

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЛИПА Катерина

Особливості публічного управління в умовах воєнного стану

Виконав:

Студент групи ПУА-41

Липа Катерина

Науковий керівник:

К.е.н., доцент

Чикало Інна Василівна

Тернопіль – 2023

ЗМІСТ

Вступ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1. Поняття публічного управління та об'єктивна необхідність його трансформації в умовах воєнного стану

1.2. Нормативно-правове забезпечення публічного управління в умовах воєнного стану

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Діагностика системи управління досліджуваної публічної організації в сучасних умовах

2.2. Оцінка факторів впливу на систему управління досліджуваною публічною організацією

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Висновки

Список використаних джерел

Вступ

Військові дії в країні внесли корективи у всі сфери суспільного життя. Не є винятком і публічне управління. В умовах воєнного стану державне управління має певні характерні особливості. Із початком повномасштабної війни в країні введено воєнний стан. З того часу і дотепер пріоритетом органів державної влади та місцевого самоврядування є забезпечення функціонування держави, що перебуває у стані війни, і від того наскільки ефективно виконуватимуть свої функції ці органи, залежать як рівень добробуту громадян, так і стан національної безпеки країни.

Ефективність публічного управління в умовах війни є вкрай актуальним питанням на сьогодні. Питання публічного управління досліджено у роботах: А.Васіної, А.Мельник, О. Молошни, К.Колесникова, Г.Атаманчук, Б.Гаврилишин Д., Дж.Гарсія, Дж. Чандлер. Проте, публічне управління в умовах війни є мало дослідженою темою для вітчизняної науки і потребує подальшого вивчення.

Метою дослідження є розробка теоретичних положень виокремлення практичних пропозицій особливостей публічного управління в умовах воєнного стану.

Реалізація мети потребує вирішення таких завдань:

- розглянути сутність поняття публічного управління та об'єктивної необхідності його трансформації в умовах воєнного стану
- вивчити Нормативно-правове забезпечення публічного управління в умовах воєнного стану;
- провести діагностику системи управління досліджуваної публічної організації в сучасних умовах;
- оцінити фактори впливу на систему управління досліджуваною публічною організацією;
- навести рекомендації щодо удосконалення системи публічного управління в умовах воєнного стану

Об'єктом дослідження є система публічного управління Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради.

Предметом дослідження є сукупність управлінських технологій, засобів та процедур, що застосовуються в процесі управління Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради.

Методи дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи використано фундаментальні положення теорії управління, які розкриті у наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених. У процесі дослідження виконано систему методів наукового дослідження, таких як: синтезу, індукції, дедукції, системного аналізу, порівняння, статистичні методи обробки даних, методи динаміки, формалізації, графічні методи та інші.

Теоретичне значення результатів кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні та систематизації наукових положень щодо особливостей публічного управління в умовах війни.

Практичне значення результатів дослідження полягає тому, що пропозиції автора щодо удосконалення системи публічного управління в умовах воєнного стану, зокрема використання інструментарію стратегування можуть бути використані практиці функціонування Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради.

Апробація. За результатами дослідження прийнято участь у роботі науково - практичної конференції з міжнародною участю та опубліковано тези доповідей [20].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.3. Поняття публічного управління та об'єктивна необхідність його трансформації в умовах воєнного стану

Військові дії в країні внесли корективи у всі сфери суспільного життя. Не є винятком і публічне управління. В умовах воєнного стану державне управління має певні характерні особливості. Із початком повномасштабної війни 24 лютого 2022 року Указом Президента України № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» [33] в країні введено воєнний стан. З того часу і дотепер пріоритетом органів державної влади та місцевого самоврядування є забезпечення функціонування держави, що перебуває у стані війни, і від того наскільки ефективно виконуватимуть свої функції ці органи, залежать як рівень добробуту громадян, так і стан національної безпеки країни.

Сучасні реалії виносять на перший план публічного управління проблеми, пов'язані із:

- по-перше, забезпеченням потреб населення та організації для них максимально безпечних умов проживання;
- по-друге, документальним оформленням різних суспільно-побутових проблем;
- по-третє, організацією евакуації, створення гуманітарних коридорів та налагодження логістичних продовольчих потоків на територіях, де відбуваються бойові дії;
- по-четверте, вирішенням питань щодо релокації бізнесу на безпечні території.

Окреслені виклики потребують адаптації системи публічного управління до критичних умов, вироблення дієвих механізмів реалізації основних функцій публічного управління та забезпечення захисту національних інтересів і національної безпеки в цілому. Також реалії сьогодення вимагають постійного

професійного навчання публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування для вироблення алгоритмів вирішення завдань, прийняття управлінських рішень та обміну досвідом щодо проблем, з якими у мирний час вони ніколи не стикалися.

Також сучасні реалії потребують максимальної консолідації зусиль органів державної влади із органами місцевого самоврядування та інституціями громадянського суспільства для забезпечення дієвості системи публічного управління на основі використання різних форм, засобів та інструментів державного управління.

Досягнення цього та адаптація системи публічного управління до сучасних реалій потребує чіткого розуміння теоритичних засад цієї проблематика та правових засад регламентування основних проблемних питань публічного управління.

На сьогодні серед практиків у сфері публічного управління та науковців побутує думка про те, оптимальним способом покращення ситуації в країні є забезпечення переходу від «традиційного державного управління до публічного» [10].

У цьому плані слушно зазначає Л. Новак-Каляєва, що «публічне управління – це «діяльність органів державного управління, органів місцевого самоврядування, представників приватного сектору та інститутів громадянського суспільства в межах визначених законом повноважень і функціональних обов'язків (планування, організації, керівництва, координації та контролю) щодо формування та реалізації управлінських рішень суспільного значення, політики розвитку держави та її адміністративно-територіальних одиниць» [11]. Водночас, автор продовжує думку, що забезпечення підвищення ефективності управлінської діяльності можливим є за рахунок високого рівня громадської підтримки та консолідації суспільства навколо досягнення поставлених цільових орієнтирів, пріоритетом серед яких, на сьогодні, вбачаємо, національну безпеку.

Схожий підхід розглядає Ю. Шаров, який зазначає, що «...в європейському дискурсі поняття «публічне (державне) управління» охоплює три виміри: урядування (governance) як процес колективного вироблення та реалізації стратегічних рішень; адміністрування (administration) як чіткий розподіл повноважень і обов'язків між учасниками процесу та інформаційно-комунікативне забезпечення координації дій між суб'єктами врядування; менеджмент (management) як сукупність процесів, що спираються на інституційну основу адміністрування і спрямовані на забезпечення виконання стратегічних рішень» [16, с. 7].

Р. Мельник розглядає категорію «публічне управління» як «... різновид суспільно корисної діяльності, який здійснюється певною сукупністю суб'єктів, зокрема органами державної влади» [6, с. 96].

Загалом, варто зауважити, що наукові підходи щодо змісту публічного управління можна виокремити у такі групи:

I - трактування публічного управлінн як впливу суб'єкта, наділеного публічною владою, на об'єкт в цілях будь-яких суспільних інтересів [1, С. 9];

II – вивчення публічного управління як нормотворчої, розпорядчої, контрольної, організаційної та іншої діяльності, здійснюваної на основі встановлених норм, правил і процедур [2, с. 41];

III – розгляд публічного управління як управління суспільством разом з товариством [4, С. 30].

У процесі становлення та розвитку публічне управління пройшло ряд етапів. Так, перший етап (з 1880 р. по 1920 р.), коли відбулось формування публічного управління як окремого наукового та освітнього напрямку та розмежовано політичну науку та науку державного управління із виокремленням мети адміністративної науки як «...визначення конкретної діяльності уряду, та комплексу дій здійснення даної діяльності ефективно і з найменшими витратами» [26, р. 21].

Другий етап припав на період 1920 по 1950 р., коли набула місця ідея поділу політики й управління прийшла в протиріччя з сучасним станом справ,

при цьому підвищився вплив уряду на процес формування політичного курсу і законотворчу ініціативу, а також розширилася сфера його компетенції та розмежовано питання політики та управління [25, с. 52].

В рамках третього етапу (з 1950 по 1990 р.) сформовано поведінковий підхід до державного адміністрування та визначено державу інститутом суспільства, через який здійснюється владне розподіл ресурсів, а суспільство – як множинність взаємодіючих груп [24], сформовано модель «нового публічного менеджменту», в рамках якої виконавчі органи влади сприймаються як «виконавчі агентства», які надають громадські послуги.

