

**УДК 331.1**

**О.С. Мороз**, кандидат економічних наук, професор кафедри "Менеджмент організацій та управління проектами" Запорізької державної інженерної академії

**ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ****В ВИКОНАВЧИХ ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Стаття присвячена висвітленню проблем, що пов'язані з підвищенням ефективності процесів публічного управління у виконавчих органах місцевого самоврядування. У статті викладено пропозиції щодо окремих можливих шляхів вирішення зазначених проблем. Визначена актуальність дослідження проблем, пов'язаних з визначенням та підвищенням ефективності управлінської праці в цілому та публічного управління зокрема, а також зазначені окремі питання, що не вирішені в обраній для дослідження проблемі. Зосереджено увагу на вплив публічної складової як на процеси публічного (на державному, місцево-регіональному та громадському рівні), так і традиційного управління (на приватному та публічному рівнях бізнес і комерційних структур). Наведена характеристика оціночних суджень щодо ефективності функціонування керуючої підсистеми і процесу управління в цілому. Серед проблем, що стримують підвищення ефективності процесів публічного управління виконавчими органами місцевого самоврядування, розглянуто обмеження у використанні управлінської інформації в доповнення до існуючої офіційної, а також залежність діяльності виконавчих органів місцевого самоврядування від централізованого адміністративно-правового регулювання, а також впливу "політичної складової" публічного управління. Запропоновано можливі шляхи часткового вирішення зазначених проблем, які можуть привести до підвищення ефективності публічного управління, здійснюваного виконавчими органами місцевого самоврядування.

*Ключові слова:* адміністративно-правове регулювання, виконавчі органи місцевого самоврядування, ефективність, інформація, мотивація, організація процесів управління, публічний вплив, управління.

**О.С. Мороз****ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ****В ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ**

Статья посвящена освещению проблем, связанных с повышением эффективности процессов публичного управления в исполнительных органах местного самоуправления. В статье изложены предложения относительно отдельных возможных путей решения указанных проблем. Определена актуальность исследования проблем, связанных с определением и повышением эффективности управленческого труда в целом и публичного управления в частности, а также указаны отдельные вопросы, не решенные в выбранной для исследования проблеме. Сосредоточено внимание на влиянии публичной составляющей как на процессы публичного (на государственном, местно-региональном и общественном уровне), так и традиционного управления (на частном и публичном уровнях бизнес и коммерческих структур). Приведена характеристика оценочных суждений относительно эффективности функционирования управляющей подсистемы и процесса управления в целом. Среди проблем, сдерживающих повышение эффективности процессов публичного управления исполнительными органами местного самоуправления, рассмотрены ограничения в использовании управленческой информации в дополнение к существующей официальной, а также зависимость деятельности исполнительных органов местного самоуправления от централизованного административно-правового регулирования, а также влияния "политической составляющей" публичного управления. Предложены возможные пути частичного решения указанных проблем, которые могут привести к

повишенню ефективності публічного управління, здійснюваного виконавчими органами місцевого самоуправління.

**Ключевые слова:** административно-правовое регулирование, исполнительные органы местного самоуправления, эффективность, информация, мотивация, организация процессов управления, публичное воздействие, управление.

**O. Moroz**

#### **THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC MANAGEMENT IN THE EXECUTIVE BODIES OF LOCAL SELF-GOVERNMENT**

The article is devoted to coverage of issues related to improving the efficiency of the processes of public management in the executive bodies of local self-government. The article sets out proposals for individual possible solutions to these problems. Actuality of research of problems associated with the definition and improvement of efficiency of managerial labor in General and public administration in particular, and identifies certain issues not addressed in the selected research problem. It focuses on the impact component of the public as to the processes of public (state, local-regional and community level) and traditional management (at private and public levels of business and commercial structures). The characteristic value judgments regarding the effectiveness of the administering subsystem and management of the overall process. Among the problems hindering the improvement of efficiency of processes of public administration Executive bodies of local self-government discussed the limitations in the use of management information in addition to the existing formal as well as the dependence of the activity of Executive bodies of local self-government from the centralized administrative legal regulation, as well as the influence of the "political component" of public administration. Possible ways of partial solutions to these problems, which can lead to improving the efficiency of public management undertaken by the Executive bodies of local self-government.

