Тому зараховані на казначейські рахунки цільові кошти грандодавця чи благодійного фонду, особливо в умовах воєнного стану, не завжди надходять вчасно до органу місцевого самоврядування на цілі передбачені грантовою допомогою, а передаються на цілі, які має виконувати розпорядник бюджетних коштів згідно Закону України «Про місцеве самоврядування» як інститут публічного управління. Отже виникає проблема своєчасності освоєння та цільового використання грантових ресурсів.

Враховуючи збільшення розміру благодійної, гуманітарної та інших видів допомоги, які можуть перераховуватися органам місцевого самоврядування у

грошовій формі, необхідно діючу Постанову КМУ № 590 доповнити пунктом в якому чітко зазначити, що Державна казначейська служба може проводити розрахунки за дорученням клієнтів з окремого рахунку місцевих бюджетів, куди надходять кошти безповоротної фінансової допомоги, добровільні пожертвування, гранти, кошти міжнародної технічної допомоги, інвестиції в рамках реалізації проектів Європейського Союзу, грошова допомога урядів іноземних держав, іноземних та вітчизняних благодійних організацій.

Важливо в технологіях ресурсного супроводу розвивати технології публічного менеджменту, які мають проявлятися через стратегічне партнерство між інститутами публічного управління та реальним сектором, поглиблювати процеси маркетингу в частині ідентифікації інтересів та запитів громади, налагоджувати відносини з інститутами громадського суспільства, будувати соціальні мережі та комунікації, розробляти та реалізовувати маркетингові стратегії, використовувати переваги метрополійного врядування.

На початок 2022 року до активних бойових дій, можливостями співробітництва скористалися всі громади. Загалом було укладено 800 договорів (табл.Ж.1, Додаток Ж), які дозволили об'єднати фінансових, інфраструктурний, кадровий потенціал у вирішенні питань місцевого розвитку. Лише 296 укрупнених територіальних громад, утворених після виборів 2020 року уклали 153 договори про співробітництво. Лідерами у використанні таких форм публічного партнерства в Україні серед громад є Рівненська, Львівська, Івано-Франківська області, за кількістю укладених угод лідерами є Дніпропетровська, Запорізька, Харківська, Львівська та Рівненська області, тоді як Тернопільська область недостатньо використовує потенціал міжтериторіального співробітництва. На даний час співробітництво стосується створення об'єктів цивільного захисту, коворкінговий центрів, забезпечення продовольчої, енергетичної, екологічної безпеки, надання побутових послуг. На нашу думку, подальше співробітництво має носити характер створення партнерських мереж у вирішенні завдань, які стоять перед інститутами публічного управління, що забезпечуватиме синергетичних ефект від спільної проектної діяльності, сприятиме залучення інвестицій на відновлення та розвиток громад.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження шляхів модернізації менеджменту інститутів публічного управління дозволило запропонувати концептуальну модель модернізації менеджменту інститутів публічного управління та проаналізувати підходи до забезпечення процесу модернізації шляхом інновативізації функцій менеджменту та вдосконалення діючих підходів та практик до їх реалізації.

Концептуальна модель модернізації менеджменту інститутів публічного управління має базуватися на новітніх наукових підходах контрмодернізації, антимодернізації, вестернізації, інтеграції, адаптації, гармонізації, уніфікації, транспозиції, апроксимізації, регіоналізації, локалізації, диверсифікації, ноосферизації, інновативізації і передбачати трансформацію менеджменту інститутів публічного управління шляхом відмови від застарілих та недієвих управлінських практик; удосконалення функціонального механізму менеджменту відповідно до сучасних викликів ендогенного та екзогенного характеру та посилення безпекових загроз; впровадження кращих світових практик та інноваційних підходів реалізації функцій, технологій, інструментів, менеджменту та його ресурсного забезпечення (фінансового, інформаційного, кадрового, матеріально-технічного).

Модернізація менеджменту в інститутах публічного управління повинна включати в себе чотири основних блоки: цільовий, функціональний, ресурсний та організаційний. Цільовий блок має містити низку цільових орієнтирів для здійснення модернізації менеджменту в інститутах публічного управління, тобто чітко окреслені суб'єкт, об'єкт та мету. Функціональний блок модернізації менеджменту інститутів публічного управління повинен включати основні вектори її здійснення та механізми, за допомогою яких вона має бути досягнута. Ресурсний блок має включати науковий, інституційний, фінансовий супровід модернізації менеджменту. Організаційний блок повинен включати в себе чотири етапи здійснення модернізації менеджменту інститутів публічного управління: діагностику системи менеджменту інститутів публічного управління та виявлення проблем; вивчення існуючих підходів та форм модернізації менеджменту інститутів публічного управління; формування дорожньої карти

впровадження змін в системі менеджменту інституту публічного управління; моніторинг результативності впровадження змін.

Для модернізації менеджменту органу місцевого самоврядування нами запропоновано використовувати модель управління ризиками (ризик-менеджмент), яка об'єднує підходи до структуризації та оцінювання ризиків та стратегії управління ними з використанням інструментів внутрішнього аудиту. Управління ризиками матиме важливе значення для менеджменту органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, для створення безпечного середовища життєдіяльності для громадян та бізнесу, підтримки інвестиційної діяльності, забезпечення ефективного бюджетування, реалізації місцевих програм та проектів, оптимізації надання публічних послуг, підтримки прийняття рішень, забезпечення високої репутації та довіри громадськості до влади та підвищення її інституційної зрілості в управлінні ризиками.

Запропонована модель управління ризиками має бути інтегрованою в систему менеджменту публічного інституту на всіх рівнях вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень. Впроваджуючи надійні практики управління ризиками (зменшення, уникнення, прийняття, розподілу ризику та його наслідків) органи місцевого самоврядування можуть ефективно долати чинники невизначеності та досягати поставлених цілей в умовах посилення безпекових викликів та загроз.

Для вдосконалення технологій ресурсного забезпечення менеджменту інститутів публічного управління доцільно: 1) для розширення фінансового забезпечення поєднувати проектний менеджмент, філантропне, карудфандингове фінансування з залученням креативного онлайн-ресурсу; 2) для попередження зловживань та нецільового використання ресурсів використовувати інструменти аудиту ефективності, кадрового аудиту, аутсорсінгу; 3) активізувати використання соціального капіталу за рахунок залучення адвокатського ресурсу, розвивати .

Для вдосконалення технологій кадрового забезпечення доцільним є використання кадрового консалтингу, аутстафінгу, кадрового аудиту в забезпеченні потреби у кваліфікованих фахівцях, вирішенні завдань їх

безперервного професійного розвитку та мотивації, попередження неправомірної поведінки та зловживань.

Модернізація інструментів інформаційно-комунікативного супроводу повинні базуватися на технологіях електронного врядування, цифровізації та штучного інтелекту і знайти відображення у комунікативній стратегії інституту публічного управління з забезпеченням розширення участі громадян та реального сектору у виробленні та прийнятті управлінських рішень через відповідні онлайн сервіси. Також створити інформаційну платформу, на якій розміщувати результати публічного аудиту, що посилюватиме відкритість, прозорість функціонування інституту публічного управління та сприятиме партисипативній участі громадян у виробленні управлінських рішень. Для налагодження комунікаційного супроводу менеджменту інститутів публічного управління важливо розвивати стратегічне партнерство з реальним сектором, налагоджувати відносин з інститутами громадського суспільства.

Основні результати досліджень даного розділу відображені в таких працях автора [91,92,96,97].

ВИСНОВКИ

Дослідження інституційної, цільової, функціональної, процесної, технологічної, ресурсної підсистем менеджменту інститутів публічного управління загалом та органів місцевого самоврядування, зокрема, в рамках даної дисертації дозволили сформулювати низку висновків та пропозицій щодо необхідності та напрямів модернізації менеджменту.

1. Дослідження теоретико-методологічних засад менеджменту інститутів публічного управління дозволило відобразити природу трансформацій публічного управління в руслі переходу від бюрократичних принципів адміністрування до створення системи публічного менеджменту, яка з одного боку покликана забезпечити внутріорганізаційний супровід планування, організації, мотивації, контролю, координації діяльності інститутів публічного управління, а з другого – виконання цілей та завдань, які поставлені перед суспільними інституціями. При цьому до інститутів публічного управління віднесено: органи державної влади, органи місцевого самоврядування, публічні установи та громадські об'єднання, які організують свою діяльність у визначених законодавством правових формах.

Методологічну основу менеджменту інститутів публічного управління створюють: теорії, концепції, моделі, підходи, закони, базові та допоміжні принципи та функціональний механізм з сукупністю технологій, методів, інструментів стратегічного, адміністративного, фінансового, кадрового, комунікаційного, логістичного, інноваційного, інвестиційного, проєктного, антикризового видів менеджменту, управління якістю, знаннями, змінами, командами, конфліктами, що забезпечують цілісне функціонування системи менеджменту в інститутах публічного управління.

2. Для поглиблення наукового апарату дослідження запропоновано авторське визначення менеджменту інституту публічного управління, яке акцентує увагу на особливому юридичному статусі та суспільному значенні даних інститутів та характеризує менеджмент з позицій процесного, системного, ситуаційного, синергетичного, історичного, інклюзивного підходів. Це

поєднання організаційної, функціональної, технологічної, інструментальної підсистем менеджменту, які дозволяють результативно використовувати організаційний потенціал інституту публічного управління для вироблення та реалізації управлінських рішень у впливі на об'єкт управління. В контексті даного дослідження це раціонального використання ресурсного потенціалу територіальних громад для забезпечення їх цілісного, конкурентного розвитку.

Науковим базисом менеджменту інституту публічного управління є як традиційні наукові концепції, так і новітні положення публічного менеджменту, які передбачають міжсекторну співпрацю, посилення ролі громадського сектору, інноватизацію функцій та технологій менеджменту, менеджиризацію та маркетингізацію управлінської діяльності, управління якістю.

3. Інститутційною основою публічного менеджменту є нормативно-правова база, яка формується під впливом потреб децентралізації управління, євроінтеграційних викликів, потреб забезпечення цілісного розвитку в умовах посилення безпекових викликів та загроз. В результаті проведеного дослідження було встановлено, що діюча інститутційна база потребує ґрунтового доповнення нормативно-правовими актами, які регулюють використання інноваційних інструментів менеджменту, запровадження інструментів моніторингу результативного використання інструментів менеджменту, планування діяльності в умовах безпекових ризиків та загроз, бюджетування з врахуванням потреб воєнного стану, поєднання колегіального та одноосібного ухвалення рішень в умовах воєнного стану з одночасним передбаченням механізму публічної звітності та моніторингу громадського сектору за законністю даного процесу.

4. Організаційно-функціональне забезпечення менеджменту інститутів публічного управління визначається їх юридичним статусом і повинно забезпечувати їх функціонування як цілісної структури, виконуючи регламентаційний, процедурний, ресурсно-забезпечуючий супровід. Для досліджуваних органів місцевого самоврядування Тернопільської області організаційно-функціональний супровід менеджменту має бути зосереджений на прийнятті управлінських рішень з урахуванням ризиків та загроз, підтримці

розвитку міжсекторних партнерських відносин для максимального залучення інвестиційних ресурсів; удосконаленні управлінських процесів і процедур шляхом інноватизації функцій менеджменту та інструментів їх реалізації в частині використання маркетингового інструментарію, аудиту ефективності; стимулюванні сталого безпечного розвитку територій; управлінні комунальною власністю; якісному наданні публічних послуг; раціональному використанню геопросторового потенціалу територій.

5. Реалізація функцій менеджменту має забезпечуватися певною технологією, яка через сукупність формальних та неформальних процедур генерує необхідний ефект від управлінської діяльності публічного інституту. В основі використання технологій менеджменту інститутом публічного управління має лежати запропонована модель, яка характеризує специфіку використання технологій менеджменту за цілями, об'єктами, процесом управлінського впливу; специфікою використання важелів організаційного та економічного механізмів публічного управління; типами структур організаційної побудови; ступенем охоплення елементів управлінського циклу; стилем управлінської діяльності; етапами процесу управління, і об'єднує технології управління персоналом, фінансового менеджменту, управління проєктами, ризик-менеджменту, управління якістю надання послуг, інформаційно-комунікативного супроводу, маркетингові технології, які визначають інституційну спроможність інституту публічного управління виконувати покладені на нього завдання.