На четвертому етапі (з 1990 по 2000 р.) сформовано концепцію «оновленого управління», що передбачає перехід від мінімалістської до максималістської моделі держави, що крім вирішення базових завдань бере на себе виконання безлічі додаткових соціально-економічних функцій.

П'ятий етап (з 2000 по теперішній час) – концепція «ефективності публічного управління», в рамках якої на перший план ставляться питання підвищення ефективності діяльності органів публічного управління, з якістю надаваних державою послуг у контексті розвитку громадянського суспільства.

В результаті вивчення публічного управління у науці сформовано два підходи до його розуміння, а саме широке розуміння, в рамках якого публічне управління розглядається як діяльність усіх органів держави та органів місцевого самоврядування з метою реалізації завдань, регламентованих чинним законодавством. В рамках цього трактування складовими публічного управління є діяльність: органів виконавчої влади, органів законодавчої та судової влади, інших державних органів, що не належать до певних гілок влади в тому числі і прокуратури, Центральної виборчої комісії, національного банку тощо та діяльність недержавних органів

У вузькому розумінні публічне управління трактується як «організуюча виконавчо-розпорядча діяльність органів виконавчої влади, інших державних органів у частині здійснення ними виконавчо-розпорядчих функцій, а також

діяльність органів місцевого самоврядування щодо виконання делегованих державною владою делегованих повноважень».

Вказане свідчить про те, що складовими публічного управління виступають такі елементи, як (рисю1.1) :

- по-перше, державне управління, в рамках якого суб'єктом виступає держава в особі відповідних структур;
- по-друге, місцеве самоврядування;
- по-третє, громадське управління, де суб'єктами є недержавні інституції.

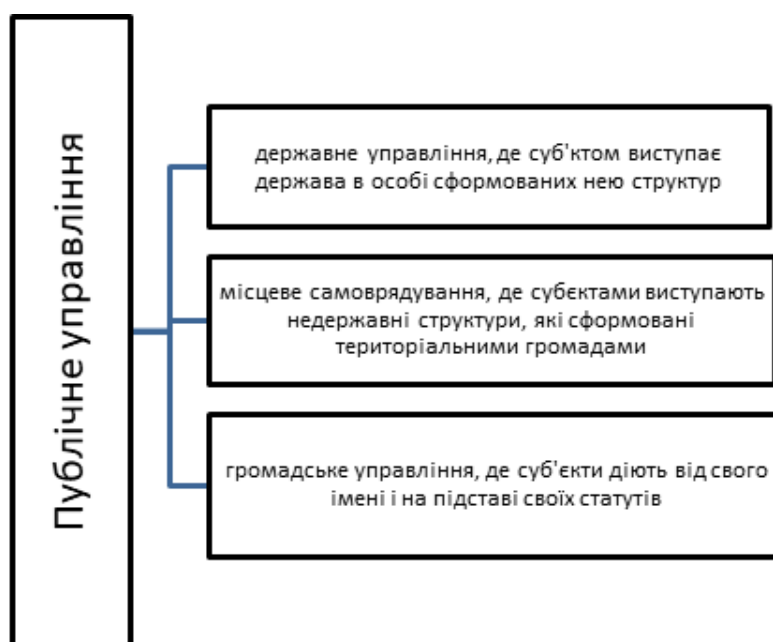


Рис. 1.1. Система публічного управління в Україні

Примітка. Побудовано автором на основі [22]

В рамках кваліфікаційної роботи актуально розглянути базові питання, які визначають поняття «публічного управління».

Так, зазначимо, що державне управління розглядається як специфічна діяльність держави щодо реалізації функціональних повноважень відповідних органів, які в межах правових норм впливають на суспільну систему для її удосконалення відповідно до публічних інтересів. Тобто, по суті державне управління є функцією держави, що реалізується спеціальними органами,

сукупність яких формує систему органів державного управління. Остання складається із 2 державних органів, які приналежні державі та недержавних органів, які не мають статусу державних органів.

З огляду на специфіку публічного управління основні його функції можна звести до наступних положень:

- сприяння захисту прав, свобод і законодавчо визначених інтересів громадян;
- забезпечення стабільності в середині країни;
- стратегічне планування, спрямованого на досягнення розвитку різних галузей суспільства та держави в цілому;
- координація діяльності різних суб'єктів державного управління та громадських організацій для забезпечення ефективної діяльності та досягнення загальнодержавних результатів;
- проведення заходів контрольного та наглядового характеру за станом справ у різних сферах суспільного життя.

Через реалізацію перелічених вище функцій суб'єкти управління здійснюють управлінські процеси та досягають поставленої мети. Тобто, ці функції пов'язує в одне ціле очікуваний результат, комплекс практичних дій щодо реалізації завдань діяльності та очікуваний результат.

Варто зазначити, що публічному управлінню притаманні певні характерні особливості, які узагальнено та наведено на рис. 1.2.



Рис.1.2. Характерні риси публічного управління

Для забезпечення ефективного публічного управління необхідна його побудова на основі системи принципів, тобто основних засад, закономірностей, правил, регламентованих Конституцією та Законами України. До таких принципів можна віднести: «загальні (відповідальності органів виконавчої влади (посадових осіб) за доручену справу перед людиною і державою; верховенства права; законності; участі громадян та їх об'єднань в управлінні; рівноправності громадян в управлінні; гласності та прозорості, належного врядування)» [27] та спеціальні «(галузевий, міжгалузевий (функціональний), територіальний, централізації та децентралізації, єдиноначальність і колегіальність)» [22].

Слід зазначити, що зміни, які відбуваються в соціально-економічній та суспільно-політичній площинах зумовлюють певні трансформації у сфері

публічного управління. Так, в умовах війни публічне управління, має забезпечувати функціонування держави, яка знаходиться у стані війни. З цього приводу фахівці зазначають, що «...управління набуває державно-організованих форм, які обумовлені функціями та методами впливу на соціальні відносини. [6, с. 56]». Ця набуває продовження в інших дослідженнях, зокрема науковці зазначають, що «первинну роль в ньому відіграє організація системи державного управління, та робота щодо налагодження життєдіяльності суспільства в цілому, забезпечення його цілісності і безпеки, задоволення загальносоціальних проблем» [5, с. 97]. Оскільки управління безпосередньо здійснюють органи державної виконавчої влади, в системі яких діє розподіл функцій за сферами впливу та рівнем владних повноважень в умовах війни, реалізація владних повноважень та змістовне наповнення функцій може набувати нового змісту та формату реалізації залежно від ситуації в регіоні. Це потребує адаптації формату роботи для найбільшої ефективності виконання посадових обов'язків та дотримання без пекових умов.

1.2. Нормативно-правове забезпечення публічного управління в умовах воєнного стану

Забезпечення адаптації публічного управління до викликів та загроз, що несе війна супроводжується законодавчими змінами, новаціями, внесенням нових норм до вже прийнятих нормативно правових актів та прийняття нових. Враховуючи те, що публічне управління охоплює державне управління, місцеве самоврядування та громадські організації, в рамках даного дослідження розглянемо нормативно-правове забезпечення, що стосується кожної складової публічного управління на час війни.

Військові дії в країні внесли корективи у всі сфери суспільного життя. Не є винятком і публічне управління. В умовах воєнного стану державне управління має певні характерні особливості. Із початком повномасштабної

війни 24 лютого 2022 року Указом Президента України № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» [1] в країні введено воєнний стан. З того часу і дотепер пріоритетом органів державної влади та місцевого самоврядування є забезпечення функціонування держави, що перебуває у стані війни, і від того наскільки ефективно виконуватимуть свої функції ці органи, залежать як рівень добробуту громадян, так і стан національної безпеки країни.

Сучасні реалії виносять на перший план публічного управління проблеми, пов'язані із:

- по-перше, забезпеченням потреб населення та організації для них максимально безпечних умов проживання;
- по-друге, документальним оформленням різних суспільно-побутових проблем;
- по-третє, організацією евакуації, створення гуманітарних коридорів та налагодження логістичних продовольчих потоків на територіях, де відбуваються бойові дії;
- по-четверте, вирішенням питань щодо релокації бізнесу на безпечні території.

складовими публічного управління виступають такі елементи, як (рисю1.1) :

- по-перше, державне управління, в рамках якого суб'єктом виступає держава в особі відповідних структур;
- по-друге, місцеве самоврядування;
- по-третє, громадське управління, де суб'єктами є недержавні інституції.
- В сучасних умовах активізується проблема оперативного та мобільного прийняття рішень на різних ієрархічних рівнях публічного управління, в першу чергу вищими державними посадовцями та відповідного реагування, що забезпечується саме за рахунок внесення змін до законодавчих актів. Значною мірою через

законодавче регламентування відбувається адаптування моделі публічного управління до умов воєнного стану.

