

Репутаційний ризик, пов'язаний з тим, що працівники організації, які не мають стійкої державницької позиції позиціонують це навіть у позаробочий час, репутація організації буде під суттєвою загрозою.

Ризик зміни облікової ставки, тобто якщо організація значною мірою залежить від кредитних ресурсів, збільшення ставки за кредитом, що цілком ймовірно в умовах воєнного часу, призведе до росту видатків на обслуговування боргових зобов'язань. Щоб забезпечити себе, необхідно сформувати портфель з інструментів коротко- та довгострокового фінансування, що дозволить дотримуватися графіку виплат за будь-яких обставин.

В умовах воєнного стану в основі проведення змін для нівелювання вищевказаних ризиків лежить рівень концентрації влади. Зокрема в таких умовах доцільними до застосування є:

- стратегія наказу – рішення щодо змін приймають одноосібно на верхньому щаблі управління і передають вниз у вигляді наказів до виконання,
- стратегія заміни – ключових осіб організації замінюють іншими, які погоджуються або є більш ознайомленими з запропонованим алгоритмом змін,
- структурна стратегія – внаслідок змін відносин між персоналом організації реалізуються зміни організаційної поведінки,
- стратегія рішень групи – члени групи отримують підтримку свого рішення щодо необхідності або схеми реалізації змін після розгляду та прийняття на вищому рівні ієрархічної структури управління організації,
- стратегія обговорення даних – керівник організації залучає працівників до аналізу проведених досліджень та отриманих результатів змін,
- стратегія групового вирішення проблем – група працівників самостійно визначає проблему, збирає необхідну інформацію та приймає рішення щодо її усунення.

При цьому ключові постулати реалізації змін у контурах найбільш активних ризиків в діяльності організацій в умовах воєнного стану можна узагальнити наступним чином:

- проведення змін в організації в умовах воєнного стану об'єктивно є процесом, що характеризується невпевненістю, тому він об'єктивно не може пройти планово;
- не існує точних алгоритмів проведення змін в умовах воєнного стану, оскільки управління змінами є і процесом пристосування до швидко змінюваних

непередбачуваних ситуацій;

- необхідно сприймати необхідність змін в організації при зміні зовнішніх умов її функціонування, а не тікати від них;
- зміни не можуть реалізовуватися самі по собі, а повинні впроваджуватися та контролюватися централізовано групою різнофункціональних фахівців;
- успішні зміни є системним, а не сегментарним процесом, а тому значна увага менеджерів повинна приділятися системі взаємозв'язків між елементами організації та її зовнішніми стейкхолдерами.

Дмитро ОНОФРІЙЧУК

здобувач освітньо-наукової програми

«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту публічного управління та персоналу ЗУНУ Тетяна ЖЕЛЮК

МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ ТА СУСПІЛЬСТВА

В умовах нестабільності світового розвитку, фінансових і політичних криз, найважливішим фактором збереження самостійності і конкурентоспроможності суверенних політико-правових систем є ефективне функціонування державного механізму. Оцінка якості діяльності – мегатренд сучасної техногенної цивілізації, заснованої на раціональному підході, – використовується у відношенні як міжнародних органів та організацій, так і окремих держав, їх органів, інших інститутів правової системи, окремих суб'єктів права. У всі часи інститути публічної влади порівнювалися один з одним, з аналогічними структурами в інших країнах, а також в їх історичній динаміці. Але відбувалося це здебільшого суб'єктивно, на основі довільно обраних критеріїв. Сьогодні, коли «більш ефективне управління визначається як процес, в рамках якого держава і недержавні суб'єкти взаємодіють між собою» [1], використовуючи:

по-перше, пошук моделей ефективного державного управління набуває системного характеру і ведеться не тільки на національному, а й на міжнародному рівні;

по-друге, механізми оцінки повинні сприяти забезпеченню ефективного і

справедливого використання державних ресурсів, задоволення потреб і запитів громадян.

Україна відповідно до статті 1 Конституції України є суверенна і незалежна, демократична, соціальна, правова держава. Проведена такою державою політика, включаючи регулювання відносин у зв'язку з оцінкою ефективності діяльності держави, не може здійснюватися поза системою правових норм. Пошук правових засобів, що дозволяють провести цю оцінку, і обґрунтування їх характеру набули особливої актуальності на тлі глобальних викликів і геополітичних проблем сучасності. Необхідність оптимізації державного управління як в цілому, так і в окремих галузях, в тому числі в сфері пенсійного забезпечення, є регулярною темою послань Президента України.