6. Ефективна реалізація технологій менеджменту має передбачати моніторинг показників результативності як внутріорганізаційного менеджменту так і функціональної діяльності інститутів публічного управління. Система оцінювання результативності менеджменту органів місцевого самоврядування є невід'ємною складовою європейських практик демократичного врядування, забезпечення підзвітності та прозорості публічних інститутів. Організаційно-методичне забезпечення такого оцінювання має поєднувати цільовий, економічний, функціональний, інноваційний підходи і передбачати оцінювання функціональної спроможності органу місцевого самоврядування, розвитку потенціалу територіальної громади та якості менеджменту інституту публічного

управління за показниками лідерського потенціалу, ресурсного забезпечення, інструментів стратегування, результативності управлінської діяльності у ключових сферах, ефективності надання публічних послуг, прозорості та підзвітності, залучення громадян до процесів врядування; використання інноваційних підходів в системі менеджменту відповідно до викликів та потреб децентралізації, цифровізації, сталого розвитку територій. Така система оцінювання повинна стати інформаційно-аналітичною основою для аудиту ефективності інституту публічного управління, як інструменту формування інституційно спроможного, відповідального і підзвітного перед суспільством публічного інституту.

7. Дослідження підсистем менеджменту дозволило запропонувати концептуальну модель та дорожню карту модернізації менеджменту інститутів публічного управління. Модернізація повинна базуватися на системному, інноваційному, синергетичному, динамічному підходах і передбачати: за функціональним напрямком: впровадження в систему менеджменту інструментів управління ризиками, внутрішнього аудиту, бенчлернігу (аналізу кращих управлінських практик та їх імплементацію); в організаційному забезпеченні: утворення у виконавчому комітеті органу місцевого самоврядування підрозділів внутрішнього аудиту для оцінювання результативності використання інструментів менеджменту та проектного офісу для залучення інвестиційних ресурсів для розвитку громади; в технологічному супроводі менеджменту: використання новітніх технологій маркетингу, бенчмаркінгу, цифровізації, оцінювання результативності менеджменту, кадрового аудиту; в прийнятті управлінських рішень: використання ризикоорієнтованого підходу, фасиліті-менеджменту, лін-менеджменту; у фінансовому забезпеченні застосування: інструментів проектного, краудфандингового фінансування, філантропного фінансування, аутсорсінгу, аутстафінгу; у кадровому забезпеченні: використання інструментів кадрового консалтингу, краудсорсінгу, кадрового аудиту; у інформаційно-комунікативному забезпеченні: використання технологій електронного врядування, штучного інтелекту, цифрових платформ.

8. Для модернізації функціонального механізму менеджменту доцільно впровадити систему управління ризиками, що повинна передбачати систематичну оцінку невизначеності за запропонованою системою структуризації ризиків, моделювання потенційних наслідків прийняття управлінських рішень і пов'язаних із ними ризиків, яка в роботі проведена на прикладі управління земельними ресурсами громади, розробку стратегії для ефективного управління та контролю над ризиками, і знаходити своє відображення у цілісній системі ризик-менеджменту інституту публічного управління, що підвищить результативність та адаптивність управлінської діяльності інституту публічного управління.

9. Для вдосконалення технологій фінансового забезпечення менеджменту інститутів публічного управління варто активізувати інструменти проектного, краудфандингового, філантропного фінансування, аутсорсінгу, аутстафінгу, що базуються на перевагах он-лайн інвестування, і передбачають залучення креативного онлайн-ресурсу, в поєднанні з інструментами адвокаційних компаній та міжсекторного партнерства. Це сприятиме успішній інтеграції національної моделі благодійності у європейську систему благодійних фондів, активізує фінансову, соціальну, кадрову складові креативного капіталу, підвищить результативність розробки та реалізації проектних пропозицій та збільшить надходження інвестиційних ресурсів у розвиток територіальних громад.

10. Вдосконалення інформаційних технологій менеджменту інституту публічного управління має відбуватися як в руслі інформаційно-аналітичного та комунікативного забезпечення, так і в напрямку посилення екстраполяційних можливостей попередження потенційних загроз, забезпечення безпосередньої участі представників різних секторів в системі публічного управління. З цією метою напрями модернізації інформаційного забезпечення мають включати: комунікативну стратегію громади; офіційний сайт інституту публічного управління; сторінки в соціальних мережах; сучасні цифрові он-лайн сервіси та інформаційні майданчики для інформування громадськості та ділових кіл громади, забезпечення партисипативної складової в прийнятті управлінських

рішень через електронну систему голосування; аудит фінансової, облікової, звітної, аналітичної підсистем менеджменту; інформаційні повідомлення в засобах масової інформації; сервіси інформаційно-довідкових порталів, електронну систему звернень та електронну систему голосування.

11. Для підвищення результативності ресурсного супроводу менеджменту варто імплементувати в роботу виконавчих структур органів місцевого самоврядування систему внутрішнього аудиту прийняття управлінських рішень, використання кадрових, фінансових, матеріальних, інформаційних ресурсів, надання публічних послуг, реалізації програмно-планових, проєктних ініціатив, який в поєднанні з кадровим консалтингом створить аналітичне підґрунтя для результативного використання кадрового менеджменту; забезпечить економічність, ефективність матеріально-технічного забезпечення, попередить нецільове використання створених в громаді та залучених фінансових ресурсів за рахунок поєднання системного, ризико-орієнтованого, суб'єктно-орієнтованого, облікового, комплаєнс підходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамюк І. Оцінка ефективності місцевого самоврядування. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12893>
2. Августин, Р.Р., Демків, І.О. Модернізація громадської інституційно-організаційної системи менеджменту в сфері розвитку внутрішнього ринку. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* 2023. Вип. 36. С. 322-327. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/803>
3. Августин, Р.Р., Демків, І.О. Удосконалення системи менеджменту в органах місцевого самоврядування на прикладі управління розвитком локальних інтегрованих структур. *Академічні візії.* 2023. Вип. 16. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/403>
4. Аналіз виконання місцевих бюджетів. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15467>
5. Аудит інструментів участі органів місцевого самоврядування в ухваленні рішень на центральному рівні в умовах воєнного стану. Звіт за підтримки Проєкту USAID «ГОВЕРЛА». URL: <https://bit.ly/3l4D0ne>
6. Балан А. А., Бондаренко А.О. Публічний аудит: теорія та практика. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал.* 2019. № 6 (46). С. 22-26. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2019/No6/22.pdf>
7. Безсмертна О.В. Мороз О.О., Білоконь Т.М., Шварц І.В.. Логістика: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2018, (PDF, 161 с.) URL: https://ecopy.posibnyky.vntu.edu.ua/txt/2018/Bezsmertna_moroz_bilok_shvarz_logistika_np_p023.pdf
8. Бенчмаркінг доброго врядування: практичний посібник; за заг. ред. А. Гука. К.: ТОВ «Видавництво «Юстон», 2018. 60 с.
9. Білько І. Публічне управління і публічне адміністрування: співвідношення понять. *Вісник АПСВТ.* 2020. № 3-4. С. 41-47. URL: https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_3-4_2020-41-47.pdf

10. Болотіна Є.В., Нікітенко А.В. Сучасні західні концепції управління та моделі публічного адміністрування. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 1 (47). С. 96-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2017_1_15.

11. Бондаренко К.В. До питання розмежування понять «державне управління» та «публічне адміністрування». *Держава та регіони. Серія: Право*. 2018. № 3 (61). С. 80-84. URL: http://law.stateandregions.zp.ua/archive/3_2018/16.pdf

12. Бугайчук К.Л. Співвідношення публічного адміністрування з іншими управлінськими категоріями. *Вісник ХНУВС*. 2017. № 4 (79). С. 154-165. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0cd184d9-a21e-4b88-a38c-b290b97219ca/content>

13. Бюджетний кодекс із змінами і доповненнями від 01.07.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>

14. Васильєва Т.А., Леонов С.В., Кривич Я.М. та ін. Економічний ризик: методи оцінки та управління: навч. посібник; під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої, канд. екон. наук Я. М. Кривич. Суми: ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2015. 208 с.

15. Васильців Т.Г., Кириченко О.С., Зайченко В.В. Наукові підходи до дослідження модернізації промисловості та її інвестиційно-інноваційного забезпечення. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 8. С. 7-14.

16. Ведунг Е. Оцінювання державної політики та програм / пер. з англ. В. Шульга. К.: ВСЕУВИТО, 2003. 350 с. URL: <https://bit.ly/3LDdsqt>

17. Вінборн С., Сисоєв В., Ткаченко В. Посібник з оцінки корупційних ризиків та розробки планів протидії корупції. Програма USAID/FINREP-II К, 2015. 75 с.

18. Вольська О.М. Кадрове забезпечення органів влади: проблеми та шляхи вирішення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. Випуск 2. С.186-193.

19. Ворона П.В. Теоретичні аспекти ефективності роботи органів місцевого самоврядування. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/1659/1/03.pdf>

20. Всеукраїнська асоціація об'єднаних територіальних громад. URL: <https://hromady.org/>

21. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу. Україна: аспекти праці. 2005. №3. Гігеренцер Герд. Розуміти ризики. Як обрати правильний курс. URL: <https://stylus.ua/uk/ponimat-riski-kak-vybirat-pravilnyy-kurs-p386211c12492.html>

22. Гавкалова Н.Л. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2014. № 3. С. 4-14.

23. Гальчинський А. Лібералізм – еволюційні трансформації. *Економіка України*. 2010. № 6. С. 23-34.

24. Геєць В. Ліберально-демократичні засади: курс на модернізацію України. *Економіка України*. 2010. № 3. С. 4-20.

25. Гігеренцер Герд. Розуміти ризики. Як обрати правильний курс. URL: <https://stylus.ua/uk/ponimat-riski-kak-vybirat-pravilnyy-kurs-p386211c12492.html>

26. Гіротра Каран. Оптимальна бізнес-модель. Чотири інструменти управління ризиками. URL: <https://mybook.ru/author/karan-girotra/optimalnaya-biznes-model-chetyre-instrumenta-uprav/read/>

27. Гордієнко Л.Ю. Технології публічного адміністрування. Конспект лекцій для студентів магістратури за спеціальністю 8.15010008 «Публічне адміністрування» усіх форм навчання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2018. 145 с. URL: https://pns.hneu.edu.ua/pluginfile.php/444242/mod_resource/content/1/KonspektLekci_j_TehPA.pdf

28. Гордон М.В., Оленцевич Н.В., Колісник І.О. Моделі публічного управління: порівняльний аналіз та пропозиції для України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/43.pdf

29. Грузіна І.А., Кінас І.О., Перерва І.М., Серіков Д.О., Нечипорук О.В. Теорія управління: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 138 с.

30. Гуторова О.О. Основи менеджменту: навч. посібник. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків: ХНАУ, 2009. 327 с.
31. Децентралізація. Інформаційна платформа. URL: <https://decentralization.gov.ua/en/news/15469>
32. Деякі питання реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 22 верес. 2016 р. № 688-р. URL: <http://www.kmu.gov.ua/control/ru/cardnps?docid=249350402>.
33. Друкер П. Практика менеджмента. Пер. с англ. М.: Вільямс, 2000. 398 с.
34. Європейська хартія місцевого самоврядування: міжнародний документ від 15.10.1985. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036
35. Європейський вимір реформування публічного управління в Україні: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (2 листопада 2018 року); за заг. ред. О. І. Пархоменко-Куцевіл. К.: ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2018. 144 с.
36. Євтушенко О.Н., Ємельянов В.М., Андріяш В.І. Муніципальний менеджмент: підручник. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2016. 404 с.
37. Єгіозар’ян А. Реалізація принципів нового публічного менеджменту та належного врядування в сучасних західних моделях державного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 4 (27). С. 23-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2015_4_5.
38. Ємельяненко Л.М., Петюх В.М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. Конфліктологія: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 315 с.
39. Желюк Т.Л., Богач Ю.А. Аудит і оцінювання управлінської діяльності: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2016. 260 с
40. Желюк, Т., Жуковська, А. Джерела фінансового забезпечення інклюзивного розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану. *Вісник економіки*. 2022. № 3. С. 183-202. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.03.183>
41. Жукова Є.О. Публічне адміністрування та державне управління: особливості співвідношення. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. № 2. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/261777/258187>

42. Жуковська, А. Кроскультурний менеджмент як інструмент інклюзивного підприємництва. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Випуск № 3 (26). С. 67-75. DOI <https://doi.org/10.32782/easterneurope.26-11>

43. Жуковська, А. Інклюзивний підхід до розвитку економіки: генезис виникнення та основні положення. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. № 2. С. 17-33. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2019.02.007>

44. Загальні методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування, покладених на них обов'язків та завдань. Наказ Головного управління державної служби України від 30.06.2004 №102 URL:<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0102351-04#Text>

45. Зацерковний В. І., Тішаєв І. В., Демидов В. К. Методологія наукових досліджень: навч. посіб. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2017. 236 с.