24 лютого 2022 року Президентом України видано Указ № 64/2022 "Про введення воєнного стану в Україні" [33], яким в Україні було введено воєнний стан із 05 години 30 хвилин 24 лютого 2022 року строком на 30 діб. Цей указ був затверджений Законом України від 24 лютого 2022 року № 2102-ІХ "Про затвердження Указу Президента України "Про введення воєнного стану в Україні" [34]. Згодом прийнято низку відповідних указів Президента про продовження терміну дії воєнного стану.

Починаючи із набрання чинності вказаних законодавчих актів системам публічного управління починає адаптуватись до війни.

Так, Законом України «Про правовий режим воєнного стану» [33] на території України, «...для забезпечення дії та законів України, забезпечення разом із військовим командуванням запровадження та здійснення заходів правового режиму воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадської безпеки і порядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян, Президентові України згідно статті 4 вищезгаданого Закону надано право утворюватися тимчасові державні органи – військово-цивільні адміністрації» [33]. Це означає, що основними суб'єктами публічного управління стають військово-цивільні адміністрації. Нормами Закону України «Про військово-цивільні адміністрації» [38] визначено, що військово-цивільні адміністрації «...це тимчасові державні органи у селах, селищах, містах, районах та областях, що діють у складі Антитерористичного центру при Службі безпеки України або у складі Об'єднаного оперативного штабу Збройних Сил України і призначені для забезпечення дії Конституції та законів України, забезпечення безпеки і нормалізації життєдіяльності населення, правопорядку, участі у протидії актам збройної агресії, диверсійним проявам і терористичним актам, недопущення гуманітарної катастрофи в районі відсічі збройної агресії Російської Федерації, зокрема проведення антитерористичної операції» [33].

Указом № 68/2022 було утворено 24 обласні та Київську міську, а також районні військові адміністрації для здійснення керівництва у сфері забезпечення оборони, громадської безпеки і порядку. Залежно від територіальної компетенції, підпорядкування, порядку утворення і припинення діяльності та підходів до комплектування військові адміністрації поділяються на: обласні, районні, населених пунктів (одного чи декількох населених пунктів (сіл, селищ, міст). До повноважень утворених військових адміністрацій відповідно до норм чинного законодавства належить: «запровадження і здійснення заходів правового режиму воєнного стану разом з військовим командуванням самостійно або із залученням органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, а також здійснення на відповідних територіях повноважень місцевих державних адміністрацій. Вони здійснюватимуть свої повноваження до припинення або скасування воєнного стану» [3]. Обсяг повноважень військових адміністрацій залежить від підстав їх утворення

На період дії воєнного стану діяльність органів державної влади спрямовується на «забезпечення дії Конституції та законів України, здійснення заходів правового режиму, оборони, цивільного захисту, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян. Воєнний стан передбачає надання органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки» [2].

Відповідно до розподілу функцій, безпосередньо управління здійснюють органи державної виконавчої влади в розрізі окремих сфер впливу, рівня владних повноважень, мети діяльності та організаційних форм її здійснення. В умовах війни органи державної влади продовжують виконувати свої повноваження, що передбачені Конституцією України та актами національного законодавства, з особливостями, встановленими Законом № 389-VIII та можуть виконувати свої повноваження у різних форматах [2;3].

Так, Кабінет Міністрів України в умовах воєнного стану «...працює відповідно до Регламенту Кабінету Міністрів України в умовах воєнного стану; розробляє та вводить в дію План запровадження та забезпечення заходів правового режиму воєнного стану в окремих місцевостях України з урахуванням загроз та особливостей конкретної ситуації, яка склалася; організовує та здійснює керівництво центральними та іншими органами виконавчої влади в умовах воєнного стану» [45]. Водночас, Закон України № 389-VIII передбачає надання тимчасови владних повноважень окремим суб'єктам публічного управління. Наприклад, «...додатково до органів державної влади і представницьких органів місцевого самоврядування та їх виконавчих органів на територіях, на яких введено воєнний стан, можуть утворюватися тимчасові державні органи – військові адміністрації, які діють під керівництвом начальників за принципом єдиноначальності» [46].

У свою чергу, начальник військової адміністрації згідно законодавства: «...забезпечує на відповідній території додержання Конституції і законів України, виконання актів Президента України та відповідних органів виконавчої влади; організовує роботу відповідної військової адміністрації та здійснює керівництво її діяльністю, несе персональну відповідальність за виконання військовою адміністрацією покладених на неї повноважень; призначає на посади та звільняє з посад посадових і службових осіб, інших працівників відповідної військової адміністрації; є розпорядником бюджетних коштів; представляє відповідну військову адміністрацію та територіальну громаду у відносинах із державними органами, органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями, підприємствами, установами та організаціями незалежно від форми власності, громадянами, тощо» [33].

Статтею 3 Закону № 389-VIII разом з органами виконавчої влади, військовими адміністраціями, Радою міністрів Автономної Республіки Крим та органами місцевого самоврядування право запроваджувати та здійснювати заходи правового режиму воєнного стану надається також військовому

Тобто, на час воєнного стану система органів публічного управління та розподіл повноважень між ними залишається незмінним відповідно до встановленого Конституцією України.

При цьому зауважимо, що особливістю реалізації їх повноважень на сьогодні є те, що вони реалізують власні повноважень, визначені профільними законодавчими актами і одночасно мають виконувати завдання щодо забезпечення оборони України, захисту безпеки населення та інтересів держави. На територіях проведення воєнних (бойових) дій, або які перебувають у тимчасовій окупації, оточенні (блокуванні) окрім військово-цивільних адміністрацій функціонують і інші органи державної влади. А основними об'єктами їх впливу є сектори публічного адміністрування, галузі промисловості, державні установи, організації і підприємства, підвідомчі органам виконавчої влади.

З огляду на безпекову ситуацію на територіях, які постраждали від повномасштабного вторгнення держави-агресора або перебувають в окупації, суб'єкти публічного управління використовують специфічні методи публічного адміністрування, які є дещо відмінними від тих, що застосовувались в мирний період. З метою збереження цілісності системи публічного адміністрування, відповідні суб'єкти орієнтуються на використання дистанційних та цифрових форматів надання державних послуг, включаючи і ті, що стосуються окупованих громад. Це означає, що уряди та органи публічного управління використовують сучасні технології та інформаційні засоби для забезпечення доступу до державних послуг для населення на відстані, а саме інформаційну платформу «єДопомога» (edopomoga.gov.ua), Єдиний державний вебпортал електронних послуг, електронний сервіс державних послуг «ДІЯ». Цифрові канали спілкування, такі як електронні портали, онлайн-платформи та електронні заявки, дозволяють громадянам звертатися до владних структур, отримувати інформацію та отримувати послуги, не виходячи з дому. Це дозволяє забезпечити неперервність надання державних послуг, спрощує доступ громадян до необхідних сервісів та дозволяє врахувати особливості

ситуації на окупованих територіях, і що саме основне в цій ситуації - зберегти функціонування державних структур і забезпечувати підтримку громадян, незважаючи на виклики, пов'язані з конфліктом або окупацією.

Підтримка окремих категорій населення, яке постраждало через військові дії проводиться на основі положень Постанови Кабінету Міністрів України від 16.04.2022 № 457. Водночас для підтримки та збереження економічного потенціалу Міністерством інфраструктури України разом із Міністерством економіки України розроблено програму щодо релокації підприємств із зони бойових дій. Для забезпечення права на судовий захист на окупованих територіях прийнято низку змін до Закону України «Про судоустрій та статус суддів» [12], а саме «справи, які перебувають у провадженні судів, розташованих на тимчасово окупованих територіях, розгляд яких не закінчено ухваленням судового рішення, передаються іншим судам відповідно до встановленої законом підсудності, з урахуванням положень частини сьомої статті 147 вказаного Закону протягом двадцяти робочих днів з дня встановлення такої підсудності або в інший розумний строк» [12].

Війна детермінує нові проблеми у різних сферах - освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту тощо. Забезпечення відповідності конкретним завданням публічного управління в умовах воєнного стану потребує адаптації державних службовців та осіб місцевого самоврядування до нових умов. З цією метою НАДС затверджено наказ від 18 вересня 2020 р. № 173-20 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад за дистанційною формою навчання» [41] та наказ МОН від 25.04.2013 № 466 «Про затвердження Положення про дистанційне навчання» [41]. Ці заходи спрямовані на формування кадрів публічного управління та адміністрування, здатних оперативно приймати ефективні управлінські рішення в сучасних умовах.