**Key words:** administrative and legal regulation, the executive bodies of local self-government, effectiveness / efficiency, information, motivation, organization of management processes, public impact, management.

В умовах ринкової економіки будь-яка самостійна структура (незалежно від форми власності, характеру діяльності, її місії та цільових установок) змушена самостійно ухвалювати стратегічні рішення і розробляти тактику свого розвитку, вишукуючи необхідні для їх реалізації засоби. Це приводить до необхідності збільшення обсягу й ускладнення характеру робіт, виконуваних управлінським персоналом поєднується з зростанням відповідальності за якість і своєчасність прийняття тих чи інших управлінських рішень, що вимагає приділення ретельної уваги до визначення результативності виконуваних управлінських функцій та ефективності результатів управлінської діяльності. Забезпечення механізмів управлінського впливу суб'єктів управління на функціонуючий об'єкт з метою здійснення якісних перетворень, що створюють умови для подальшого його функціонування та поліпшення кількісних і якісних характеристик цього функціонування особливо важливе в умовах того, що результати діяльності суб'єктів управління стають тісно взаємопов'язаними та залежними від чіткості і злагодженості дій інших учасників ринкових взаємовідносин. Проблеми, які пов'язані з оцінкою результативності управлінських процесів та підвищення їх ефективності стають визначальними як у збереженні стабільності і міцності позицій об'єктів управління, так і у подальшому їх розвитку, а дослідження цих проблем є одним з найбільш актуальних питань як в теорії і практиці менеджменту в цілому, так і відносно публічного управління та адміністрування зокрема.

Виклики глобалізації та існуючі євроінтеграційні процеси зумовлюють зростання в Україні впливу виконавчих органів публічної влади (державного управління, місцевого самоврядування, а також управління об'єднаннями громадян) не тільки на формування, цільове й економне витрачання ресурсів та результатів і наслідків функціонування публічних структур, а також і на управління господарюючими суб'єктами підприємницької діяльності. З урахуванням децентралізаційних аспектів в державній політиці, що проводиться в Україні, особливої актуальності набуває саме дослідження проблем, пов'язаних з підвищенням ефективності управління у виконавчих структурах та інших органах місцевого самоврядування.

Те, що публічне управління та адміністрування в цілому, та державне управління, зокрема, є особливим дослідницьким напрямом, одним з перших визначив ще Вудро Вільсон, точку зору якого поділяли такі відомі дослідники в галузі науки управління, як Леонард Уайт, Честер Барнард, Герберт Саймон, Дуайт Уалдо, Пітер Друкер, Вільям Нісканен, Ендрю Далшір, Йохан Олсен, Девід Осборн і інші. Такий підхід до публічного управління визначається тим, що процес прийняття та реалізації управлінських рішень, тісно пов'язаний із політикою та законами і тенденціями розвитку громадянського суспільства. [1] Значну увагу проблемам ефективності різних елементів системи публічного управління і адміністрування в цілому та державного управління, зокрема, приділяють також і вітчизняні науковці, серед яких, зокрема, такі як В. Авер'янов, І. Артим, В. Бабаєв, В. Бакуменко, О. Батанов, , Р. Білик, О. Бобровська, А. Гошко, В. Дзюндюк, Е. Калабіна, Ю. Ковбасюк, Т. Лукіна, А. Мельник, М. Миколайчук, Г. Мостовий, Н. Нижник, О. Оболенський, Л. Приходченко, Г. Ситник, В. Сороко, Ю. Шаров та інші. В той же час окремі особливості публічного управління у виконавчих органах місцевого самоврядування та їх відмінності від державного управління в умовах існуючих децентралізаційних тенденцій, на наш погляд, досліджені не достатньо. Потребують також більш ретельного розгляду проблеми, що пов'язані з впливом державної влади на управління місцевими громадами та громадськими організаціями та об'єднаннями громадян. Практично не приділено достатньої уваги дослідженню елементів публічного управління та адміністрування в приватних та публічних товариствах діяльність яких має бізнесову та комерційну спрямованість.

Виходячи з цих проблем, метою даного дослідження є висвітлення проблем, що пов'язані з підвищенням ефективності процесів публічного управління у виконавчих органах місцевого самоврядування та надання пропозиції, щодо окремих можливих шляхів вирішення визначених проблем.