46. Індекс цифрової трансформації регіонів України за 2022 рік. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://cutt.ly/Jwa1ScLQ>

47. Інститут внутрішніх аудиторів. URL: <https://theiia.org.ua/2023/03/06/vorkshop-platforma-ms-teams-dlya-komand-vnutrishnogo-audytu/>

48. Інституційні засади формування економічної системи України: теорія і практика; за ред. З. Ватаманюка. Львів: «Новий світ-2000», 2005. 648 с.

49. Інформаційно-аналітичний дашборд. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13835>

50. Інформація про актуальні грантові пропозиції URL: <https://cutt.ly/Jwa1P0dm>

51. Кириленко О. П., Письменний В. В. Основи наукових досліджень у схемах і таблицях: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2013. 228 с.

52. Ковбасюк Ю.В. Державне управління: навчальний посібник. К.; Дніпропетровськ: НАДУ, 2013. 324 с.

53. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

54. Козлов К. І. Розвиток публічного врядування в умовах еволюції політико-адміністративних систем. *Теорія та практика державного управління*. 2013. Вип. 2. С. 59-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2013_2_11

55. Колодій А. Процес деліберації як складова демократичного врядування. Демократичні стандарти врядування й публічного адміністрування. Матеріали науково-практичної конференції. ЛРІДУ НАДУ при Президентові України, 4 квітня 2008 р. Львів, 2008. С. 106-110.

56. Комарницький І.Ф., Нікіфоров П.О., Белінський П.І., Буднікевич І.М., Галушка З.І. Економічна теорія: курс лекцій; Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича; За ред. І. Ф. Комарницький. Чернівці: Рута, 2006. 332 с.

57. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/25480#Text>

58. Корупційні ризики в міській раді як оцінити та мінімізувати. URL: <http://surl.li/icmit>

59. Котов Е.В. Оценка процессов модернизации Украины и ее экономических районов. Вісник економічної науки України. 2013. № 1. С. 55-69.

60. Краснокутська Н.С., Нащокіна О.М., Замула О.В. та ін. Менеджмент: навч. посіб. Харків: Друкарня «Мадрид», 2019. 231 с.

61. Краудфандингові платформи. URL: <https://uaspectr.com/2020/05/18/20-kraudfandyngovyh-platform/>

62. Крикун О.О., Нескородєв С.М. Публічне управління та адміністрування в умовах соціально-орієнтованої економіки. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. Випуск 27. С. 47-52. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/27_2019_ukr/10.pdf

63. Кропивницький Р.С. Моделі та особливості державного управління науковою діяльністю наукових установ. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 136-140. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2018/29.pdf

64. Кубраков О. Експертиза, гроші та цифрові рішення: інструменти відновлення громад в умовах війни. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/22/700299/>

65. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Менеджмент: підручник. К.: Академвидав, 2007. 464 с.
66. Куц Ю.О., Сінченко В.М., Мамонова В.В., Газарян С.В. Територіальна громада: знаннєвість, дієвість: монографія; за заг. ред. Ю.О. Куца. Х.: Віровець А.П. «Апостроф», 2011. 340 с.
67. Ляшенко В.И. Процессы и формы модернизации экономики на постсоветском пространстве. Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2015. № 6 (291). С. 14-26.
68. Ляшенко В.І. Методичні підходи до оцінювання процесів модернізації промислово розвинутих територій України. Економіка України. 2015. № 10 (647). С. 32-44.
69. Мармаза О. І. Основи теорії менеджменту. Харків: ТОВ «Планета-принт», 2015. 139 с.
70. Мартиненко М.М Основи менеджменту: підручник. К.: Каравела. 2005. 496 с.
71. Мельник А. Багаторівневе стратегічне планування в системі інституційних механізмів управління в Україні. *Вісник ТНЕУ*. Випуск 2. 2020. С. 7-23.
72. Мельник А. Ф., Монастирський Г. Л., Дудкіна О. П. Муніципальний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Знання, 2006. 421 с.
73. Мельник А., Шкільняк М., Микитюк П., Дудкіна О., Овсянюк-Бердадіна О. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки. *Вісник ТНЕУ*. Випуск 2. 2019. С. 163-174.
74. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: зб. наук. пр. відп. ред. О. Є. Кузьмін. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2012. 416 с.
75. Методика оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Наказ Національного агентства України з питань державної служби 03 грудня 2020 року № 226-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0134-21#n13>

76. Методичні рекомендації щодо оцінки рівня спроможності територіальних громад підготовлено. Директорат з питань розвитку місцевого самоврядування, територіальної організації влади та адміністративно-територіального устрою Мінрегіону. 2021. URL: <https://bit.ly/3JT83Mg>

77. Микитюк П., Микитюк Ю., Завитій Я. Дослідження концепції організації проектування та оцінка факторів формування економічної ефективності інвестиційних проектів. *Вісник економіки*. 2022. Вип. 3. С. 169-182.

78. Митяй О.В., Світовий О.М. Дослідження понять «державне управління» та «публічне адміністрування». *Держава та регіони. Серія: державне управління*. 2018. № 1 (61). С. 124-128. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2018/24.pdf

79. Михайловська О.В., Філіпова Н.В., Ладонько Л.С., Ткаленко Н.В. Аналіз теоретичних підходів до визначення сутності складових дефініцій публічного управління та адміністрування. *Університетські наукові записки*. 2016. № 58. С. 241-253. URL: <http://old.univer.km.ua/visnyk/1549.pdf>

80. Михненко А.М., Грущинська Н. М. Публічне управління та національна безпека: монографія. Київ: НАУ, 2019. 340 с.

81. Місцевий економічний розвиток: моделі, ресурси та інструменти фінансування. Федерація канадських муніципалітетів. Проєкт міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст», 2020 рік. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/601/PLEDDG_LED_Finance_Guide_Part_1.pdf

82. Монастирський Г. Л. Адаптація муніципального управління в Україні до демократичних стандартів у контексті європейської інтеграції. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2014. Вип. 119. Част. II. С. 15-22.

83. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/800/10.01.2022.pdf>

84. Національний стандарт України системи управління якістю настанови щодо застосування ISO 9001 у суб'єктах місцевого самоврядування. URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=91079

85. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки. К.: Основи, 2000. 198 с.

86. Олешко А. А., Гороховець Є. В. Інформаційно-комунікаційні технології та людський розвиток. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 16. С. 16-19.

87. Олешко А.А., Олешко Т.І., Касьянова Н.В., Смерічевський С.Ф. та ін. Цифрова економіка: підручник. К.: НАУ, 2022. 200 с.

88. Онофрійчук Д. Запровадження ризик-менеджменту у функціональну діяльність публічних інститутів. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. №. 25. С. 94-101.

89. Онофрійчук Д. Інноваційні технології менеджменту в публічному управлінні. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки. Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції з міжнародною участю, м.Тернопіль, 4 травня 2023 року. 2023. ТНЕУ. Частина 1. 340 с. С. 126-129.

90. Онофрійчук Д. Менеджмент як інструмент ефективної взаємодії держави та суспільства. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України: матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції з міжнародною участю (Тернопіль, ЗУНУ, 31 травня 2022 р.). 2022. С. 144-147.

91. Онофрійчук Д. Оцінювання результативності роботи органів місцевого самоврядування в системі публічного менеджменту. *Інноваційна економіка*. 2023. №1. С. 125-130.

92. Онофрійчук Д. Підходи до формування ефективного механізму публічного управління корпораціями. Економіка, фінанси, облік та право в умовах глобалізації: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 28 травня 2020р.) за ред. В.О.Нестеренко. Полтава ЦФЕНД, 2020 Ч. 6, 2019. С. 61-64.

93. Онофрійчук Д. Принципи реалізації стратегії публічного управління в Україні. Удосконалення та розвиток системи державного управління: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Суми, 17-18 травня 2019 р.) за заг. ред В.П. Садкового. С.: Вид-во ПРОМІНЬ-У, 2019. С. 251-253.

94. Онофрійчук Д. Публічний менеджмент як інструмент трансформації публічного управління. Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів. Кол. Монографія за ред. Шкільняка М.М., Васиної А.Ю. Тернопіль. ЗУНУ. 2022, 524 с. С. 131-139.

95. Онофрійчук Д. Сучасні підходи до оцінки стану і перспектив розвитку публічного управління. Сучасні наукові погляди на модернізацію, інноваційні технології та фінансові процеси: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих вчених (м. Київ, 29 червня 2019 р.). Київ: АЦ «Нова Економіка». 2019. С. 21-24. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/23325.pdf>

96. Онофрійчук Д. Технології кадрового менеджменту інститутів публічного управління. *Економічний дискурс*. 2023. № 1-2. С.75-82.

97. Онофрійчук Д., Кривокульська Н.М. Інноваційні підходи у функціональній діяльності публічних інститутів щодо забезпечення екологічного розвитку територій. *Інноваційна економіка*. 2022. №1 (90). С. 80-87.

98. Онофрійчук Д.М., Желюк Т.Л. Концептуальні засади використання публічного менеджменту в системі публічного управління. *Інноваційна економіка*. 2020. № 5-6. С. 30-35.

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

100. Основи менеджменту: підручник; за ред. А.А. Мазаракі. К.: Фоліо, 2014. 846 с.

101. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: навчальний посібник. К.: «Кондор», 2008. 664 с.

102. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: ukrstat.gov.ua

103. Офіційний веб-сайт Збараської міської ради. URL: <https://www.zbarazh-rada.gov.ua>

104. Офіційний веб-сайт Копичинецької міської ради URL: <https://kopychynetska-gromada.gov.ua>

- 105.Офіційний веб-сайт Міністерства економіки України. URL: me.gov.ua
- 106.Офіційний веб-сайт Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/>
- 107.Офіційний веб-сайт Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. URL: <https://regulation.gov.ua>
- 108.Офіційний веб-сайт Почаївської міської ради. URL: pochaiv-rada.gov.ua
- 109.Офіційний веб-сайт Тернопільської міської ради. URL: <https://ternopilcity.gov.ua>
- 110.Пащенко О. П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. № 3. С. 170-178.
- 111.Перші кроки щодо організації цивільного захисту на базовому рівні місцевого самоврядування: серія практичних порадників; за заг. ред. П.Б. Волянського, С.А. Парталяна. К.: ІДУ НД ЦЗ, 2021. 63 с.
- 112.Петришина М.О., Петришин О.О. Міжнародно-правові стандарти у сфері місцевого самоврядування. Харків: Право. 2016. 44 с.
- 113.Петроє О. Еволюція моделі державного управління: від класичних бюрократій до врядування майбутнього. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. 2019. Вип. 2. С. 9-106.
- 114.Підсумковий звіт про результати проведеного у 2021 році обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади. Київ, 2022. 12 с. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/zvit-caf-2021.pdf>
- 115.План законодавчого забезпечення реформ в Україні: Постанова Верховної Ради України від 4 червня 2015 р. № 509-VIII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/le/text/35/f444365n15.zip>
- 116.План заходів з виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25 жовтня 2017 року № 1106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1106-2017-%D0%BF#Text>

117.Податковий кодекс із змінами і доповненнями, внесеними Законом України № 3157-IX від 10.06.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

118.Показники українського краудфандингу. URL: <https://voxukraine.org/z-miru-po-nittsi-ua>

119.Поліщук В.С. Новий публічний менеджмент як посткласична парадигма державного управління. Автор. кан. дис. К. 2017. URL: <http://instzak.rada.gov.ua/uploads/documents/31447.pdf>

120.Порядок використання коштів фонду ліквідації наслідків збройної агресії затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 10 лютого 2023 року № 118. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2023-%D0%BF#n30>

121.Потапенко В.Г., Баранник В.О., Бахур Н.В. та ін. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу: аналіт. доп.; за ред. В. Г. Потапенка. Київ: НІСД, 2023. 54 с. URL: <https://cutt.ly/lwa1S2QU>

122.Потравка Л.О., Карташова О.Г. Теоретичні засади трансформацій соціально-економічної системи України в умовах Четвертої промислової революції. *Економіка і суспільство*. Випуск № 4. 2018. С. 213-217.