Також, ряд законодавчих новацій на час військового стану стосується місцевого самоврядування. Так внесено певні новації щодо організації національного спротиву, а саме до відання виконавчих органів рад віднесено «...делегованих повноважень щодо здійснення заходів з підготовки населення до участі в русі національного спротиву, підготовки і подання відповідним районним / обласним радам пропозицій до цільових місцевих програм підготовки населення до участі в русі національного спротиву, участі в організації їх виконання» [46].

Окрім цього, в умовах війни місцеве самоврядування набуло статусу суб'єкта цивільної складової територіальної оборони, що забезпечує фінансування місцевої територіальної оборони.

Також, на законодавчому рівні затверджено уточнені повноваження територіальних громад, на територіях яких не ведуться бойові дії, до яких віднесено: «...здійснення заходів правового режиму воєнного стану; допомога власникам квартир (будинків) у відбудові у випадку їх пошкодження під час бойових дій, терористичних актів, диверсій; сприяння проведенню призову громадян на строкову військову, альтернативну (невійськову) службу, сприяння їх мобілізації, підготовці молоді до служби в ЗСУ, організації навчальних, спеціальних військових зборів; здійснення заходів мобілізаційної підготовки, цивільного захисту; вирішення питань щодо надання військовим частинам, установам, закладам освіти ЗСУ службових приміщень, житла, комунально-побутових послуг; сприяння організації виробництва та постачання у війська продукції, послуг, енергоресурсів підприємствами та організаціями комунальної власності; забезпечення посиленої охорони важливих об'єктів національної економіки, об'єктів забезпечення життєдіяльності населення; скасування актів виконавчих органів місцевих рад, які не відповідають Конституції та законам України; прийняття рішень про дострокове припинення повноважень органів територіальної самоорганізації населення; забезпечення реалізації державних гарантій» [35].

Висновки до розділу 1

Військові дії в країні внесли корективи у всі сфери суспільного життя. Не є винятком і публічне управління. В умовах воєнного стану державне управління має певні характерні особливості. Із початком повномасштабної війни 24 лютого 2022 року Указом Президента України № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» [1] в країні введено воєнний стан. З того часу і дотепер пріоритетом органів державної влади та місцевого самоврядування є забезпечення функціонування держави, що перебуває у стані війни, і від того наскільки ефективно виконуватимуть свої функції ці органи, залежать як рівень добробуту громадян, так і стан національної безпеки країни.

Сучасні реалії виносять на перший план публічного управління проблеми, пов'язані із: забезпеченням потреб населення та організації для них максимально безпечних умов проживання; документальним оформленням різних суспільно-побутових проблем; організацією евакуації, створення гуманітарних коридорів та налагодження логістичних продовольчих потоків на територіях, де відбуваються бойові дії; вирішенням питань щодо релокації бізнесу на безпечні території. Складовими публічного управління виступають такі елементи, як державне управління, в рамках якого суб'єктом виступає держава в особі відповідних структур; місцеве самоврядування; громадське управління, де суб'єктами є недержавні інституції.

- В сучасних умовах активізується проблема оперативного та мобільного прийняття рішень на різних ієрархічних рівнях публічного управління, в першу чергу вищими державними посадовцями та відповідного реагування, що забезпечується саме за рахунок внесення змін до законодавчих актів. Значною мірою через законодавче регламентування відбувається адаптування моделі публічного управління до умов воєнного стану.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Діагностика системи управління досліджуваної публічної організації в сучасних умовах

Аналіз та оцінку системи публічного управління в умовах воєнного стану проведемо в розрізі таких двох аспектів, як діагностика системи управління досліджуваної організації з позиції реалізації цілей та завдань та оцінки факторів впливу на управління досліджуваною публічною організацією в умовах війни. Військові дії на території країни вносять суттєві корективи у функціонування публічних організацій, що вимагає адекватної реакції внутріорганізаційного менеджменту для забезпечення життєдіяльності цієї організації та виконання нею поставлених функцій і завдань.

Діагностика системи публічної організації, є важливим етапом для виявлення проблем, оцінки їх стану та встановлення необхідних заходів для подальшого вдосконалення. Діагностика може охоплювати різні зрізи, зокрема: аналіз функцій та процесів, оцінки оргструктури публічної організації, оцінки інфраструктури, оцінка використання технологій, оцінювання факторів впливу на систему управління. В рамках цієї роботи основну увагу зосередимо на аналізі оргструктури, аналізі функцій та процесів та оцінці інституційних чинників на систему управління.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи обрано систему управління Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради. виступає система адміністративного менеджменту Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради.

Це управління є структурним елементом Тернопільської міської ради, її виконавчим органом. За принципом побудови ієрархічних зв'язків є підзвітним та підконтрольним раді. Схематично структуру Тернопільської міської ради подано на рис.2.1.

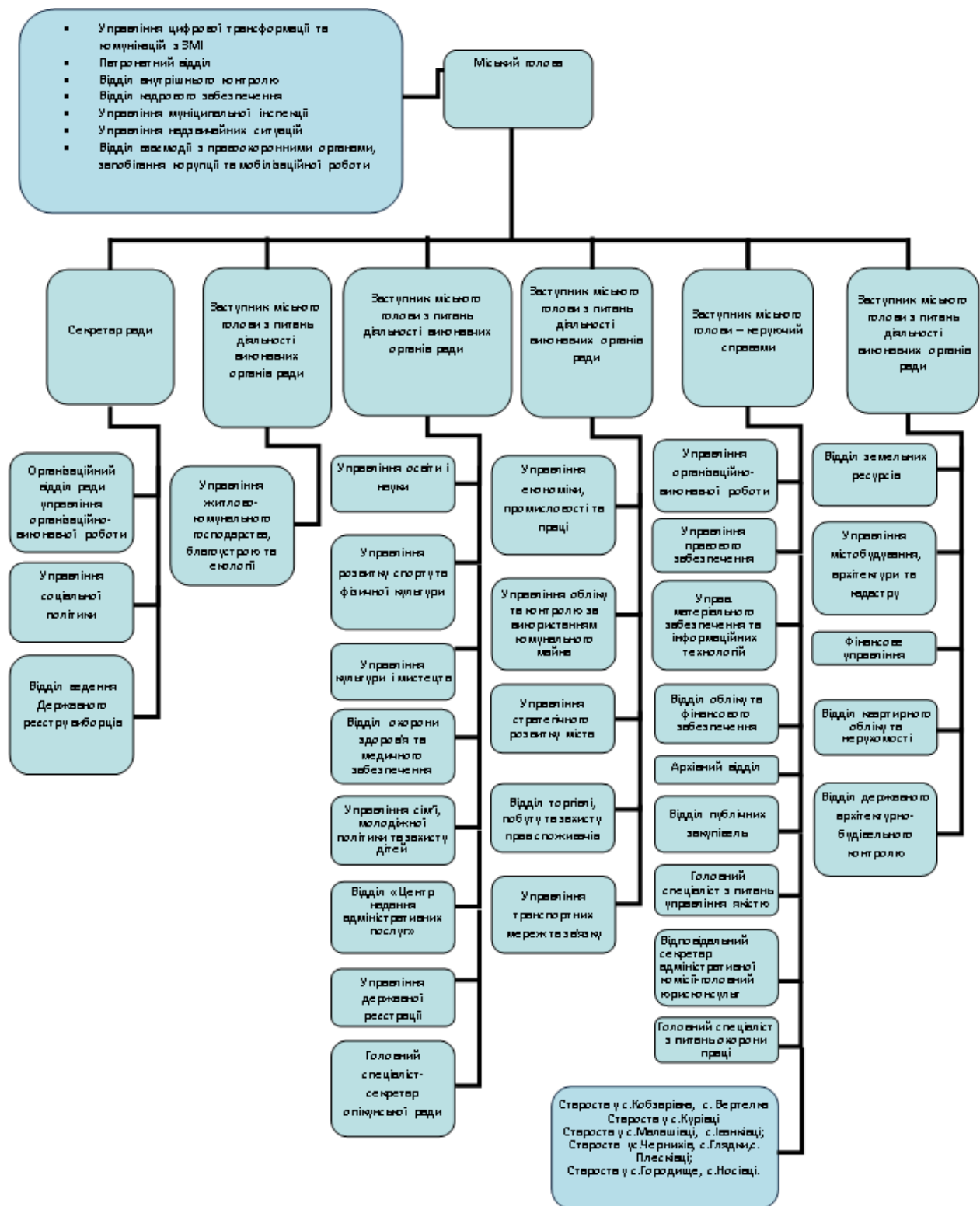


Рис.2.1. Організаційна структура Тернопільської міської ради

Примітка. Наведено за [39]

Досліджуване управління є самостійним структурним підрозділом, який має власну організаційну структуру управління. Схематично оргструктуру представимо на рис.2.2.