Класична бюрократія перестала відповідати рівню розвитку науки і техніки, вимогам громадянського суспільства, глобалізованій економіці, політичним цілям та завданням. Відтак, виникла нагальна потреба конструктивного переосмислення державно-управлінської реальності, приведення її у відповідність до запитів та викликів часу.

Трансцендентні та іманентні по відношенню до системи державного управління чинники були ґносеологічно взаємопов'язаними, відтак, не можна вести мову про їх першорядність та другорядність. Усі вони стали практичними передумовами формування нового публічного менеджменту. Відрізняючись спрямуванням векторів впливу, вони були об'єднані спільною метою – реконцептуалізацією публічної сфери. До трансцендентних передумов можна віднести комплекс соціально-політичних та економічних чинників, до іманентних – властиві системі державного управління характеристики, техніки та філософію.

Ключовими чинниками появи нового публічного менеджменту стали: ієрархізованість системи державного управління, поєднання функцій контролю та виконання, відсутність мотивації держслужбовців до якісного виконання власних обов'язків, чітке слідування приписам та правилам, бюрократична (пасивна) організаційна культура, збільшення бюджетів на утримання зростаючого адміністративного апарату та розроблених програм, закритість інформації, нівелювання громадянина як актора суспільно-політичних процесів, зростання рівня компетентності громадян та їх вимоги до звітності державних агентств та власної інклюзивності; економічна рецесія, великий рівень

політизації державно-управлінських процедур тощо. Під тиском усіх цих факторів державне управління втратило свою ефективність.

Економічна сфера життєдіяльності в силу своєї всеохоплюваності чинить безпосередній вплив не лише на виробничу та споживачську культури, динаміку цінотворення та міжнародний товарообмін тощо. Вона впливає на характер політичних рішень, зміст державно-управлінських директив, настрої та поведінку громадян, соціально-політичну риторичку загалом. Економіка, що динамічно розвивається, створює сприятливі умови для добробуту громадянського суспільства і держави. Економіка у стані стагнації дестабілізує політичну систему, державне управління та соціальну свідомість. Відтак, доволі часто саме стан економіки у тій чи іншій державі визначає настрої в інших сферах суспільної життєдіяльності, а рівень і кількість економічних проблем диктує глибину соціальних невдоволень та амплітуду хиткості системи публічного адміністрування.

Проаналізований комплекс внутрішніх та зовнішніх по відношенню до систем державного управління на прикладі досвіду Великобританії та США доводить наявність вагомих практичних передумов для формування та застосування принципів нового публічного менеджменту у ході реформування публічногосектору з метою підвищення його ефективності, економічності, демократичності та актуальності. Кризовий стан економіки, проблеми у соціально-політичній царині та застаріла бюрократична система державного управління стали необхідним імпульсом для розробки нової продуктивної моделі співпраці державної служби з громадянами, бізнесом та громадськими організаціями.

Наявність об'єктивних передумов для формування нового публічного менеджменту у вигляді практичних та теоретичних засад з необхідністю призвела до появи цілого ряду нових концепцій в межах науки державного управління. Систематизація теоретичного та практичного досвіду була резюмована формуванням актуальної посткласичної парадигми, яка декілька десятиліть поспіль зберігала лідируючу позицію у науці розвинених країн та лишалася дороговказом для проведення позитивних реформ системи державного управління. Різні концепції у межах нового публічного менеджменту мали відмінні методологічні настанови, але загалом відповідали загальній філософії парадигми: публічне адміністрування має бути результативним, а ефективним

публічний сектор може бути лише за умови імплементації принципів менеджменту та маркетингу у його діяльність.