Характеризуючи сучасну парадигму публічного управління та адміністрування, вітчизняні дослідники виділяють наступні аспекти: [2, с.97 - 98]

- ✓ розвиток демократичних засад в управлінні та, в зв'язку з цим, врахування громадської думки при виробленні та реалізації як державної політики і політики органів місцевого самоврядування, так і соціальної політики суб'єктів підприємницької діяльності;
- ✓ вплив на систему державного адміністрування та місцевого самоврядування механізмів громадського контролю;
- ✓ співвіднесення інтересів загальнодержавних та місцевих, громадських та особистісних інтересів, та врахування їх впливу під час вироблення управлінських рішень;
- ✓ забезпечення загальнодоступності, максимально можливої об'єктивності та повноти, а також оперативності управлінської інформації, яка торкається публічної сфери та суспільних інтересів;
- ✓ забезпечення здійснення громадської оцінки процесів розробки і виконання управлінських рішень.

Вибір Україною курсу демократичних реформ та об'єктивні процеси розвитку й модернізації суспільства в цілому визначають перехід від традиційних моделей управління до розбудови їх механізмів на засадах демократичного врядування. В сучасних умовах будь-яка система управління, що виступає в якості системи розробки та реалізації владних функцій, відчуває на собі вплив громадської думки – особливого інструменту соціального впливу на систему управління і механізму соціальної кореляції відносин влади і суспільства. Цей вплив і робить процеси, що пов'язані з реалізацією тих чи інших управлінських функцій в більшій чи меншій мірі публічними. Відбувається адаптація традиційних механізмів діяльності органів управління як публічної влади та інститутів громадянського суспільства, так і приватного сектору, до нових реалій і цінностей, а також стає реальністю принципове переосмислення і трансформація структурних та інституційних основ функціонування цих структур і суспільства в цілому. Водночас, в умовах розгортання демократичних перетворень, значно зростає також активність і роль у розв'язанні суспільних проблем громадських структур шляхом їх впливу на управління не тільки громадськими і державними справами, а також і на бізнесову діяльність. [3, с.173 - 174]

Вплив “публічності” на процеси управління на сучасному етапі розвитку як суспільства в цілому, так і економічних відносин, що існують в цьому суспільстві зокрема, відображує існуючі процеси об'єднання на якісно новому рівні існуючого потенціалу різних секторів суспільства (як на державному, місцево-регіональному та громадському, так і на приватному рівнях) задля вирішення нагальних ключових економічних, соціальних та культурних проблем. Тобто, розглядаючи ефективність управління об'єктами підприємницької діяльності, “бізнесовий” управлінець, який своєю діяльністю прямо впливає на отримання прибутку певної підприємницької одиниці, також має враховувати вплив на прийняття та реалізацію управлінських рішень “публічних аспектів” – позицію громадських структур та суспільні інтереси.

Безумовно, оцінка ефективності системи публічного управління, яка застосовувана як у формах державного управління, так і місцевого самоврядування та управління громадськими організаціями, має окремі специфічні відмінності від визначення відповідних оцінок стосовно управління господарюючими суб'єктами підприємницької діяльності, які зокрема, викликані за рахунок наявності ряду проблем та обмежень, що існують у сфері впливу публічного управління, але не є типовими при здійсненні бізнес – діяльності. До таких проблем, зокрема, окремі дослідники відносять такі як: [4]

✓ складнощі в питаннях конкретизації характеру і результатів діяльності ряду окремих об'єктів публічного управління, що, відповідно, ускладнює визначення кількісних і якісних характеристик цієї діяльності, а також критеріїв і показників її ефективності;

✓ суперечливість між цільовими установками діяльності ряду окремих об'єктів публічного управління та ресурсними забезпеченням для їх реалізації суб'єктам споживання результатів цієї діяльності;

✓ наявність ряду, невирішених протягом тривалого періоду, проблем в питаннях регламентації і стандартизації окремих видів діяльності суб'єктів публічного управління, а також проблем, пов'язаних з мотивацією управлінського персоналу, зайнятого в системі публічного управління і адміністрування.