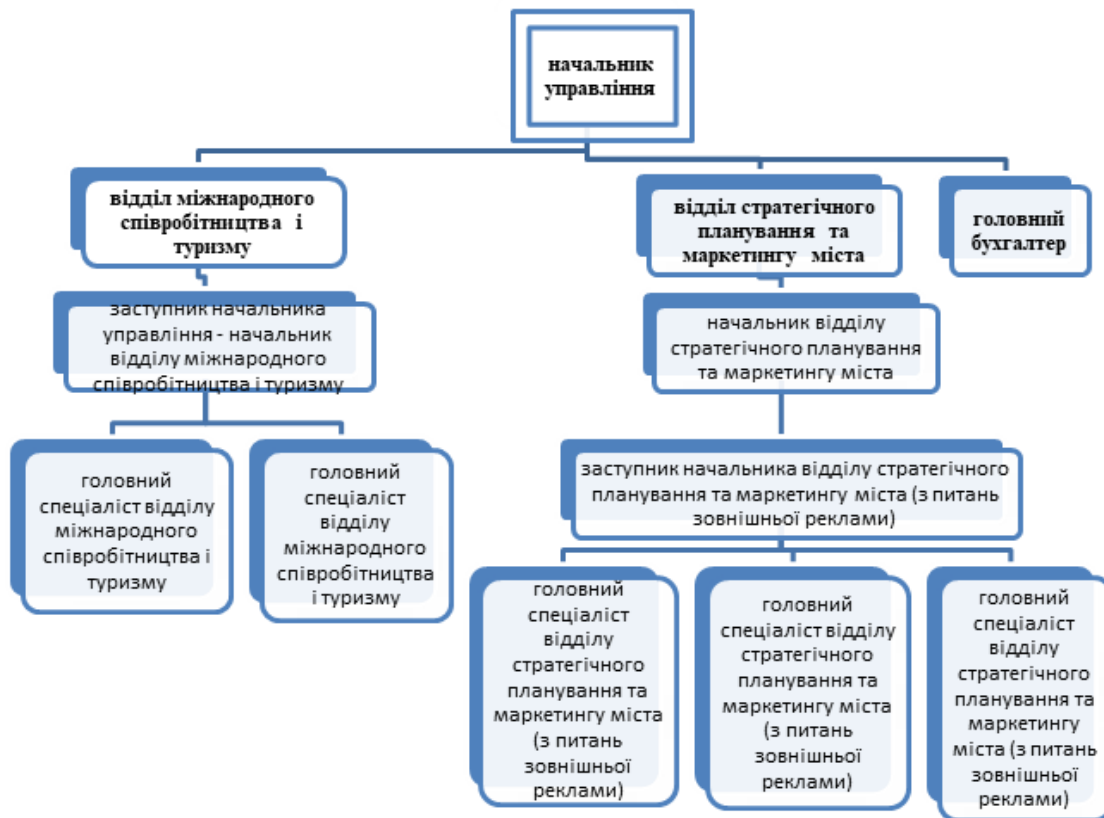


Рис.2.2. Організаційна структура Управління стратегічного розвитку Тернопільської міської ради

Примітка. Побудовано на основі [30]

Як представлено на рисунку (див. рис. 2.3) управління очолює начальник, який має заступника. В управлінні є два підрозділи, а саме відділ міжнародного співробітництва і туризму та відділ стратегічного планування і маркетингу (рис. 2.2).

Відповідно до положення про структурний підрозділ досліджуване управління виконує такі завдання, як: «...координація діяльності щодо

розробки та реалізації Плану стратегічного розвитку територіальної громади; застосування комплексу заходів та дій щодо популяризації громади, поширення позитивних меседжів про неї як в межах України, так і за кордоном; проведення аналітичної оцінки інвестиційно-інноваційного розвитку громади та розробка на цій основі програм залучення в економіку громади інвестицій та створення сприятливих умов для реалізації інвестиційних проектів; управління комунальним майном; сприяння співробітництву територіальної громади із зарубіжними містами-партнерами, міжнародними організаціями, іноземними суб'єктами господарювання та гуманітарного співробітництва, та ін.» [33].

Також у положенні про Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради вкарано низку функцій, які виконує це управління. Відмітимо, що враховуючи специфіку діяльності цього управління функціональні завдання стосуються: «...обліку та фінансового забезпечення, інвестиційної діяльності та маркетингу, міжнародного співробітництва, зовнішньої реклами» [30].

| | |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | облік та фінансове забезпечення |
| 2 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечення дотримання в управлінні встановлених єдиних методологічних принципів бухгалтерського обліку, складання та подання в установлені терміни фінансової та бюджетної звітності. 2. Складання бюджетних запитів, кошторисів установи. 3. Нарахування і виплата в установлені строки заробітної плати. 4. Відображення на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій. 5. Здійснення постійного контролю за раціональним використанням матеріальних та фінансових ресурсів. 6. Перевірка законності документів, що надійшли для обліку, правильності і своєчасного їх оформлення. 7. Здійснення закупівель для забезпечення потреб управління. 8. Організація роботи у сфері здійснення публічних закупівель. |
| | інвестиційної діяльності та маркетингу |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Участь у розробці цільових програм громади з метою їх узгодження із стратегічним планом розвитку Тернопільської МТГ 2. Підготовка пропозицій та рекомендацій щодо розроблення інвестиційних проектів для їх реалізації на території громади. 3. Сприяння залученню коштів інвесторів на об'єкти житлового та комерційного призначення. 4. Участь у проектах та грантових програмах. 5. Формування та систематичне оновлення баз даних інвестиційних проектів та пропозицій вільних та пропонованих до використання об'єктів нерухомості, земельних ділянок. 6. Організація та проведення конкурсів проектів та бізнес-планів суб'єктів підприємництва, спрямованих на вирішення проблем громади. 7. Проведення маркетингових досліджень з метою позиціонування громади серед потенційних гостей з інших регіонів та із закордону. |
| | міжнародного співробітництва |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Координація діяльності виконавчих органів Тернопільської міської ради з питань міжнародного співробітництва. 2. Поширення передового міжнародного досвіду у сфері місцевого самоврядування. 3. Налагодження співпраці з міжнародними організаціями, торгово-економічними представництвами, інвестиційними фондами, посольствами та консульствами інших країн в Україні. 4. Забезпечення підтримки та розширення зв'язків Тернопільської міської територіальної громади з муніципалітетами зарубіжжя. 5. Створення сприятливих умов для розвитку міжнародного співробітництва та реалізації євроінтеграційної політики громади 6. Активізація співпраці із закордонними українцями, використання їх потенціалу у просуванні інтересів, їх залучення до розвитку співробітництва у різних сферах життєдіяльності громади. 7. Сприяння участі суб'єктів малого підприємництва в міжнародних ділових зустрічах, переговорах, конференціях, семінарах, форумах ділового партнерства з метою залучення інвестицій. 8. Здійснення інформаційної підтримки зовнішньоекономічних та інвестиційних зв'язків підприємств, установ та організацій громади. 9. Участь у розробці програм перебування делегацій, груп та окремих представників іноземних держав у частині, що стосується громади, їх супроводженні, організація протокольних заходів під час проведення їх зустрічей із міським головою та посадовими особами. |

Примітка. Побудовано на основі Положення про Управління [36].

Відповідно до штатного розпису в управлінні передбачено 10 штатних одиниць, чисельність яких є сталою у динаміці 2019-2022рр. При цьому у динаміці 2019-2022рр. відбулись зміни фонду оплати праці та преміювання працівників (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Фонд заробітної плати управління, тис. грн.

| № з/п | Показник | Значення показника за роками | | | |
|-------|-----------------------|------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | | 01.11.2019 року | 01.11.2020 року | 01.11.2021 року | 01.11.2022 року |
| 1 | Кількість працівників | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 2 | Фонд заробітної плати | 1 742,0 | 1752,7 | 2 061,4 | 2 603,5 |
| 3 | У т.ч. премія | 296,3 | 274,3 | 370,5 | 690,3 |

Примітка. Наведено за [12].