123.Про благодійну діяльність та благодійні організації. Закон України від 11.12.2022, N 2757-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text>

124.Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо особливостей формування та виконання бюджетів об'єднаних територіальних громад: Закон України від 26 листопада 2015 р. № 837-VIII. – URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/837-19>

125.Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин: Закон України від 28 груд. 2014 р. № 79-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/79-19>

126.Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад. Закон України 16 квітня 2020 року № 562-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/562-20#Text>

127.Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану.

Закон України № 2259-IX від 12.05.2022. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>

128.Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо впровадження автоматизованої системи обліку оплати проїзду в міському пасажирському транспорті: Закон України від 17.01.2017 № 1812-VIII. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1812-19>

129.Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо добровільного приєднання територіальних громад: Закон України від 9 лютого 2017 р. № 1851-VIII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1851-19>

130.Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей добровільного об'єднання територіальних громад, розташованих на територіях суміжних районів: Закон України від 14 берез. 2017 р. № 1923-VIII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1923-VIII>

131.Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг: Закон України від 10.12.2015 № 888-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/888-19>

132.Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо статусу старости села, селища: Закон України від 9 лют. 2017 р. № 1848-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1848-19>

133.Про громадські об'єднання: Закон України від 22 березня 2012 року № 4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>

134.Про державно-приватне партнерство: Закон України від 1 липня 2010 року № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>

135.Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

136.Про деякі питання здійснення внутрішнього аудиту та утворення підрозділів внутрішнього аудиту: Постанова Кабунету Міністрів України від 28 вересня 2011 р. № 1001 ще з 1 січня 2012 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1001-2011-%D0%BF#Text>

137.Про добровільне об'єднання територіальних громад Закон України із змінами і доповненнями, внесеними Законом України від 16.04.2020 № 562-IX. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>

138.Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13 січня 2011 року № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>

139.Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

140.Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/156-19>

141.Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року: Постанова КМУ № 385 від 06.08.2014 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF#Text>

142.Про затвердження критеріїв, за якими оцінюється ступінь ризику від провадження господарської діяльності у сфері загальнообов'язкового державного пенсійного страхування та визначається періодичність проведення планових заходів державного нагляду (контролю) органами Пенсійного фонду України Постанова КМУ від 17 липня 2019 р. № 632. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/632-2019-%D0%BF#Text>

143.Про статус депутатів місцевих рад . Закон України із змінами і доповненнями № 2849-IX від 13.12.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15#Text>

144.Про затвердження Методики визначення нормативної грошової оцінки земельних ділянок: Постанова КМУ №1147 від 10 листопада 2021 URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1147-2021-%D0%BF#Text>

145.Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України № 75 від 26.04.2016 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16#Text>

146.Методологія управління корупційними ризиками. Наказ Національного агентства з питань запобігання корупції

28 грудня 2021 року № 830/21. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 17 лютого 2022 р. за № 219/37555. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0219-22#n9>

147. Про публічні закупівлі. Закон України № 850-IX в редакції від 1.01.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>

148. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів: Постанова КМУ № 932 від 11.11.2015 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF#Text>

149. Про затвердження Програми розвитку Збараської міської ради на 2021 рік. URL: <https://www.zbarazh-rada.gov.ua/wp-content/uploads/2021/09/VIII-10-18.pdf>

150. Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2023 рік: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1117-р від 9 грудня 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-2022-%D1%80#Text>

151. Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 26.10.2001 № 1440 із змінами, внесеними Постановою № 590 від 09.08.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2001-%D0%BF#Text>

152. Про інвестиційні діяльність: Закон України від 18 вересня 1991 року № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>

153. Про інноваційну діяльність: Закон України від 4 липня 2002 року № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

154. Про інформацію: Закон України із змінами і доповненнями, внесеними Законом України № 2849-IX від 13.12.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>

155. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 27 лютого 2014 року № 794-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text>

156.Про комітети Верховної Ради України: Закон України від 4 квітня 1995 року № 116/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/116/95-%D0%B2%D1%80#Text>

157.Про концесію: Закон України від 16 липня 1999 року № 997-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/997-14#Text>

158.Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

159.Про місцеві вибори: Закон України від 14 липня 2015 року № 595-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/595-19>

160.Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 9 квітня 1999 року № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>

161.Про наукові парки: Закон України від 25 червня 2009 року № 1563-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1563-17#Text>

162.Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26 листопада 2015 року № 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>

163.Про органи самоорганізації населення: Закон України від 11 липня 2001 року № 2625-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2625-14>

164.Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

165.Про порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>

166.Про правовий режим воєнного стану: Закону України № 389-VIII від 12 травня 2015 року із змінами і доповненнями внесеними Законом України № 2561-IX від 06.09.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

167.Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 8 вересня 2011 року № 3715-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text>

168.Про Регламент Верховної ради України: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 14-15, № 16-17, ст. 133. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-17#Text>

169.Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету: Постанова КМУ № 621 від 26.04.2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/621-2003-%D0%BF>

170.Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>

171.Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків: Закон України від 16 липня 1999 року № 991-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14#Text>

172.Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17 черв. 2014 р. № 1508-VII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>.

173.Про статус народного депутата України: Закон України від 17 листопада 1992 року № 2790-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2790-12#Text>

174.Про тимчасові слідчі комісії і тимчасові спеціальні комісії Верховної Ради України: Закон України від 19 грудня 2019 року № 400-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/400-20#Text>

175.Про фінансовий лізинг: Закон України від 16 грудня 1997 року № 723/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/723/97-%D0%B2%D1%80#Text>

176.Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 17 березня 2011 року № 3166-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text>

177.Експертне обговорення Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (законопроект № 6504) . URL: <https://decentralization.gov.ua/news/16029>

178.Публічне управління як системне суспільне явище: підручник / за заг. ред. д.і.н., професора кафедри Михненка А. М., д.е.н., професора кафедри Грущинської Н. М. К. НАУ, 2019. 516 с.

179.Публічне управління: термінологічний словник. URL: http://e-pidruchniki.com/content/1813_Ypravlinska_procedyra.html

180.Ризик-менеджмент. Чи що таке управління ризиками. URL: <https://edin.ua/rizik-menedzhment-chi-shho-take-upravlinnya-rizikami/>

181.Рогач С.М., Гуцул Т.А., Ткачук В.А. та ін. Економіка і підприємництво, менеджмент: навчальний посібник. 2-ге вид., стереотипне. Київ: ЦП «Компринт», 2018. 722 с.

182.Ромат Є.В., Гаврилечко Ю. В. Маркетинг у публічному управлінні: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 288 с.

183.Ростоу Д. А. Переходи до демократизації: спроби створення динамічної моделі. Демократія: антологія; упоряд. О. Проценко. К.: Смолоскип, 2005. С. 583-604.

184.Серьогін С.М., Гончарук Н.Т. Теоретичні засади та основні напрями реформування місцевого самоврядування й децентралізації влади в Україні. *Аспекти публічного права*. 2015. № 4. С. 111-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2015_4_16

185.Системи управління якістю при наданні муніципальних послуг у відповідності до вимог ISO 9001:2008: існуючі практики та напрями удосконалення. аналітичне дослідження, виконане в рамках проекту ПРООН «Муніципальна програма врядування та сталого розвитку». URL: http://msdp.undp.org.ua/data/publications/PROON-2012-QMS_FINAL.pdf

186.Скупченко Д. О. Нормативно-правове забезпечення розвитку територіальних громад в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2017. № 2. С. 1-7.

187.Смирнова Н.В. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Логістика». URL: <http://kk.nau.edu.ua/article/2945>

188.Снігур Х.А. Холістична модель управління персоналом. *Економіка і держава*. 2016. № 12. С. 47-50.

189.Снітко Є.О., Завгородня Є.Є. Менеджмент: підруч. для студ. ден. та заоч. форм навч. першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування»; ДР «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка» – Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018. 281 с.

190.Солових В.П. Становлення та загальна характеристика сучасних моделей державного управління. *Публічне управління: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 18-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2014_1_5

191.Сороко В. М. Функціонування і розвиток системи управління якістю: навч.-метод. матеріали. К.: НАДУ, 2013. 80 с

192.Спільнокошт. Краудфандингова платформа. URL:<https://biggggidea.com/>

193.Стадник Д. Аутсорсинг та аутстафінг: як це працює. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/outsorsing-ta-autstafing-yak-ce-pracyue-.html>

194.Стратегічний план розвитку Тернопільської міської територіальної громади до 2029 року. Додаток до рішення міської ради від 25.10.2019 року №7/39/134. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/strategichni-ta-programni-dokumenti/plan-strategichnogo-rozvitku-mista-ternopolya-do-2025-roku/18938.html>

195.Структура виконавчих структур ОМС: особливості під час дії воєнного стану: роз'яснення для громад. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/16011>

196.Таньчук О.А. Основні підходи до оцінювання ефективності публічного управління. *Вісник НАДУ*. 2015. № 3. URL: file:///C:/Users/Dell/Downloads/Vnadu_2015_3_11.pdf

197.Таран Є.І. Співвідношення понять «державне управління», «публічне адміністрування» та «публічне управління» у трансформаційних процесах України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 33-37. URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2_2020/7.pdf

198.Тепман Л. Управління ризиками в умовах фінансової кризи. URL: <https://institutiones.com/download/books/1225-riski-v-ekonomike.html>

199.Тернопільська міська рада отримала «Сертифікат менеджменту якості ISO 9001: 2015» / URL: <https://ternopilcity.gov.ua/news/23993.html>

200.Туленков Н. В. Введение в теорию и практику менеджмента. К.: МАУП, 1998. 136 с.

201.Україна приєдналася до механізму цивільного захисту. URL: <https://www.vin.gov.ua/news/eukraina/54502-ukraina-pryiednaliasia-do-mekhanizmu-tsyvilnoho-zakhystu-yes-2>

202.Українська біржа благодійності. URL: https://dobro.ua/about_us/

203.Уринцов А.І. Управління знаннями. 2014. URL: https://stud.com.ua/45650/menedzhment/upravlinnya_znannyami

204.Філіпова Н.В. Зміна співвідношення понять «державне управління», «публічне адміністрування», «публічне управління» в системі суспільно-політичної трансформації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2015_6_5

205.Хвостенко Т. Сучасні методи та інновації для підвищення ефективності та розвитку кадрового потенціалу. URL: <http://iqholding.com.ua/articles/suchasni-metodi-ta-innovatsii-dlya-pidvishchennya-efektivnosti-ta-rozvitku-kadrovogo-potent>

206.Хміль Ф. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2003. 607 с.

207.Ходаківський Є.І., Грабар І.Г., Цаль-Цалко Ю.С. Авторитаризм, синергетика руйнувань і позитивних змін. Вісник ЖДТУ та Житомирського обласного об'єднання громадської організації «Спілка економістів України». Житомир: Вид-во «Рута», 2007. 206 с.

208.Чайка А. В. Кадрове забезпечення органів місцевого самоврядуванні як складова формування сприятливих територіальних громад. Інноваційний розвиток і підвищення рівня сприятливості об'єднанням територіальних громад: матеріали наук. - практ. конф. за міжнар. участю, Дніпро, 30 жовтня 29 листопада 2019 р. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. С. 317- 319.