При цьому в українському суспільстві має широке поширення думка про значно нижчу ефективність публічного управління (в першу чергу державного управління структурами, що знаходяться в державній та муніципальній власності) в порівнянні з ефективністю управління приватними бізнесовими та комерційними структурами. Дана

думка поширюється в якості “аксіоми” не тільки з боку “політичної еліти” та окремих функціонерів органів публічного управління, а також підтримується частиною “експертного середовища”. В той же час аналіз світової практики публічного управління та адміністрування, в тому числі активами, що знаходяться в загальнодержавній або комунальній власності, показує що теза про негативний вплив публічності в управлінні та окремих проблем і відмінностей з цим пов'язаних не роблять ефективність публічного управління значно нижчою в порівнянні з традиційними формами управління бізнес структурами, а також те що наведена теза не є аксіомою, а є теоремою, яку ще потрібно довести та обґрунтувати.

Виходячи з поставленої мети дослідження, зосередьмо увагу на проблемах підвищення ефективності публічного управління в виконавчих органах місцевого самоврядування (на прикладі дослідження проблем по управлінню виконавчим комітетом Запорізької міської ради, з урахуванням відповідної інформації по містам Дніпро та Харків).

В англійській науковій термінології та в практиці управління в цілому, державного управління і публічного адміністрування, зокрема, на сьогодні вживання термінів, що характеризують оціночні судження щодо ефективності функціонування керуючої підсистеми і процесу управління в цілому практично унормовано наступним чином: [5]

✓ під терміном “*effectiveness*” розуміють, так звану, “*технічну ефективність*” в показниках якої знаходить відображення характер здійснення діяльності, яка оцінюється, та в якій мірі фактичні результати цієї діяльності можуть наближати до задекларованих цілей або завдань. Тобто поняття “технічна ефективність” свідчить про те, що “ті справи, які робляться є саме правильні справи”;

✓ використовуючи термін “*efficiency*”, мають на увазі, так звану, “*економічну ефективність*” показники якої характеризують те, як саме реалізується діяльність, яка оцінюється та наскільки продуктивно використовуються ресурси, що необхідні для здійснення цієї діяльності. Тобто поняття “економічна ефективність” свідчить про те “наскільки правильно робляться ті справи, які відбуваються”.

Поєднання “технічної” та “економічної” ефективності має визначати, так звану “*системну*” ефективність управління - ефективність функціонування окремих елементів системи управління та їх вплив на показники функціонування керованого об'єкта в цілому. Тобто аналізуючи поняття “системна ефективність управління”, доцільно було б оцінювати її виходячи з наступних критеріїв:

✓ з якою ефективністю функціонує безпосередньо кожний конкретний елемент системи управління;

✓ якою мірою діяльність кожного конкретного елемента системи управління підвищує загальну ефективність функціонування керованого об'єкта в цілому;

✓ які умови створює кожного конкретного елемента системи управління для майбутнього зростання ефективності керованого ним об'єкта.

Серед визначальних факторів, що впливають як на “технічну ефективність” публічного управління, так і на його “економічну ефективність” є, на нашу думку, інформаційне підґрунтя на якому формуються та приймаються управлінські рішення. Переважне використання під час підготовки управлінських рішень в органах державного управління та місцевого самоврядування, як правило, лише “офіційної” інформації, що ґрунтується на даних офіційної статистики, інформаційних бюлетенів і звітів, тощо, значно звужує можливості визначення більш широкого кола можливих варіантів цих рішень. В традиційному управлінні (приватні та публічні бізнесові і комерційні структури) при формуванні та прийнятті управлінських рішень, як правило, поряд з використанням “офіційної” інформації (статистична, бухгалтерська та податкова звітність, тощо) використовується “управлінська” інформація. Перевагами