Зазначимо, що на сьогодні організація трудових відносин регламентується Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [43] № 2136-IX від 24 березня 2022 року. Відповідно до норм цього закону «...тарифна ставка (оклад) оплати праці встановлюється виходячи зі встановлених роботодавцем норм тривалості робочого часу, які в умовах воєнного стану можуть сягати 60 годин на тиждень.

Правові норми щодо оплати праці працівників органів місцевого самоврядування зарплати визначаються статтею 21 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [46]. А питання оплати праці посадових осіб управління регламентуються міською радою на основі норм постанови КМУ «Про упорядкування структури та умов оплати праці

працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів» [51].

Так, протягом досліджуваного періоду спостерігалось зростання премії у фонді оплати праці від 296,3 тис.грн. у 2019 році до 690,3 тис.грн. у 2022 році.

Показники діяльності управління свідчать про участь у 2021 році у 221 тендері, із яких покупки склали 859340 грн, а продажі 324 грн.

2.2. Оцінка факторів впливу на систему управління досліджуваною публічною організацією

Оцінка факторів впливу на систему управління досліджуваного структурного підрозділу міської ради потребує проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливає на діяльність. Це дозволить виявити ключові чинники, які можуть мати значний вплив на прийняття управлінських рішень та результативність управління. В цілому, основні фактори впливу з огляду на задекларованість сталого розвитку охоплюватимуть такі аспекти, як:

- по-перше, економічне середовище, яке охоплює фактори, такі як рівень економічного розвитку, інвестиційна привабливість міста, стан бюджету та інші економічні показники, мають значний вплив на можливості управління міською радою;
- по-друге, соціальний аспект, що характеризуватиме демографічні тенденції, показники стану розвитку освіти, культури;
- по-третє, екологічне середовище, що виступає невід'ємною складовою сталого розвитку.

Також в умовах війни вкрай важливим є вплив факторів політичного характеру.

Тпк, аналізуючи економічні чинники зазначимо, що у 2022 році Управлінням СРМТМР проведено 8 засідань комісії з вибору інвестора та

укладено 5 інвестиційних договорів («щодо будівництва футбольного поля зі штучним покриттям площею 105 м x 70 м; щодо будівництва доступного житла для мешканців Тернопільської МТГ; щодо реконструкції нежитлової будівлі комунальної власності; щодо реконструкції нежитлових будівель комунальної власності; щодо реконструкції з добудовою приміщень лікарні).

Надзвичайно важливим економічним фактором є інвестиційна привабливість. Так, «Національне рейтингове агентство «IBI-Rating» до введення військово стану підвищило рейтинг інвестиційної привабливості Тернопільської МТГ на рівні invA+ (високий) та після введення військово стану підтвердило високий рівень кредитного рейтингу на рівні uaA з негативний прогнозом» [12].

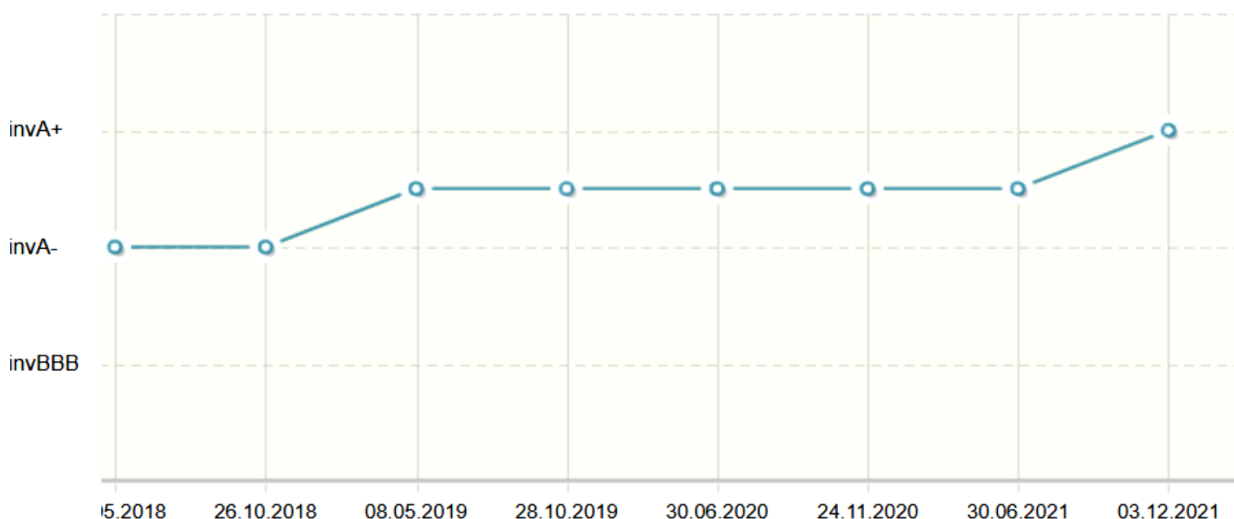


Рис. 2.3. Динаміка рейтингу інвестиційної привабливості Тернопільської МТГ

Примітка. Наведено за [12].

Важливим показником ефективності діяльності досліджуваного структурного підрозділу є динаміка відвідувань туристами міста. Так статистичні показники свідчать про те, що у динаміці 2019-2022рр. їх кількість суттєво зросла від 3785 відвідувачів до 10292. Якщо врахувати той факт, що на цей часовий період припадала пандемія Covid 19 та війна в країні, то така тенденція є доволі позитивною (табл.2.3).

Динаміка кількості відвідувачів Туристично-інформаційного центру м. Тернополя

| Роки | Кількість відвідувачів |
|----------------------|-------------------------------|
| 2019 | 3 785 |
| 2020 | 500 |
| Станом на 01.11.2021 | 5 397 |
| Станом на 01.11.2022 | 10292 |

Примітка. Наведено за [12].

Щодо об'єктів туристичної інфраструктури відмітимо, що у динаміці 2020-2022 років є певні зміни у структурі. Так, зокрема за цей період відбулось зменшення кількості готелів та костелів та інших закладів громадського харчування. Водночас кількість ресторанів зросла на 7 одиниць. Чисельність туристичних фірм у динаміці залишається незмінною (табл.2.4).

Таблиця 2. 4

Динаміка кількості об'єктів туристичної інфраструктури у Тернопільській МТГ

| Роки | Готелі та хостели | Ресторани | Інші заклади громадського харчування | Туристичні фірми |
|-------------|--------------------------|------------------|---------------------------------------------|-------------------------|
| 01.11.2020 | 28(24/4) | 55 | 279 | 89 |
| 01.11.2021 | 24 (20/4) | 59 | 275 | 89 |
| 01.11.2022 | 22 (19/3) | 66 | 236 | 89 |

Примітка. Наведено за [12].

В результаті реалізації основних завдань у сфері розміщення реклами досліджуване управління забезпечує надходжень від плати за її розміщення. Статистичні дані про виконання плану надходжень від плати за тимчасове користування місцями розташування рекламних засобів, які є об'єктами комунальної власності представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Надходження від плати за тимчасове користування місцями розташування рекламних засобів, що перебувають у комунальній власності, тис. грн.

| Місяць 2022 року | Факт | План |
|-------------------------|-------------|-------------|
| Січень | 620,0 | 620,0 |
| Лютий | 620,0 | 620,0 |

| | | |
|-------------------------------------|----------------|----------------|
| Березень | 200,0 | 620,0 |
| Квітень | 450,0 | 620,0 |
| Травень | 450,0 | 620,0 |
| Червень | 200,0 | 620,0 |
| Липень | 150,0 | 620,0 |
| Серпень | 300,0 | 620,0 |
| Вересень | 500,0 | 620,0 |
| Жовтень | 500,0 | 620,0 |
| Листопад | 500,0 | 620,0 |
| Грудень | - | 620,0 |
| Всього за 11 місяців 2022 р. | 4 490,0 | 6 200,0 |
| Всього за 2022 рік | - | 7 516,0 |

За рахунок розміщення реклами до місцевого бюджету перераховано. У 2022 р. (11 місяців)- 4 490,0 тис. грн.(59,7% виконання). Водночас до державного бюджету (ПДВ) перераховано:у 2022 р. (10 місяців) - 692,8 тис. грн. При цьому, на час введення воєнного стану знято плату за тимчасове користування місцями розташування рекламних засобів, які перебувають в комунальній власності на суму 3 997,9 тис. грн.