209.Чернов С. І. Конспект лекцій з дисципліни «Муніципальний менеджмент». Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 50 с.

210.Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.

211.Шкільняк М.М., Мізюк Б.М., Джегур Г.В., Полікровський Р.С. Інноваційні методики проектного менеджменту організацій в контексті реалізації політики сталого розвитку регіону в умовах децентралізації та COVID-19. *Формування ринкових відносин в Україні. Збірник наукових праць*. Вип. 3 (250) Державний науково-дослідний інститут інформації та моделювання економіки, Київ. 2022. 145 с. 79-84.

212.Штангрет А.М., Стеців Л.П., Шляхетко В.В. Холістичний підхід в управлінні економічною безпекою підприємства. *Чернігівський науковий часопис. Серія 1. Економіка і управління.* № 1 (10), 2019. С. 61-68.

213.Ястремська О.М., Мажник Л.О. Публічне адміністрування: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 132 с.

214.Barnard C.I. Organization and management: Selected papers. Harvard University Press, 1956. 244 p.

215.Burton S. Marketing for Public Organizations: New Ways, New Methods. *Public Management.* 1999. Vol. 1, № 3. P. 373-385.

216.Denhardt J.V., Denhardt R.B. The New Public Service: Serving, Not Steering. Expanded ed. M.E.Sharpe, New York. 2007. 224 p.

217.Denhardt R., Denhardt J. The New Public Service: Serving Rather Than Steering. *Public Administration Review.* 2000. Vol. 60. P. 549-559.

218.Eisenstadt S.N. Modernization: protest and change. Publisher:Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1966. 166 p.

219.Eisenstadt S.N. Revolution and the transformation of societies: a comparative study of civilizations. New York; London: Free Press. 1978. 348 p.

220.Emerson H. The twelve principles of efficiency. New York, The Engineering Magazine, 1912.

221.Fayol A. Administration industrielle et générale. Paris. Dunod et Pinat. 1917. 174 p.

222.Frederickson, H. G., Smith, K. B., Larimer, C. W., & Licari, M. J. 2016. The public administration theory primer. (W. Press, Ed.). Boulder, US. URL: <http://site.ebrary.com/id/11077361>

223.Gilbert F.B. Primer of scientific management. New York. D. Van Nostrand Company. 1912. 159 p.

224.Gulick L. H., Urwick L. F. Papers on the Science of Administration. N.-Y.: Institute of Public Administration, Columbia University, 1937.

225.Harrington H. J. Process Management Excellence: The Art of Excelling in Process Management (Five Pillars of Organizational Excellence). Paton Press, 2006. 176 p.

226.Hood C. A Public Management for all Seasons? Public Administration, 1991. Vol. 69. P. 3-19.

227.Huntington S.P. The Third Wave: Democratization in the Late Twentieth Century. Publisher: University of Oklahoma Press; unknown edition. 1993. 384 p.

228.Inglehart R., Welzel. Modernization, Cultural Change and Democracy: The Human Development Sequence, New York: Cambridge University Press, 2005. 56 p.

229.ISO 41001:2018 (Facility management – Management systems – Requirements with guidance for use). URL: <https://webstore.ansi.org/standards/iso/iso410012018>

230.ISO 41011:2017 (Facility management – Vocabulary). URL: <https://webstore.ansi.org/standards/iso/iso410112017>

231.ISO 41012:2017 (Facility management – Guidance on strategic sourcing and the development of agreements). URL: <https://webstore.ansi.org/standards/iso/iso410122017>

232.ISO/TR 41013:2017 (Facility management – Scope, key concepts and benefits). URL: <https://webstore.ansi.org/standards/iso/isotr410132017>

233.Kabachenko D., Churikanova O., Oneshko S., Avhustyn R., Slatvinska V. Application of Information Technologies for Management Decision Making in the Conditions of the Instability of the External Economic Space. International Journal for Quality Research. Volume 16 Number 4. 2022. P. 1121-1132
<http://www.ijqr.net/paper.php?id=1039>

234.Mooney J.D. and Riley A.C. The principles of organization. New York, London, Harper & Brothers, 1939. 223 p.

235.Mykytyuk P., Semenets-Orlova I., Blishchuk K., Skoryk H., Pidlisna T., Trebyk L. Outsourcing as a tool for strategic planning in public administration. Studies of Applied Economics. 2021. Vol.39.

236. Osborne D., Gaebler T. Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co., 1992. 405 p.

237.Parkinson C.N. Parkinson's Law. The Economist in November 1955. URL: <http://surl.li/jnrew>

238.Plumptre T., Graham J. Governance and Good Governance: International and Aboriginal Perspectives. Institute On Governance. 1999. December 3. 27 p.

239.Pollitt C. Justification by works or by faith? Evaluating the New Public Management, Evaluation. 1995. P. 133-154.

240.Pollitt C. Managerialism and the Public Services: The Anglo-American Experience. Oxford: Basil Blackwell, 1990. 214 p.

241.Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State. Oxford: Oxford University Press, Third Edition, 2011. 352 p.

242.Principles of Good Governance. URL: <https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles>

243.Simon H.A. Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization (1st ed.). New York: Macmillan. 1947. 259 p.

244.Smuts J.Ch. Holism and Evolution. Gestalt Journal Press. 2013. 370 p.

245.Sztompka P. The Sociology of Social Change. Publisher: Wiley-Blackwell. 1993. 368 p.

246.Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. Harper & Brothers, New York, 1911. 144 p.

247.Toffler A. The Third Wave. Publisher: Bantam. 1984. 560 p.

248.Urwick L.F. Notes on the Theory of Organization. New York: American Management Association, 1952.

249.Urwick L.F. The elements of administration. Harper & brothers, 1944.

250.Weber M. The Theory of Social and Economic Organizations; ed. A.M. Henderson and T. Parsons. N.Y.: Free Press, 1947. 436 p

251.Weber M. Wirtschaft und gesellschaft. T.1., T.2. Koln. Berlin, 1964.

252.Keeling D. Management in Government. London: Allen & Unwin. 1972.

253.Wilson W. The Study of Administration. Discipline and History. Political Science in the United States. J. Farr and R. Seidelman (eds.). Ann Arbor: APSA, 1993. 315 p.

254.Інформаційна платформа Верховної ради. Законодавство України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index>

СПИСОК ПРАЦЬ ОНОФРІЙЧУКА Д.М.

Статті в наукових фахових виданнях:

1. Желюк Т.Л., Онофрійчук Д.М. Концептуальні засади використання публічного менеджменту в системі публічного управління. *Інноваційна економіка*. 2020. №5-6. С.30-35. (0,76 д.а./0,4 д.а; авторський внесок: обґрунтування наукових підходів до модернізації менеджменту в інститутах публічного управління). (Наукометричні бази: Google Scholar, Index Copernicus, Research Bib, Crossref, ERIH PLUS, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI), Polska Bibliografia Naukowa, Directory of Research Journals Indexing (DRJI), OPEN-ACCESS JOURNALS).
2. Онофрійчук Д. Запровадження ризик-менеджменту у функціональну діяльність публічних інститутів. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. №. 25. С.94-101 (0,65 д.а.). (Наукометричні бази: Google Scholar, Index Copernicus).
3. Онофрійчук Д., Кривокульська Н.М. Інноваційні підходи у функціональній діяльності публічних інститутів щодо забезпечення екологічного розвитку територій. *Інноваційна економіка*. 2022. №1 (90). С. 80-87. (0,8 д.а./0,4 д.а.; авторський внесок: обґрунтування інноваційних підходів у функціональній діяльності публічних інститутів щодо забезпечення екологічного розвитку територій). (Наукометричні бази: Google Scholar, Index Copernicus , Research Bib, Crossref, ERIH PLUS, ESJI, Polska Bibliografia Naukowa, DRJI, OPEN-ACCESS JOURNALS).
4. Онофрійчук Д. Оцінювання результативності роботи органів місцевого самоврядування в системі публічного менеджменту. *Інноваційна економіка*. 2023. №1. С.125-130 (0,76 д.а.). (Наукометричні бази: Google Scholar, Index Copernicus, Research Bib, Crossref, ERIH PLUS, ESJI, Polska Bibliografia Naukowa, DRJI, OPEN-ACCESS JOURNALS).
5. Онофрійчук Д. Технології кадрового менеджменту інститутів публічного управління. *Економічний дискурс*. 2023. № 1-2. С.75-82 (0,65 д.а.).

(Наукометричні бази: Advanced Science Index, The Cite Factor, The Global Impact Factor, International Society for Research Activity, The Journals Impact Factor, The General Impact Factor, Directory of Research Journals Indexing (DRJI), PИHЦ, ResearchBib).

Монографії

6. Онофрійчук Д. Публічний менеджмент як інструмент трансформації публічного управління / Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів. Кол. Монографія за ред. Шкільняка М.М. , Васиної А.Ю. Тернопіль. ЗУНУ. 2022, 524с. С.131-139 (0,5 д.а.).

Публікації апробаційного характеру:

7. Онофрійчук Д. Принципи реалізації стратегії публічного управління в Україні. *Удосконалення та розвиток системи державного управління: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції.* (м. Суми, 17-18 травня 2019 р.) за заг. ред В.П. Садкового. С.: Вид-во ПРОМІНЬ-У, 2019.С.251-253 (0,2 д.а.).
8. Онофрійчук Д. Сучасні підходи до оцінки стану і перспектив розвитку публічного управління. *Сучасні наукові погляди на модернізацію, інноваційні технології та фінансові процеси:* матеріали Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих вчених (м. Київ, 29 червня 2019 р.). Київ: АЦ «Нова Економіка». 2019. С.21-24 (0,2 д.а.).
9. Онофрійчук Д. Підходи до формування ефективного механізму публічного управління корпораціями. *Економіка, фінанси, облік та право в умовах глобалізації :* матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 28 травня 2020р.) за ред. В. О. Нестеренко. Полтава ЦФЕНД, 2020 Ч.6, 2019. С. 61-64 (0,2 д.а.).
10. Онофрійчук Д. Менеджмент як інструмент ефективної взаємодії держави та суспільства. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України:* матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції з міжнародною участю (Тернопіль, ЗУНУ, 31 травня 2022 р.). 2022. С.144-147 (0,2 д.а.).

11. Онофрійчук Д. Інноваційні технології менеджменту в публічному управлінні. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*. Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції з міжнародною участю, м.Тернопіль, 4 травня 2023 року. 2023. ТНЕУ. Частина 1. 340с. С.126-129 (0,2д.а.).