використання такої інформації (поряд з офіційними даними), крім її оперативності, є те, що це дозволяє при прийнятті управлінських рішень враховувати такі фактори, як існування “тіньових економічних потоків” та їх вплив, реалізацію учасників ринку різноманітних маркетингових стратегій, іміджевих прагнень конкурентів, існування реальних цін і витрат за місцями їх виникнення і таке інше. Безумовно, використання “управлінської” інформації значно розширює можливості менеджменту в підготовці найбільш ефективних варіантів управлінських рішень. Одна із суттєвих причин, що обмежує використання “управлінської” інформації виконавчими органами місцевого самоврядування пов’язана з пильним контролем з боку як депутатського корпусу, так і громадських організацій та окремих активістів за обґрунтуванням та підставами прийняття того чи іншого управлінського рішення. Сама функція контролю, безумовно, є притаманною для усіх видів менеджменту та є невід’ємною частиною управлінського процесу. Контроль здійснюється як в публічному, так і в традиційному управлінні. Різниця полягає в тому, що в процесі управління бізнесовими та комерційними структурами контроль управлінських функцій здійснюється органами контролю (наглядові (спостережні) ради, уповноважені органи. тощо) за результатами діяльності управлінських структур. Здійснення в процесі публічного управління і адміністрування функції контролю декількома інститутами громадянського суспільства та окремими громадянами (їх об’єднаннями), які в багатьох випадках мають різні цільові уподобання та прагнення, за самими процесами, як формування та обґрунтування управлінських рішень, так і безпосереднього здійснення окремих управлінських функцій, здебільше відбувається шляхом перевірки дотримання цих процесів відповідності встановленим регламентам та процедурам. Такий підхід значно звужує ініціативність та інноваційність підходів менеджерів до вирішення проблем, та застосування багатоваріантності під час їх розробки.

З метою підвищення якості підготовки управлінських рішень виконавчими органами місцевого самоврядування пропонується здійснення контролю в процесі остаточного визначення ефективністю та результативністю впливів й наслідків результатів публічного управління шляхом впровадження системи їх моніторингу, не вдаючись до з’ясування процесів здійснення управлінських функцій. При цьому громадський контроль та оцінка результатів ефективності управлінської діяльності виконавчих органів місцевого самоврядування може зосередитися, зокрема на таких питаннях, наприклад, як:

- ✓ забезпечення захисту прав і свобод громадян та їх об’єднань;
- ✓ цільове та економне витрачання ресурсів та публічних фінансових коштів;
- ✓ забезпечення екологічної безпеки, а також збереження життя і здоров’я людей;
- ✓ якість та обсяг публічних послуг, що надаються, реалізація пріоритетних національних програм і проектів, тощо.

Іншою проблемою, пов’язаною з використанням резервів та можливостей підвищення ефективності та результативності публічного управління в виконавчих органах місцевого самоврядування є суттєва залежність органів публічного управління від мінливої політичної кон’юнктури та централізованого адміністративно-правового впливу на діяльність місцевих органів управління з боку центральних органів державного управління.

Окремі дослідники проблем ефективності процесів публічного управління та адміністрування, навпаки, вважають, що особливу увагу під час її аналізу необхідно приділити ефективності функціонування виконавчих органів державної влади та місцевого самоврядування, саме як з точки зору ефективності діючої адміністративно-правової нормативної бази, так і щодо ефективності діяльності цих органів відповідно до діючих норм права. [6, с.246-247] Проте, на наш погляд, залежність від

централізованого адміністративно-правового впливу та впливу політичної складової публічного управління також звучує ініціативність і обґрунтовану ризикованість з боку менеджерів виконавчих органів місцевого самоврядування – кожне рішення розглядається під кутом того, що воно, зі зміною політичного керівництва, може розглядатися або як порушення встановлених центральними органами управління правил, або з точки зору “нецільового використання бюджетних коштів”.

Жорстке централізоване унормування та регламентація питань, пов’язаних з формуванням коштів, спрямованих на оплату праці посадових осіб органів місцевого самоврядування та її організацією не завжди враховують специфіку та окремі особливості життя місцевої громади, що набуває особливої актуальності в умовах реалізації “курсу розвитку країни”, спрямованого на децентралізацію.

З урахуванням того, що структура зарплати посадових осіб органів місцевого самоврядування та її розміри (посадовий оклад, доплати за ранг та вислугу років, надбавки за високі досягнення у роботі, виконання особливо важливих та складних робіт, інтенсивність праці, роботу з документами, що складають державну таємницю, матеріальна допомога на оздоровлення та допомога на вирішення соціально-побутових проблем, разові премії до святкових та ювілейних дат, а також, за умов, передбачених законодавством, має проводитися індексація оплати праці), а також порядок формування коштів, передбачених на оплату праці (сума визначених рівнів оплати у відповідності з затвердженим штатним розкладом, що збільшена на фонд преміювання (в розмірі не менше ніж 10% від фонду посадових окладів) визначаються рішеннями центральних органів державного управління [17 7], це є суттєвим негативним чинником, що впливає на формування організаційної структури управління виконавчих органів місцевого самоврядування. З метою сформувати рівень заробітної платні посадових осіб органів місцевого самоврядування, що відповідає ринку праці в регіоні та забезпечує можливість проведення чесного конкурсу на ці посади, заснованого на прозорій конкуренції, виникає необхідність збільшення штатного розкладу (кількісно та якісно (за рівнем необхідної кваліфікації)), бо “економія фонду оплати праці”, що утворюється в наслідок наявності вакансій також (за наведеними рішеннями центральних органів державного управління) може бути спрямована на додаткове преміювання співробітників.