В рамках реалізації завдань у сфері міжнародної діяльності Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради має такі результати діяльності, як: «...налогоджену співпрацю із міжнародними організаціями та містами-партнерами. Так спільно із ГО “United for Ukraine” реалізовувався проект щодо евакуації біженців з України до Австрії та Італії, підписано угоди про співпрацю із німецьким партнером Хожува містом Ізерлон у сфері гуманітарної допомоги у зв’язку з військовими діями на території України, із м. Єленя Гура , Польща, із містом Сувалки, Республіка Польща, з яким впроваджується спільний проект ЄС «Пізнаймо один одного – українці в Сувалках, поляки в Тернополі» [зіт]. .

Також станом на початок 2023 року ОМС м.Тернополя налагоджено побратимські та партнерські стосунки із 30 муніципалітетами та регіонами у 14 країнах світу, серед яких «...15 міст-партнерів у Республіці Польща: Ельблонг, Хожув, Радом, Тарнув, Новотомишльський повіт, Суленцінський повіт, Єленя Гура, Ниса, Плонськ, Сувалки, Замосць, Люблін, Бжег, Ольштин, Соколов-Подляський повіт, а також 15 партнерів в інших країнах: Ізерлон (Німеччина),

Вільянді (Естонія), Таураге (Литва), Батумі (Грузія), Тирасполь (Молдова), Шумен та Слівен (Болгарія), Ялова (Туреччина), Мурсія (Іспанія), Апостолес (Аргентина), Прудентополіс (Бразилія), Парма та Йонкерс (США), Торонто (Канада), Касторія (Греція)» [11].

Діяльність управління спрямована в частині міжнародної діяльності на організацію міжнародних візитів до міської ради та організацію візитів міжнародних представників міської ради та організацію міжнародних заходів у місті.

Узагальнюючи результати попередньо проведеного аналізу можливим є проведення його системного оцінювання на основі використання технологій SWOT-аналізу. Інформаційним підґрунтям для застосування цієї методики слугували статистичні дані, Стратегічний плану розвитку Тернопільської міської територіальної громади до 2029 року та інші програмно-планові документи, які характеризують як результативність функціонування досліджуваного суб'єкта публічного управління, так ефективність його системи управління. Отримані результати узагальнимо у формалізованому вигляді у формі таблиці (рис.2.7).

Таблиця 2.7

SWOT – аналіз ТМТГ

| Сильні сторони (S) | Слабкі сторони (W) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1.Зручне географічне розташування та розвинене транспортне сполучення. 2.Велика кількість рекреаційно-відпочинкових об'єктів та просторів, наявність водних об'єктів на території громади. 3.Наявність ресурсів для організації виробництва. 4.Високий рівень екологічного стану навколишнього середовища. 5.Позитивна демографічна динаміка. 6.Висока частка економічно активного населення. 7.Зростання рейтингів інвестиційної та кредитної привабливості громади. 8.Низький рівень злочинності. 9.Розвинута мережа банківських та кредитних установ. 10.Наявність наукового потенціалу та високопрофесійної робочої сили. 11.Відкритість та прозорість влади, що підтверджується висновками міжнародних організацій. 12.Досвід співпраці з міжнародними організаціями щодо реалізації відповідних проектів та заходів в різноманітних сферах. 13.Розвинена будівельна сфера. 14.Наявність аеропорту поблизу міста. 15.Наявність концепції, офіційної реєстрації та початок практичного впровадження в експлуатацію індустріального парку «Тернопіль». | <ol style="list-style-type: none"> 1.Низький технологічний рівень та випуск продукції із низьким ступенем переробки. 2.Низький рівень співпраці МСБ з начальними закладами. 3.Недостатній рівень освіти з питань сучасних методів і форм організації інноваційного бізнесу. 4.«Тінізація» бізнесу. 5.Труднощі з можливістю отримання доступних фінансових ресурсів, особливо для підприємців-початківців. 6.Дисбаланс у секторальній структурі МСБ, переважання торгового сектору. 7.Низька експортна орієнтованість МСБ. 8.Дисбаланс між попитом та пропозицією на ринку праці. 9.Законодавче обмеження можливостей міської ради надавати податкові пільги для розвитку бізнесу. 10.Частина МСБ має додаткові джерела небанківського фінансування (зокрема, кошти трудових мігрантів). 12.Недостатня кількість якісних і цікавих туристичних продуктів, яскравих туристичних подій для різних цільових груп. 13.Відтік кадрів та дисбаланс попиту і пропозиції робочої сили. 14.Наявність обмежень щодо територіального розвитку громади. 15.Нерозвиненість сільських територій громади. |
| Можливості (O) | Загрози (T) |
| <ol style="list-style-type: none"> 1.Продовження подальшого ефективного впровадження політики децентралізації та супутніх реформ. 2.Збільшення фінансових ресурсів у процесі децентралізації доступності до міжнародних фінансових ресурсів та грантових конкурсів. 3.Розширення експортно-імпортних відносин з ЄС, міжрегіональних та міжнародних зв'язків, транскордонного співробітництва; участь у програмах ЄС. 4.Поглиблення співпраці МСБ із начальними закладами та інститутами громадянського суспільства. 5.Подолання корупції на всіх рівнях. 6.Модернізація виробничих потужностей та відповідної інфраструктури, зокрема за участі державної підтримки та стимулювання. | <ol style="list-style-type: none"> 1.Нестабільна політична та економічна ситуація в країні. 2.Подорожчання енергоносіїв. 3.Курсова нестабільність. 4.Подальша трудова міграція та тінізація економіки. 5.Припинення співробітництва з міжнародними фінансовими установами, скорочення технічної та кредитної підтримки. 6.Зростання рівня навантаження на бюджети громад. 7.Уповільнення процесів децентралізації та неефективне їх впровадження. 8.Погіршення демографічної ситуації, подальше «старіння» населення. 9.Зростання дефіциту робочої сили за окремими робітничими професіями. |

Результати проведеної оцінки факторів впливу дає змогу виокремити заходів для вирішення проблемних питань розвитку бізнесу, подальшого забезпечення сприятливих умов та активізації підприємницької діяльності, поліпшення інвестиційного клімату, забезпечення конкурентоспроможності підприємництва, забезпечення зайнятості населення. До таких питань фахівцями віднесено:

- «...розвиток інноваційної інфраструктури підтримки малого та середнього підприємництва, популяризація ідей підприємництва, впровадження системи комплексного інформаційно-консультативного забезпечення МСБ;
- підвищення рівня кооперування підприємств різних галузей, сприяння впровадженню інноваційних підходів та технологій, виходу підприємств на міжнародний рівень та підвищення їх експортного потенціалу; об'єднання зусиль ІТ-компаній з закладами освіти;
- забезпечення МСБ кваліфікованими кадрами» [22].

Висновки до розділу 2

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи обрано систему управління Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради. виступає система адміністративного менеджменту Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради.

Це управління є структурним елементом Тернопільської міської ради, її виконавчим органом. За принципом побудови ієрархічних зв'язків є підзвітним та підконтрольним раді. Досліджуване управління є самостійним структурним підрозділом, який має власну організаційну структуру управління. у положенні про Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради вкарано низку функцій, які виконує це управління. Відмітимо, що враховуючи специфіку діяльності цього управління функціональні завдання стосуються: «...обліку та фінансового забезпечення, інвестиційної діяльності та маркетингу, міжнародного співробітництва, зовнішньої реклами». Відповідно до штатного розпису в управлінні передбачено 10 штатних одиниць, чисельність яких є сталою у динаміці 2019-2022рр. При цьому у динаміці 2019-2022рр. відбулись

зміни фонду оплати праці та преміювання працівників. Надзвичайно важливим економічним фактором є інвестиційна привабливість. Так, «Національне рейтингове агентство «IBI-Rating» до введення військово стану підвищило рейтинг інвестиційної привабливості Тернопільської МТГ на рівні invA+ (високий) та після введення військово стану підтвердило високий рівень кредитного рейтингу на рівні uaA з негативний прогнозом». результати реалізації основних завдань у сфері розміщення реклами досліджуване управління забезпечує надходжень від плати за її розміщення. Статистичні дані про виконання плану надходжень від плати за тимчасове користування місцями розташування. Діяльність управління спрямована в частині міжнародної діяльності на організацію міжнародних візитів до міської ради та організацію візитів міжнародних представників міської ради та організацію міжнародних заходів у місті.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Для забезпечення ефективного управління системи публічного управління в умовах воєнного стану необхідним є постійне удосконалення механізмів управління, використання нових засобів, інструментів, які дозволять його постійно адаптувати до вимог сучасності та тих ризиків і загроз, які несе війна.

Постійне удосконалення, перегляд усталених догм та принципів є вкрай важливим з огляду на те, що війна створює складні умови та потребує ефективного, дієвого та злагодженого управління та чіткої координації дій між всіма складовими публічного управління з метою забезпечення безпеки та функціонування суспільства.