ДОДАТКИ
ДОДАТОК А

Таблиця А.1

**Методичне обґрунтування оцінювання якості менеджменту органу
місцевого самоврядування за методикою
(Common Assessment Framework, CAF)**

Критерії	Вид діяльності	Бали для оцінювання
1	2	3
Критерії I – V «Можливості» висвітлюють управлінські практики. Вони демонструють спосіб, в який орган виконавчої влади працює та підходи, який він застосовує для досягнення поставлених цілей.		
«Лідерство», «Стратегічне планування», «Персонал», «Партнерство та ресурси» та «Процеси».	Орган влади не здійснює діяльності у цьому напрямі.	0-10
«Лідерство», «Стратегічне планування», «Персонал», «Партнерство та ресурси» та «Процеси».	В органі виконавчої влади є план щодо впровадження/виконання	11-30
«Лідерство», «Стратегічне планування», «Персонал», «Партнерство та ресурси» та «Процеси».	Органом виконавчої влади ведеться діяльність щодо покращення її результативності.	31-50
«Лідерство», «Стратегічне планування», «Персонал», «Партнерство та ресурси» та «Процеси».	Органом виконавчої влади здійснюється діяльність, у разі необхідності, орган влади коригує свою діяльність.	71-90
«Лідерство», «Стратегічне планування», «Персонал», «Партнерство та ресурси» та «Процеси».	Орган місцевого самоврядування безперервно вдосконалює свою функціональну діяльність.	91-100
Критерії VI - IX «Результати» характеризують результати, досягнуті для громадян/споживачів, працівників у ключових сферах діяльності та вимірюються сприйняттям людей і оцінкою результатів роботи.		
«Результати, орієнтовані на громадян/споживачів», «Результати працівників», «Результати соціальної відповідальності», «Результати у ключових сферах діяльності»	Нічого не вимірюється та/або відсутня інформація	0-10

1	2	3
«Результати, орієнтовані на громадян/споживачів», «Результати працівників», «Результати соціальної відповідальності», «Результати у ключових сферах діяльності»	Результати вимірюються, але показують негативні тенденції та/або результати не відповідають поставленим цілям	11-30
«Результати, орієнтовані на громадян/споживачів», «Результати працівників», «Результати соціальної відповідальності», «Результати у ключових сферах діяльності»	Результати показують слабкі тенденції до зростання та/або деяких цілей досягнуто	31-50
«Результати, орієнтовані на громадян/споживачів», «Результати працівників», «Результати соціальної відповідальності», «Результати у ключових сферах діяльності»	Результати показують тенденцію до покращення та/або більшість цілей досягнуто	51-70
«Результати, орієнтовані на громадян/споживачів», «Результати працівників», «Результати соціальної відповідальності», «Результати у ключових сферах діяльності»	Результати показують суттєвий прогрес та/або всіх поставлених цілей досягнуто	71-90
«Результати, орієнтовані на громадян/споживачів», «Результати працівників», «Результати соціальної відповідальності», «Результати у ключових сферах діяльності»	Досягнуто відмінних та стійких результатів. Усіх поставлених цілей досягнуто	91-100

Примітка: систематизовано на основі моделі оцінювання якості менеджменту (CAF) Європейського фонду управління якістю (EFQM).

ДОДАТОК Б
АНАЛІЗ ПОДАТКОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ГРОМАД ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ
ОБЛАСТІ

Таблиця Б.1

Аналіз податкової спроможності Збараської ТГ за 2022 рік

Назва показника	Значення	Середній показник по Тернопільській області	Середній показник по Україні
Доходи загального фонду на 1-го мешканця:	4357,9 грн	2330,2 грн	1145,13 грн
Видатки загального фонду на 1-го мешканця:	8118,2 грн	4577,43 грн	1750,82 грн
Капітальні видатки на 1-го мешканця:	665,8 грн	322,18 грн	74,89 грн
Рівень дотаційності бюджетів:	16,0 %	23,33 %	15,57 %
Співвідношення видатків на утримання апарату управління із сумою доходів загального фонду:	29,4 %	32,82 %	28,37 %
Питома вага заробітної плати у видатках загального фонду:	80,2 %	82,96 %	82,54 %
Видатки на загальну середню освіту на 1-го учня:	42539,7 грн	26984,95 грн	9364,05 грн
Питома вага місцевих податків і зборів у доходах загального фонду	31,5 %	33,27 %	36,55 %

Примітка: розраховано з використанням інформації Збараської МТГ [103].

Аналіз податкової спроможності Почаївської ТГ за 2022 рік

Назва показника	Значення	Середній показник по Тернопільській області	Середній показник по Україні
Доходи загального фонду на 1-го мешканця:	2557,8 грн	2330,2 грн	1145,13 грн
Видатки загального фонду на 1-го мешканця:	7544,9 грн	4577,43 грн	1750,82 грн
Капітальні видатки на 1-го мешканця:	277,9 грн	322,18 грн	74,89 грн
Рівень дотаційності бюджетів:	36,5 %	23,33 %	15,57 %
Співвідношення видатків на утримання апарату управління із сумою доходів загального фонду:	29,6 %	32,82 %	28,37 %
Питома вага заробітної плати у видатках загального фонду:	83,1 %	82,96 %	82,54 %
Видатки на загальну середню освіту на 1-го учня:	32249,0 грн	26984,95 грн	9364,05 грн
Питома вага місцевих податків і зборів у доходах загального фонду	24,8 %	33,27 %	36,55 %

Примітка: розраховано з використанням інформації Почаївської МТГ [108].

Таблиця Б.3

Аналіз податкової спроможності Копичинецької ТГ за 2022 рік

Назва показника	Значення	Середній показник по Тернопільській області	Середній показник по Україні
Доходи загального фонду на 1-го мешканця:	2738,8 грн	2330,2 грн	1145,13 грн
Видатки загального фонду на 1-го мешканця:	6969,7 грн	4577,43 грн	1750,82 грн
Капітальні видатки на 1-го мешканця:	656,2 грн	322,18 грн	74,89 грн
Рівень дотаційності бюджетів:	28,5 %	23,33 %	15,57 %
Співвідношення видатків на утримання апарату управління із сумою доходів загального фонду:	25,8 %	32,82 %	28,37 %
Питома вага заробітної плати у видатках загального фонду:	83,3 %	82,96 %	82,54 %
Видатки на загальну середню освіту на 1-го учня:	36871,1 грн	26984,95 грн	9364,05 грн
Питома вага місцевих податків і зборів у доходах загального фонду:	37,5 %	33,27 %	36,55 %

Примітка: розраховано з використанням інформації Копичинецької МТГ [104].

ДОДАТОК В

Додаток В1

Експертна оцінка реалізації проектних ініціатив громадами Тернопільської області

(на прикладі проектних пропозицій, поданих до Почаївської міської ради)

Проектна пропозиція «Благодійний капелюх», додаток В 2

Основними критеріями конкурсного відбору проектів-переможців є: двоетапне оцінювання:
 1) індикативне оцінювання: критерії оцінки розбиті на розділи та підрозділи кожному з яких відповідає шкала від 1 до 5 балів згідно з наступними рівнями: 1-дуже погано; 2-погано; 3-достатньо; 4-добре; 5-дуже добре. Максимальна кількість балів - 100;
 2) якісне оцінювання.

Розділ	Максимум балів
1. Анотація проекту	10
1.1. Дизайн проекту	2
1.2. Інноваційність проекту	4
1.3. Відповідність проекту пріоритетним напрямкам конкурсу (див. у приєднаному додатку) та стратегії розвитку територіальної громади	4
2. Докладний опис, мета та завдання проекту	15
2.1. Наскільки значущою є вирішення проблеми громади для її мешканців?	5
2.2. Наскільки правильно визначена проблематика проекту та цільові групи?	5
2.3. Взаємозв'язок мети та завдань проекту	5
3. Технологія досягнення цілей	15
3.1. Детальність опису технології досягнення цілей	5
3.2. Детальний опис плану реалізації проекту.	10
4. Сталість та очікувані результати проекту	20
4.1. Відповідність результатів проекту меті та завданням проекту	5
4.2. Конкретність і чіткість очікуваних результатів	10
4.3. Чи є очікувані результати запропонованого проекту сталими: -фінансово (з яких джерел фінансуватиметься подальша діяльність після завершення проекту); -інституційно (чи функціонуватимуть структури, що дозволять продовжувати діяльність, після завершення проекту -політично (чи приведе він до поліпшення ситуації у селі, селищі місті)	5

<i>Додатково включити:</i> <i>-екологічні ефективність;</i> <i>-маркетингова ефективність;</i> <i>-соціальна ефективність;</i>	
5. Бюджет та економічна ефективність	30
5.1. Обґрунтованість статей бюджету (наявність проектно-кошторисної документації)	10
5.2. Збалансованість бюджету та плану виконання проекту	10
5.3. Кількість додатково залучених ресурсів у виконанні проекту (25% - 1 бал; 26 - 30% - 2 бали, 30 - 35% - 3 бали, 36 - 40% - 4 бали, 41 - 45% - 5 балів, 46 - 50% - 6 балів, 51 - 55% - 7 бали, 56 - 60% - 8 балів, 61 – 65% - 9 балів, > 65% - 10 балів)	10
6. Фінансовий та робочий потенціал	10
6.1. Чи мають заявник і партнери достатньо ефективне управління (зокрема персонал, обладнання та здатність керувати бюджетом проекту) та досвід реалізації проектів?	2
6.2. Чи є задовільним рівень залучення та участі партнерів у проекті? Якщо немає партнерів – 1 бал (0-1б; 1-2б; 2-3б; 3-4б,> 4-5б)	3
<i>Додатково запропоновані критерії:</i>	
6.3.Залучення ресурсів на краудфандингових платформах	3
6.4. Місцеві запозичення	2
Всього:	100

Проектна пропозиція «Благодійний капелюх»¹

Реєстраційний номер проекту	
Назва проекту (не більше 15 слів)	Благодійний капелюх
Загальний бюджет проекту (грн.)	31280 грн.
Очікуваний обсяг фінансування проекту за рахунок коштів міського бюджету (грн.)	2520 грн.
ППП керівника проекту	
Адреса керівника проекту	
Контактний телефон, e-mail	

Підпис керівника проекту

Дата “__” _____ 20__ р.

II. ЗМІСТ ПРОЕКТНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ

- I Реєстраційна картка проектної пропозиції
- II Зміст проектної пропозиції
- III Зміст проекту
 - 1. Анотація
 - 2. Опис проекту
 - а) проблема, на вирішення якої спрямовано проект
 - б) мета проекту
 - в) завдання проекту
 - г) цільова аудиторія проекту
 - д) технологія досягнення мети та завдань проекту
 - є) ресурси проекту
 - ж) результати реалізації проекту
 - з) інформаційний супровід проекту

III. Проект

Назва проекту. *«Благодійний капелюх, або діти-актори ініціюють збір коштів для неповносправних дітей».*

АНОТАЦІЯ

Актуальність проекту. Даний проект спрямований на організацію громадян Почаївської МТГ для збору коштів дітям з особливими потребами. Оскільки такі діти потребують дорогої вартісної підтримки для лікування та розвитку, то коштів, за словами батьків, не вистачає і займаються цими проблемами виключно вони самі.

Діяльність в межах проекту. Організована інформаційна кампанія в період підготовки благодійної вистави та атракційна форма проведення її відкритої репетиції стане засобом і приводом для публічного обговорення допомоги неповносправним дітям Почаївської громади. Дійство підготує і запрозентує група дітей-акторів під керівництвом виконавців (ініціаторів) проекту. На цю атракцію будуть запрошені потенційні місцеві жертводавці. Безпосередній збір коштів планується на прем'єрі благодійної вистави в січні 2018 року.

Очікувані результати. Проект зорганізує громадян для допомоги неповносправним дітям і формалізує в представницьку групу громадських лідерів цього процесу. Діти Почаївської громади візьмуть безпосередню участь в організації допомоги своїм потребуючим співчуття і підтримки одноліткам.

Нааявність (потенційна можливість) фінансування проекту з інших джерел:

1. Загальна сума проекту – **31280 грн.**
2. Очікуване фінансування від Конкурсу – **2520 грн.**
3. Власний внесок – **28760 грн.**

Сума власного внеску може бути збільшена за рахунок рекламодавців.

Партнерські організації, що братимуть участь у реалізації проекту.

¹ На основі поданої конкурсної пропозиції проектів місцевого розвитку [108]

Партнерами проекту стануть: Почаївський будинок культури, Почаївська ЗОШ І-ІІІ ступенів, Дошкільний навчальний заклад, ГО «Почаївська група».

2. ОПИС ПРОЕКТУ

а) Проблема, на вирішення якої спрямовано проект:

Проблема недостатнього фінансування громадою повноцінного розвитку дітей з особливими потребам в час реформ в Україні проявляється особливо гостро. У Почаївській ТГ згідно офіційних даних Почаївської міської ради проживає близько 60-ти дітей з особливими потребами. Соціальними завданнями адаптації, самопізнання та самоутвердження неповносправної дитини в місцевій спільноті займаються в основному батьки. В особистих розмовах вони признаються, щ головна їх турбота - хронічна нестача коштів на лікування чи підтримку гідного життя хворої дитини.

Оскільки благодійних організацій та фондів, котрі займаються збором коштів для підтримки неповносправних дітей в Почаївській МТГ, немає, то засобом запрошення до благодійності і підготовки до збору коштів може стати атракція репетиції благодійної вистави.