Список використаних джерел:

1. Мельник А., Васіна А., Дукіна О. Державне та регіональне управління : опорний концепт лекцій. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/retrieve/14482.pdf>. (дата звернення 23.05.2022)

Piotr PACZÓSKI

докторант,

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Polska

POLITYKA MIEJSKA I PLANOWANIE STRATEGICZNE ROZWOJU

Місто є місцем, в якому виявляється сконцентрованість різних підприємств діяльності сфер адміністративної і соціально-економічної, а також всієї, ускладненої інфраструктури комунальної, яка через ці підприємства є створеною, використовується і пристосовується до того, щоб в як найкращому ступені реалізувати потреби мешканців і безпосереднього оточення – то в масштабі локальному. Місто є також місцем, яке генерує і каталізує розвиток соціально- економічного регіону /натурально такі міста, чи й міста, які домінують на даній території, бо виникає це з статусу наданого адміністративно чи є це результатом розробленої позиції/ – то в масштабі регіональному. Річ очевидна, що не можна визначити кристально чітко розділу між цими двома масштабами. Проникання між ними розміру ендогенного з еگزогенним є неунікним, більше – необхідним. Нічого іншого, що стан так впливає на всю політику міську.

Правильне проведення політики міської це не тільки ведення адміністративних міських справ. Це також такі дії, які запобігають хаосу, який був характерним для розвитку міст в кінці XIX століття /але також, про що йдеться в цій статті, в багатьох випадках в період до 1989 року в Польщі, що взагалі не означає, що після цього року стало „чудо оздоровлення”. Навіть якщо, однак, міська політика це здійснювати комплексні дії сприятливі логічному, наслідковому розвитку міста. Приймаючи за основу таке розуміння, без вагання можна ствердити, що міська політика є наслідком розвитку економіки просторової. Вимоги, які стоять перед економікою просторової вимагають застосування різних процедур, щоб цю економіку провести і правильно, і прогресивно, словом спільно.

Przez kilka dziesięcioleci miasta polskie ścierały się z niesprzyjającymi warunkami rozwoju. Brak środków finansowych, stan uregulowań prawnych, duża doraźność polityki wraz z odium ideologicznym, determinującym w znacznym stopniu sposób zarządzania, były okolicznościami, które wpływały na siermiężną rzeczywistość. Oczywiście, wziąć pod uwagę należy ogrom zniszczeń wojennych, które w przeważającej mierze dotknęły miasta. Po 1945 roku priorytetem było ich odbudowywanie, a dopiero w dalszej kolejności ewentualne działania rozwojowe. Brakowało jednak sił i środków.

Stopniowo, począwszy od 1989 roku, zaczęły następować zmiany sprzyjające kreowaniu rozwoju miast. Przekształcenia ustrojowe spowodowały pojawienie się nowych rozwiązań systemowych w sferze uregulowań prawnych, sposobu zarządzania państwem, jednostkami samorządu terytorialnego, w tym miastami.

Poważnym błędem byłoby forsowanie twierdzenia, że polskie miasta przed 1989 r. nie rozwijały się wcale. Owszem, upoważnionym może być pogląd, iż ich rozwój nie odpowiadał oczekiwaniom, że potencjały, które tkwiły w miastach, faktycznie lub potencjalnie nie, były dostrzegane, wystarczająco rozwinięte, czy właściwie wykorzystywane, albo też nie było po temu sprzyjających warunków.

Sytuacja, z którą mamy obecnie do czynienia, jeśli chodzi o potencjały rozwojowe miast, ma swe źródło w: spuściźnie historycznej, naturalnych atutach i słabościach miast, jakości zarządzania. U progu transformacji ustrojowej, miasta polskie dysponowały, z uwzględnieniem powyższego, pewnymi kapitałami rozwojowymi, jakkolwiek w wielu obszarach zaniedbania były znaczne.

Harmonijny rozwój miasta bezwzględnie warunkowany jest posiadaniem odpowiednich zasobów, które nazwać można „kapitałami miasta”, przy czym wcale nie chodzi tu wyłącznie o kapitały w rozumieniu środków pieniężnych z przeznaczeniem finansowania inwestycji. Kapitałom w tym wypadku nadać trzeba zdecydowanie szersze znaczenie, przyjmując że są to wszelkie zasoby /posiadane i możliwe do pozyskania/, które konieczne są do rozwoju. I tak, wyróżnia się kapitały:

1. Ludzki oraz społeczny, które określają jakościową wartość zasobów ludzkich miasta. Istotną rolę w tym względzie przypisuje się wiedzy, doświadczeniu i kwalifikacjom pracowników, strukturze demograficznej, aktywności zawodowej i społecznej mieszkańców;

2. Kultury i wizerunku. Kapitał ten wykazuje, w jaki sposób miasto jest postrzegane, w sensie atrakcyjności, np. oferty kulturalnej biernej /kino, teatr, opera,