Таким чином, такий суттєвий чинник, що впливає на ефективність роботи керуючої системи, як організаційна структура управління виконавчих органів місцевого самоврядування, яка базується на штатному розкладі і визначає обсяги прав, обов’язків та повноважень посадових осіб, їх комунікаційні зв’язки та “зони відповідальності” окремих підрозділів, ще на стадії формування знаходиться під впливом намагання її авторів не оптимізувати функції управління, а збільшити можливість отримання частини заробітної платні, що змінюється, бо фіксована її частина вже визначена “зверху”. Звичайно такий підхід до організації управлінської діяльності не сприяє підвищенню ефективності публічного управління, навіть за рахунок прагнення підвищити роль та значення “мотиваційної складової”. Тим більш, що ця “мотиваційна складова” вкрай обмежена, бо, як правило, в якості показників преміювання використовують щось на кшталт “... ініціативність у роботі, складність та якість виконання доручень, обсяг додаткового навантаження”, або “... порушення трудової та виконавської дисципліни, неналежне виконання посадових обов’язків ” та таке інше. Тобто діюча система преміювання фактично є додатком до посадового окладу та має низький мотиваційний ефект (безвідносно до абсолютних розмірів оплати в цілому та преміальної її частини зокрема). Впровадженню ж мотиваційних систем, що довели свою ефективність в умовах традиційного управління, наприклад за досягнення ключових показників ефективності (KPI) та інших, стоїть на заваді вірогідність можливого розгляду нарахування премій за досягнення (можливо

часткове) тих чи інших певних показників, з боку окремих кіл громадськості та/або їх представників, недостатньо обґрунтованим та недоцільним і навіть як нецільове використання бюджетних коштів. Тобто “публічна складова” управління може розглядати “мотиваційну складову” посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування з точки зору порушення діючого законодавства України за яке передбачена як адміністративна (ст. 164-12 Кодексу України Про адміністративні правопорушення - передбачено накладення штрафу) так і кримінальна відповідальність (ст. 210 Кримінального кодексу України - передбачено накладення штрафу, позбавлення волі, позбавлення права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю).

Частковим вирішенням проблем, пов’язаних з організацією процесів публічного управління та адміністрування в виконавчих органах місцевого самоврядування, а також побудови більш дієвої (з точки зору мотивації підвищення ефективності публічного управління) системи організації оплати праці посадових осіб цих органів могло б бути надання, на загальнодержавному законодавчому рівні, місцевій громаді в особі її обраних представників більш широкого кола прав з цих питань. Рішення центральних органів державного управління з цих питань могли би використовуватись як базові рекомендації для подальшого врахування місцевих можливостей і місцевих особливостей. Таким чином можна зробити наступні висновки, щодо існуючих проблем, пов’язаних з підвищенням ефективності процесів публічного управління у виконавчих органах місцевого самоврядування і можливих шляхів їх вирішення та перспективи подальших досліджень з цих питань:

Наявність існування проблем, що пов’язані з оцінкою ефективності та результативності управлінських процесів в цілому та вплив на них “публічної складової” управління як у виконавчих органів публічної влади (державного управління, місцевого самоврядування, а також управління об’єднаннями громадян) так і в управлінні господарюючими суб’єктами підприємницької діяльності зокрема, потребують подальших теоретико-методологічних досліджень та удосконалення практики їх застосування.

Вплив “публічності” на процеси управління – позицію громадських структур та суспільні інтереси, як на державному, місцево-регіональному та громадському, так і на приватному рівнях, має бути спрямований на досягнення кінцевих результатів, визначених місією об’єкта управління, метою його діяльності та стратегією подальшого розвитку цього об’єкту.