Прикладами для нас послугували успішні благодійні акції на допомогу для неповносправних міста Вінниця, де традиційно проводяться благодійні вистави, зокрема «Маленький принц», у Рівненському ляльковому театрі йдуть благодійні вистави «Фізкультура для Баба Яги» та «Мийдодір». У Збаразькій ЗОШ №2 із благодійною метою теж було поставлено виставу «Ніч перед Різдом», у Львові успішно пройшла благодійна вистава «Казка про Серце».

Виконавці проекту «Благодійний капелюх, або діти-актори ініціюють збір коштів для неповносправних дітей» пропонують підготувати і провести, у вигляді атракції, відкриту репетицію дитячої благодійної вистави і запросити для участі у ній міського голову, депутатів міської ради, бізнесменів, керівників організацій, інших відомих представників громади Почаєва. Підготує це дійство група дітей-акторів під керівництвом виконавців проекту. Результатом благодійного заходу буде створення представницької групи громадян, котра на Різдво 2018 року, на прем'єрі вистави, урочисто збере і передасть дітям з особливими потребами благодійні кошти.

б) Мета проекту:

Метою проектує проведення відкритої репетиції «Дитячої благодійної вистави», як атракції створення представницької групи громадян, що опікуватимуться збором коштів дітям з особливими потребами Почаївської громади.

в) Завдання проекту:

1. Підготувати і провести відкриту репетицію «Дитячої благодійної вистави» у вигляді атракції з глядачами.
2. Ініціювати створення представницької групи мешканців Почаєва, що опікуватимуться збором коштів дітям з особливими потребами Почаївської громади.
3. Забезпечити інформаційний розголос про реалізацію проекту в громаді.

г) **Цільова аудиторія проекту.** Діти з особливими потребами та їх батьки, мешканці Почаївської МТГ, добродинці – гості громади.

д) Технологія досягнення мети та завдань проекту.

Перший етап (підготовчий). Проводяться зустрічі з виконавцями, залученими до проекту фахівцями з визначення термінів і форм їх допомоги. Триває розподіл функціональних обов'язків, визначення індивідуальних планів роботи виконавців. Розподіляється діяльність по залученню до організації підготовки вистави учнів і батьків. Розпочинається інформаційна кампанія атракції відкритої репетиції «Дитячої благодійної вистави» для мешканців Почаївської ТГ.

Другий етап (творчий). Виконавці проекту складають сценарій «Дитячої благодійної вистави» та програму атракції. Згідно сценарію створюється музичний супровід та хореографічні номери вистави і визначаються елементи для використання при створенні інтерактивної атракції відкритої репетиції «Дитячої благодійної вистави». На кожен роль у виставі вибираються (методом кастингу) діти-актори (орієнтовно – 55 осіб). Визначається графік репетицій і проходить розучування ролей. Одночасно керівником проекту вивчається

ринок декорацій та обладнання для створення світлових ефектів на предмет використання у виставі і ревізія наявних та створення ескізів нових костюмів. Для залучення глядачів виготовляються запрошення на січну прем'єру та виготовлення «благодійних скриньок у вигляді капелюха»(орієнтовно –2штук). Проводяться репетиції згідно сценарію «Дитячої благодійної вистави».

Третій етап (реалізація атракції). Група виконавців проекту разом з дітьми-акторами проводять відкриту репетицію дитячої благодійної вистави у виді атракції із залученням глядачів. Після репетиції проходить обмін думками щодо розвитку благодійності в об'єднаній громаді і на пропозицію почесних спікерів атракції обирається представницька група громадян, що опікуватимуться збором коштів дітям з особливими потребами Почаївської громади. Роздаються запрошення на прем'єру «Дитячої благодійної вистави» на різдвяні свята.

Четвертий етап (підсумковий). Написання підсумкового звіту щодо реалізації проекту.

Календарний план виконання заходів проекту

№ з/п	Назва заходу	Тривалість етапу	Результат
1	Розподіл функціональних обов'язків, визначення перспектив роботи.	1 тиждень	Розподілено функціональні обов'язки, визначено перспективи роботи.
2	Початок інформаційної кампанії проекту .	2 тижні	Проведено інформаційну кампанію проекту.
3	Залучення до організації підготовки вистави учнів, батьків, педагогів	2 тижні	Залучено стейхолдерів
4	Написання сценарію «Дитячої благодійної вистави».	2 тижні	Складено сценарій.
5	Підбір музичного супроводу «Дитячої благодійної вистави» та відкритої репетиції вистави.	1 тиж-день	Створено трек-лист вистави.
6.	Створення хореографічних композицій «Дитячої благодійної вистави».	1 місяць	Створено хореографічні номери вистави.
7.	Проведення відбору дітей-акторів.	2 тижні	Визначені діти-актори виконавці ролей.
8.	Підготовка акторами ролей.	2 місяці	Розучено ролі, хореографію та пісні вистави
9.	Вивчення ринку сценічних декорацій та засобів створення світлових ефектів.	2 тижні	Визначено необхідний перелік та вартість декорацій.
10	Ревізія (перегляд) наявних та створення ескізів нових костюмів	2 тижні	1.Отримано перелік готових костюмів для ролей. 2. Створено ескізи нових костюмів.
11	Проведення репетицій атракції «Відкритої репетиції вистави» .	2 місяці	Проведено репетиції згідно графіка.
12	Виготовлення запрошень на січну прем'єру.	1 тиж-день	Видруковано 300 запрошень.
13	Проведення відкритої репетиції дитячої благодійної вистави у формі атракції.	1 день	Проведено публічну презентацію результатів підготовчого етапу постановки вистави
14	Створення комісії з визначення адресата благодійної допомоги	2 тижні	Створено комісію з визначення адресата благодійної допомоги
15	Проведення засідання комісії з визначення адресата благодійної допомоги.	2 тижні	Визначено адресатів благодійної допомоги.
16	Написання підсумкового звіту щодо реалізації проекту.	1 тиждень	1. Відзнято усі етапи. 2. Створено звіт про результати роботи над проектом.

є) Кадрові ресурси проекту.

Перелік осіб, що безпосередньо братимуть участь у реалізації проекту.

ж) Результати реалізації проекту

Короткострокові результати реалізації проекту:

1. Ініційовано створення представницької групи мешканців Почаєва, що опікуватимуться збором коштів дітям з особливими потребами Почаївської громади (орієнтовно 10 осіб).
2. Проведена інформаційна робота в громаді з питання благодійної допомоги потребуючим, зокрема дітям з особливими потребами (орієнтовно 1000 осіб).
3. Підготовлена і проведена відкрита репетиція «Дитячої благодійної вистави» у формі атракції з глядачами (орієнтовно запрошено 300 осіб).
4. Проведено підготовчий етап постановки дитячої благодійної вистави на різдвяні свята та розповсюджено запрошення на прем'єру «Дитячої благодійної вистави» (орієнтовно 70 осіб).
5. Діти Почаївської громади візьмуть безпосередню участь в організації допомоги своїм потребуючим співчуття і підтримки одноліткам (орієнтовно 60 осіб).

Довгострокові результати реалізації проекту (слід зазначити кількісні та якісні показники, яких планується досягти через 3-5 років після завершення виконання проекту)

1. Реалізація проекту сприятиме приверненню уваги громадськості до проблем сімей, у яких виховуються діти з особливими потребами.
2. Зроблено перший крок до створення в Почаєві дитячого аматорського театру.

з) Інформаційний супровід проекту:

Методи поширення інформації про хід реалізації проекту та його результати серед широкої громадськості та цільової аудиторії

Інформація про хід реалізації проекту та його результати буде поширюватися через сайти міської ради, школи, групи в соціальних мережах та публікацію в районній газеті «Діалог».

Протягом виконання проекту будуть створюватися інформаційні фото- та відеоматеріали, які будуть надані ГО «Почаївська група» (організаторам конкурсу громадських проектів) та ТОГО «Гуртом!» для подальшого використання.

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1

Перелік цільових Програм, що реалізуються на території Почаївської МТГ у 2021-2022 рр.

№п/п	Назва Програми	Мета	Обсяг фінансування у поточному році (тис. грн.)
1	Програма організації свят та розвитку культури і мистецтв Почаївської міської об'єднаної територіальної громади	Збереження історичних цінностей та примноження української культури, розвиток традицій. Проведення та урізноманітнення свят та культурно-масових заходів;	182,400
2	Програма розвитку фізичної культури і спорту Почаївської міської об'єднаної територіальної громади	Проведення спортивних змагань та заходів; Забезпечення участі команд в загально-районних та інших спортивних змаганнях; Підвищення активного дозвілля молоді	17,650
3	Програма оздоровлення та відпочинку дітей Почаївської міської об'єднаної територіальної громади	Оздоровлення та відпочинок дітей. Створення умов для освітньої, культурно-виховної, фізкультурно-оздоровчої та спортивної роботи дітей.	110,000
4	Програма соціальної підтримки малозабезпечених верств населення Почаївської міської об'єднаної територіальної громади	Забезпечення соціального захисту населення. Надання матеріальної допомоги жителям, які опинилися у складних життєвих обставинах; Надання грошової допомоги, в тому числі і на поховання.	124,000
5	Програма допомоги дітям-сиротам і дітям позбавлених батьківського піклування Почаївської міської об'єднаної територіальної громади	Забезпечення соціального захисту дітей-сиріт, дітей позбавлених батьківського піклування при досягненні 18-річного віку.	3,620

Примітка: наведено на основі інформації Почаївської міської ради [108].

Таблиця Д 2

Перелік проєктів та цільових програм, що реалізуються в Збараській міській територіальній громаді

Пріоритет розвитку громади	Назва проєкту	Обсяг фінансування, в тис. грн.
1.Ноосферизований , соціальний, молодіжний розвиток громади	Капітальний ремонт даху спортивного залу ОЗ «Доброводівська загальноосвітня школа І-ІІІст.» Збараської міської ради Тернопільського району Тернопільської області в с.Добриводи по вул.Шкільна,6	1605,623
	Капітальний ремонт актового залу Збараської ЗОШ ІІІст. №2 ім. Івана Франка» Збараської міської ради Тернопільської області по вул. Чорновола,1 в м.Збараж, Тернопільської області»	750,143
	Капітальний ремонт з впровадженням енергозберігаючих заходів Нижчелубянківської загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів Нижчелубянківської сільської ради Збараського району Тернопільської області з коригуванням кошторисної документації в цінах 2021 року.	10237,234
	Капітальний ремонт внутрішніх приміщень Киданецької загальноосвітньої школи І- ІІІст. Киданецької сільської ради по вул.Шкільна, 5, с.Киданці	2696,023
	Співфінансування придбання спільних автобусів у 2021 році	800,000
	Капітальний ремонт спортивного залу Збараської ЗОШ І-ІІІст. №1 Збараської міської ради Тернопільської області по вул.Родини Білінських,2 в м.Збараж Тернопільської області	2170,633
	Облаштування паливної в Збараській ЗОШ ЗОШ ІІІст. №2 ім. Івана Франка» Збараської міської ради Тернопільської області по вул. Чорновола,1 в м.Збараж	2500

	Реконструкція спортивного залу Збарзької дитячо-юнацької спортивної школи	4,500
	Капітальний ремонт, садочок №5 «Пролісок»	2000,00
	Проведення тематичних семінарів, тренінгів, конференцій, форумів, акцій, фестивалів з питань розвитку та підтримки сім'ї, у тому числі для сімей, які опинилися в складних життєвих обставинах, багатодітних, сімей з дітьми членів учасників АТО/ООС, Революції Гідності, сімей з дітьми, що переселені з тимчасово окупованих територій.	20,0
	Святкові заходи (День сім'ї, День матері, День батька, День Св. Миколая тощо) культурологічні, благодійні та соціальні акції з питань сім'ї та дітей	40,0
	Проведення інформаційно-просвітницьких кампаній, для сімей, які опинилися в складних життєвих обставинах, багатодітних, сімей учасників АТО/ООС, сімей переселених з тимчасово окупованих територій.	13,00
	Проведення соціальних та благодійних акцій, просвітницьких кампаній з протидії соціальному насильцю	101,00
	Виготовлення та поширення буклетів, довідників, соціальної реклами та ін. з питань сімейної політики, правового захисту сімей, дітей, жінок та чоловіків з метою запобігання насильству в сім'ї, жорсткому поводженню з дітьми	10,00
	Проведення регіональних тематичних заходів	100,0
	Виховання екологічної, соціальної свідомості у молоді	
	Підтримка молодіжних громадських організацій	105
	Заходи з національного патріотичного виховання	210
	Реалізація проєктів та заходів, спрямованих на підвищення престижу військової служби та популяризації стандартів НАТО	60,0
	Заходи з розвитку фізичної культури і спорту	1890,00
2. Розвиток Житлово-комунального господарства та інфраструктури	Капітальний ремонт дошкільних та шкільних освітніх закладів	

	Капітальний ремонт прибережної зони озера (грандові кошти – 2 роки, співфінансування)	10 800 000,00
	Встановлення дитячих майданчиків	185980,00
	Встановлення спортивного комплексу «Юніор» на вул. Д. Вишнівецького	49 990,00
	Придбання основних засобів	7800000,00
	Капітальний ремонт водопостачання і каналізації	5398,0
	Виготовлення проектно-кошторисної документації з влаштуванням мереж водопостачання та водовідведення	270000,00
	Будівництво очисних споруд селища Цукрового заводу у м.Збараж	14000,00
	Модернізація приладів обліку питної води 2.5 тис абонентів МКП “Збараж”	3000,00
	Капітальні ремонти центрів культури і дозвілля мистецької школи	3938
3.Конкурентне позиціонування територій	Розвиток туристичного потенціалу , маркетингові технології позиціонування громади	231,6
Всього	159 проектів	19157850,76

Примітка: наведено на основі Програми розвитку Збараської міської ради на 2021 рік та звіту щодо її виконання .