Коректне використання інституційних і політичних механізмів публічного впливу на формування та реалізацію як процесів управління в цілому, так і процесів публічного управління, зокрема, має бути спрямоване на досягнення задекларованих кінцевих результатів з ряду питань, зокрема таких як:

- ✓ оптимального вирішення проблемних питань ресурсної забезпеченості об’єкту управління (мобілізації та раціонального перерозподілу і використання ресурсів);

- ✓ участі громадськості (їх представників) в оцінюванні і контролі дотримання принципів достатньої прозорості та відкритості у діяльності органів управління;

- ✓ забезпечення процесів узгодженості різноманітних інтересів із врахуванням потреб та пріоритетів розвитку громади та бізнесу.

Серед визначальних факторів, що впливають як на ефективність публічного управління є інформаційне підґрунтя на якому формуються та приймаються управлінські рішення. Необхідно забезпечити більш широке використання в якості доповнення “офіційної” інформації, що ґрунтується на даних офіційної статистики,



інформаційних бюлетенів і звітів, тощо, “управлінської” інформації. Для цього на нормативно-правовому рівні врегулювати вплив з боку як депутатського корпусу, так і громадських організацій та окремих активістів за процесом обґрунтування та того чи іншого управлінського рішення та використанням “управлінської” інформації в якості підстави для його прийняття.

Суттєва залежність діяльності виконавчих органів місцевого самоврядування від централізованого адміністративно-правового впливу, а також впливу “політичної складової” публічного управління звужує ініціативність і обґрунтовану ризикованість під час прийняття управлінських рішень посадовими особами виконавчих органів місцевого самоврядування. Надання, на загальнодержавному законодавчому рівні, місцевій громаді в особі її обраних представників більш широкого кола прав з питань, пов’язаних з організацією процесів публічного управління та адміністрування в виконавчих органах місцевого самоврядування, а також побудови більш дієвої (з точки зору мотивації підвищення ефективності публічного управління) системи організації оплати праці посадових осіб цих органів могло б бути хоча б частковим вирішенням проблем підвищення ефективності публічного управління.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державне управління в умовах адміністративної реформи // [Електронний ресурс]. – Режим доступу (URL): <http://www.refine.org.ua/download-4812.html>.
2. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: монографія [Текст] / В.Д. Бакуменко та ін. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 328 с.;
3. Атаманчук Г. В. Управление: сущность, ценность, эффективность [Текст] / Г. В. Атаманчук. – М.: Акад. проект, 2006. – 584с.;
4. Грицяк А.І. Публічне управління в Україні: становлення за європейськими стандартами / А.І. Грицяк; [Електронний ресурс]. – Режим доступу (URL):[http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vamsu\\_du/2010\\_2/Grytciak.htm#\\_ftn1](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vamsu_du/2010_2/Grytciak.htm#_ftn1).
5. Эффективность и результативность в рамках концепции эффективности в государственном управлении: вопрос терминологии //«Expert Online» от 04.08.2015; [Електронний ресурс]. – Режим доступу (URL): <http://expert.ru/2015/08/4/effektivnost-i-rezultativnost-v-ramkah-kontseptsii-effektivnosti-v-gosudarstvennom-upravlenii-vopros-terminologii/>
6. Шмалый О. В. Административно-правовые средства обеспечения эффективности деятельности исполнительной власти: монография [Текст] / О. В. Шмалый. – М.: Медиа-Вак, 2010. – 375с.
7. Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів» зі змінами. Постанова Кабінету Міністрів України від 09.03.2006 №268 {Із змінами, внесеними згідно з Постановами КМУ у 2006 - 2016р.р.}: [Електронний ресурс]. – Режим доступу (URL): <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/268-2006-%D0%BF>.
8. Про умови оплати праці робітників, зайнятих обслуговуванням органів виконавчої влади, місцевого самоврядування та їх виконавчих органів, органів прокуратури, судів та інших органів. Наказ Міністерства праці України від 02.10.1996 № 77 {Із змінами, внесеними згідно з Наказами Міністерства праці та соціальної політики у 2001-2010р.р. та згідно з Наказами Міністерства соціальної політики у 2011 - 2016р.р.} : [Електронний ресурс]. – Режим доступу (URL): <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0593-96>.