ДОДАТОК Е

Таблиця Е 1

Розрахунок вартості створення центру цивільного захисту

Назва	Одиниця вимірювання	Кількість	Орієнтована вартість, грн.
Будівля центру цивільного захисту (додаток 1)	одиниць	1	5793216
Пожежний автомобіль підвищеної прохідності (типу КраЗ-5233) з автоцистерною ємністю 4-6 тонн у комплекті з пожежно-рятувальним обладнанням та майном, у т.ч. генератор бензиновий до 10кВт, бензоріз, бензопила, компресор, комплект діелектричного інструменту, ліхтарі пожежні, шанцевий інструмент.	одиниць		5823600
Радіостанція діапазону УКХ стаціонарна	одиниць	1	88620
Радіостанція діапазону УКХ переносна	одиниць	2	63300
Зарядний пристрій для переносних радіостанцій	одиниць	2	12660
Укладка медична	одиниць	2	37980
Протигази фільтруючі у комплекті з комбінованими коробками	одиниць	13	148122
Каска пожежна з підкасником	комплект	13	65832
Одяг пожежний захисний	комплект	13	213954
Рукавиці пожежні	комплект	13	13989,3
Ремінь рятувальний	комплект	13	14812,2
Взуття пожежника захисне	комплект	13	65832
Офісне обладнання та меблі:			
Персональний комп'ютер	одиниць	1	25320
Пристрій для реєстрації переговорів диспетчера	одиниць	1	25320
Факс, ксерокс	одиниць	1	25320
Меблі			379800
Всього вартість центру			12797678
Надання рятувальних послуг на воді:			
Водолазний костюм	комплект	3	37980
Моторний човен на 3-5 осіб	одиниць	1	316500
Всього			13152158

Створення центру первинної допомоги (червоного хреста)		1	
Апарат дихальний ручний	одиниць	1	18990
Дефібрилятор парамедичний	одиниць	1	75960
Відсмоктувач з електроприводом портативний з автономним живленням	одиниць	1	13926
Дошки транспортувальні (комплект)	одиниць	1	13926
Коміри фіксуючі (комплект)	одиниць	1	15192
Набір іммобілізаційних шин	одиниць	1	16458
Апарат штучної вентиляції легенів портативний з кисневим балоном	одиниць	1	183570
Манекен (торс дорослої людини)	одиниць	1	31650
Манекен (дитини)	одиниць	1	31650
Манекен (немовляти)	одиниць	1	10128
Проектор з екраном	одиниць	1	27852
Ноутбук	одиниць	1	20256
Меблі	комплект	1	12660
Інші медичні аксесуари	комплект	1	25320
Всього			497538
Разом створення центру цивільного захисту			13649696
Побудова підземного укриття (залізобетонний модульний блок)			2 281 710,51
Разом			15 931 406,51

Примітка: розрахунок проведено з використанням інформації Звіту за науково-дослідною роботою на тему: «Аналіз фінансової спроможності територіальної громади для побудови системи цивільного захисту населення» .

ДОДАТОК Ж

Таблиця Ж.1

Структура проектів міжтериторіального співробітництва на 1.01.2022р.

Область	Загальна кількість проектів співробітництва	в тому числі					К-ть територіальних громад, що скористались міжмуниципальним співробітництвом
		ЖКТ	Благоустрій	Пожежна безпека	соцзабезпечення здоров'я, охорона	інше	
Вінницька	7				4	3	15
Волинська	1				1		4
Дніпропетровська	17				15	2	22
Донецька	1				1		2
Житомирська	2				1	1	5
Закарпатська	3		1		1	1	21
Запорізька	16	2			13	1	14
Івано-Франківська	5					5	25
Київська	8				7	1	7
Кіровоградська	8				3	5	10
Луганська	1					1	2
Львівська	13		1		9	3	30
Миколаївська	6				2	4	12
Одеська	6				4	2	7
Полтавська	7	1		2	1	3	9
Рівненська	14			2	7	5	32
Сумська	4				2	2	7
Тернопільська	1				1		10
Харківська	15	1			10	4	19
Херсонська	1					1	2
Хмельницька	1				1		6
Черкаська	4				4		6
Чернівецька	6		1		1	4	18
Чернігівська	6				4	2	11
м. Київ							
ВСЬОГО	153	4	3	4	92	50	296

Примітка: наведено на основі інформації Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України [106].



ТЕРНОПІЛЬСЬКА МІСЬКА РАДА

Управління стратегічного розвитку міста

м. Тернопіль, вул. Листопадова, 5, 46001; тел.: 067 67 88 447, 067 15 79 525, 067 67 88 446;

e-mail: usrm.mr@gmail.com; web: ternopilcity.gov.ua

№32/2

22.03.2023

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дослідження
здобувача наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
Онофрійчука Дмитра Михайловича**

Дисертаційне дослідження Онофрійчука Дмитра Михайловича на тему «Модернізація системи менеджменту в інститутах публічного управління» є актуальним, відповідає сучасним викликам і має практичне значення.

Практичну цінність мають доробки автора в частині вдосконалення організаційно-функціонального, ресурсного супроводу публічного менеджменту; активізації застосування маркетингових технологій для конкурентного позиціонування територій та залучення інвестицій для реалізації стратегічних та програмно-планових документів територій та пов'язаних із ними проєктних ініціатив; створення інститутів, що сприяють місцевому економічному розвитку. Зокрема, напрацювання автора щодо алгоритму використання адміністративних, підприємницьких, громадських моделей регіонального маркетингу, бенчмаркетингових форм стратегування застосовуються в інформаційно-аналітичному та комунікативному супроводі Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради при реалізації Стратегічного плану розвитку Тернопільської міської територіальної громади до 2029 року.

Начальник управління



Юрій ДЕЙНЕКА



ПОЧАЇВСЬКА МІСЬКА РАДА

Площа Тараса Шевченка, 16, м. Почаїв, Кременецький р-н, Тернопільська обл., 47025,
 тел.: (03546) 6-11-68, e-mail: 14052785@mail.gov.ua,
 сайт: http://www.pochaiv-rada.gov.ua, ЄДРПОУ 14052785

29.05.2023 № 676
 На № _____

ДОВІДКА

*про впровадження результатів дисертаційного дослідження
 Онофрійчука Дмитра Михайловича на тему
 «Модернізація системи менеджменту в інститутах публічного управління»,
 поданого на здобуття ступеня доктора філософії
 за спеціальністю 073 «Менеджмент»*

Дисертаційне дослідження Онофрійчука Дмитра Михайловича виконане на актуальну тему, оскільки від налагодженої системи адміністративного менеджменту залежить якість прийняття та реалізації управлінських рішень в управлінні місцевим розвитком, використання ресурсного потенціалу територіальної громади для забезпечення її сталого, конкурентоспроможного розвитку.

Практичну цінність мають дослідження автора технологій менеджменту органів місцевого самоврядування та напрацювання шляхів їх інноватизації. Зокрема, практичну цінність мають пропозиції автора щодо оцінювання результативності підсистем внутріорганізаційного менеджменту, що базуються на європейських принципах демократичного врядування і направлені на підвищення інституційної спроможності органу місцевого самоврядування в управлінні розвитком територіальної громади, використання бенчмаркінгу та бенчлернінгу в підвищенні результативності планування та досягненні організаційного успіху. В роботі Почаївської міської ради використовуються пропозиції автора щодо оцінювання якості надання публічних послуг, розрахунку показників управлінської успішності, інформаційно-аналітичного обґрунтування результативності бюджетування, проектного менеджменту, що сприятиме залученню інвестиційних ресурсів у розвиток Почаївської МТГ.

Заступник міського голови

Сергій МАКСИМЧУК



**КОПИЧИНЕЦЬКА МІСЬКА РАДА
ЧОРТКІВСЬКОГО РАЙОНУ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

вул. 22 Січня, 29 м. Копичинці Чортківського району Тернопільської області, 48260
код ЄДРПОУ 04058380, тел.4-17-72, email: kopychyntsi.rada@gmail.com

№ 426 Ву 0406.2023р.

Довідка

про практичне впровадження результатів дисертаційного дослідження
здобувача наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю
073 «Менеджмент» Онофрійчука Дмитра Михайловича

Результати дисертаційного дослідження Онофрійчука Дмитра Михайловича на тему «Модернізація системи менеджменту в інститутах публічного управління» мають як наукове, так і прикладне значення. Зокрема, практичний інтерес становлять пропозиції автора щодо використання сучасних технологій менеджменту в функціональній діяльності органу місцевого самоврядування та його виконавчого комітету. Зокрема, в роботі Копичинецької міської ради використовуються пропозиції автора щодо використання сучасних маркетингових, цифрових, фінансових технологій, реалізації міжсекторних комунікацій, а також модель оцінювання результативності використання інструментів внутріорганізаційного менеджменту в процесі контролю та координації функціональної діяльності структурних підрозділів виконавчого комітету органу місцевого самоврядування, що сприяє покращенню прийняття та реалізації управлінських рішень та вцілому системи менеджменту.

Міський голова



Богдан КЕЛІЧАВИЙ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009; тел./факс +380 (352) 51-75-75;
www.wunu.edu.ua; rektor@wunu.edu.ua; ідентифікаційний код за ЄДРПОУ 33680120

ДОВІДКА

про впровадження у навчальний процес результатів наукового дослідження
Онофрійчука Дмитра Михайловича
на тему
«Модернізація системи менеджменту в інститутах публічного управління»

Основні положення та отримані результати дисертаційного дослідження Онофрійчука Дмитра Михайловича на тему «Модернізація системи менеджменту в інститутах публічного управління», поданого на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» впроваджені у навчальний процес Західноукраїнського національного університету при поглибленні змістового наповнення програм та розробки управлінських ситуацій з дисциплін: «Управління ризиками в системі менеджменту» в рамках освітньо-наукової програми підготовки здобувачів вищої освіти на третьому рівні галузі знань 07 „Управління та адміністрування” спеціальності 073 «Менеджмент»; «Публічна політика та врядування» для підготовки здобувачів на другому (магістерському) рівні вищої освіти галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Перший проректор
канд. фіз.-мат. наук, доцент

Микола ШИНКАРИК

Декан факультету економіки та управління
Західноукраїнського національного університету
канд. екон. наук, доцент

Віктор ОСТРОВЕРХОВ

Завідувач кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного університету
д-р. екон. наук, професор

Михайло ШКІЛЬНЯК

Ірина БАНДРОВСЬКА
тел.: 0672997064

ЗУНУ
№ 126-27/1244 від 31.08.2023