Вбачаємо такі базові заходи, які можуть сприяти удосконаленню публічного управління в умовах воєнного стану, як:

1) побудова ефективних комунікаційних зв'язків. Забезпечення ефективної комунікації між складовими елементами публічного управління є вкрай важливим. У цьому плані необхідно розробити та впровадити швидкі, надійні та захищені засоби комунікації, що дозволять оперативно обмінюватися інформацією та координувати дії і зусилля суб'єктів публічного управління;

2) забезпечення координації та співпраці між різними органами влади, військовими та цивільними структурами. Це потребує вироблення дієвих механізмів забезпечення координації дій, обміну інформацією та спільного прийняття рішень. Прийнятною формою роботи у цій площині буде формування спільних робочих груп та комітетів;

3) планування та управління наявним ресурсним потенціалом. В умовах воєнного стану, коли ресурси є вкрай обмеженими важливо раціонально їх використовувати у сфері публічного управління. З цією метою необхідно

використовувати як дієві управлінські механізми так і сучасні технології для раціоналізації ресурсоспоживання.

Одним із пріоритетних напрямів вбачаємо використання інструментарію стратегування.

В цій роботі стратегування розглядатимемо як інструмент публічного управління, який охоплює сукупність змістовних та організаційно-методичних положень та процедур, які регламентують та забезпечують процес розробки та реалізації стратегії певного рівня (загально-державної, регіональної, муніципальної, корпоративної). В умовах, коли з огляду на військові дії більшість інструментів стратегічного управління є недовірними постає необхідність використання більш прийнятних та ефективніших.

Узагальнюючи наукові підходи провідних вчених щодо змісту стратегування, можна виділити декілька ключових характеристик, які варто враховувати в межах організаційного забезпечення цього процесу. В першу чергу це інтелектуальна основа процесу стратегування, зміст її полягає в тому, що ключовим елементом стратегування є особа, яка володіє компетентностями стратегічного мислення. Також важливе значення у цьому процесі мають кваліфікація та масштаб бачення фахівців, які відповідають за розробку стратегії. Водночас, для успішного стратегічного планування важливими є і поведінкові та психологічні характеристики. Окрім цього, основою для ефективного виконання стратегії слугує розмежування та організаційне закріплення та чіткість реалізації стадій процесу стратегічного планування є. Відповідно, процес стратегування охоплює стадії аналізу, формулювання, виконання та контролю стратегії.

Вагому роль у процесі стратегування відіграє належне інформаційне забезпечення. Саме доступ до розширеної та актуальної інформації слугує передумовою обґрунтованості стратегічних рішень та планів.

Перечислені вище характеристики дозволяють забезпечити покращення стратегічного управління та розробити ефективні стратегії, які відповідатимуть

на поточні виклики зовнішнього середовища та сприятимуть досягненню мети організації.

Головною метою стратегування в публічному секторі фахівці визначають створення суспільної цінності. Важиве завдання уряду щодо стратегування полягає у формуванні бачення та регламентуванні напрямів розвитку, а також створенні умов, щоб суспільство в цілому рухалося у бажаному напрямку. У сфері публічного управління ключовими характеристиками стратегування є: використання різноманітних прогнозів, оскільки в умовах невизначеності для розробки стратегій врахувати різні прогнози та сценарії розвитку подій. Це допомагає планувати на основі реальних прогнозів та аналізувати можливі ризики та можливості.

Для того, щоб стратегування було дієвим інструментом публічного управління, стратегії мають бути гнучкими та адаптивними. Гнучкість із однієї сторони означає наявність можливості адаптувати та змінювати стратегії відповідно до змінних умов та вимог, а з іншої дозволяє більш ефективно реагувати на нові виклики та забезпечувати успішну реалізацію стратегій.

Окрім цього, ажливо мати об'єктивне та реалістичне уявлення про поточну та перспективну ситуацію. Це допомагає зробити обґрунтовані рішення та визначити стратегічні цілі, які відповідають реальним можливостям та обмеженням.

Провідна роль уряду полягає у формуванні бачення, встановленні широких напрямів, а потім у створенні умов, в яких суспільство в цілому може рухатись у бажаному напрямку [23]. До ключових характеристик стратегування у сфері публічного управління відносять [11]: необхідність використання різноманітних прогнозів, забезпечення гнучкості реалізації розроблених стратегій, привнесення реалізму у сприйняття керівництвом поточно та перспективної ситуації. Незважаючи на досить потужне висвітлення теорії стратегування в науковій літературі чітких та конкретних рекомендацій щодо імплементації ключових принципів немає, їх потрібно формувати.

Стратегування у публічному управлінні широко використовується в англоамериканських країнах впродовж багатьох десятиліть. Вивчення цього досвіду дало змогу науковцям дозволити сформулювати базову своєрідні постулати щодо використання в публічному управлінні в Україні, зокрема: «...моделі публічного стратегічного управління повинні найбільш повно відповідати запитам практики; підвищеною у сучасних умовах є потреба у застосуванні інформаційно-комунікаційних технологій» [23]. Важливою особливістю стратегування є часовий горизонт.

Важливо зазначити, що стратегування у публічному управлінні може використовуватись як на національному рівні, так і на рівні окремо взятої публічної організації. Структурно процес стратегування можна представити у формі сукупності таких базових елементів які представлені на рис.3.1.



Рис.3.1. Процес стратегування

Вихідною позицією процесу стратегування є формування його ідеї та її формалізація і регламентування через розробку програмно-планового

документу. У розвитку державної політики інноваційно-орієнтованого розвитку, стратегія або програма, що формалізує національну ідею або парадигму, є основою. Цей масштабний документ визначає напрямки та пріоритети розвитку та сприяє прискоренню модернізаційних процесів. Стартові умови визначають як цільові орієнтири розвитку, так і можливості системи забезпечити необхідні ресурси. У випадку значного відхилення від планових показників, стає можливим чіткіше визначити кількісні показники розвитку. Виявлення стартових умов та порівняння траєкторій розвитку допомагає коригувати зміст стратегії та встановлювати необхідний обсяг критичних умов та ресурсів за потреби. Фінансові ресурси є важливим чинником реалізації на всіх етапах стратегування, але на початкових етапах вони мають ключове значення для забезпечення прориву. Враховуючи усі ці аспекти, розробка та реалізація стратегії інноваційного розвитку в умовах відсутності плагіату передбачає уважне дослідження позитивного досвіду країн, що досягли успіху у цій сфері. Водночас, варто звернути увагу на конкретні особливості та потреби власної країни, адаптувати цей досвід до своєї ситуації та забезпечити достатні ресурси для реалізації стратегії.

Таким чином, впровадження пропонованого підходу до стратегування передбачає співпрацю різних складових публічного управління, таких як органи державної влади, органи місцевого самоврядування та інститути громадянського суспільства. Це об'єднання зусиль сприятиме досягненню спільних цілей та ефективному розвитку.

Основними механізмами інституційних змін, які сприятимуть цьому процесу, вбачаємо в першу чергу фінансовий механізм, який передбачає налагодження надійної системи фінансування заходів, що передбачені у стратегічних документах і планах розвитку відповідних територій і громад. Це включає забезпечення достатніх фінансових ресурсів, їх ефективне розподіл та контроль за їх використанням для досягнення запланованих стратегічних цілей. Іншим є соціальний механізм, який охоплює заходи з трансформації соціальних інститутів, зокрема неформальних, з метою подолання інституційних

дисфункцій та обмежень, які перешкоджають розвитку держави та її регіонів. Це може включати реформу законодавства, підвищення свідомості громадян, підтримку громадських ініціатив та сприяння сталому розвитку громад. Ринковий механізм спрямованим на підвищення ефективності використання наявних людських, природних і матеріальних ресурсів шляхом впровадження відкритої конкуренції, демонополізації ринків і приватизації державного майна об'єктів комунальної власності.

Іншим важливим аспектом удосконалення є забезпечення навчання та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування для набуття ними спеціальних вмінь і навиків. Саме, організація професійного навчання публічних службовців та система підвищення кваліфікації відіграють важливу роль у підвищенні ефективності публічного управління під час воєнного стану. В умовах війни виникають нові завдання та виклики, з якими службовці можуть не мати достатнього досвіду. Тому організація навчання, обмін досвідом, поширення позитивних практик та надання конкретних алгоритмів для вирішення проблем, пов'язаних з війною, стають надзвичайно важливими завданнями для публічного управління в Україні. Змістовне оновлення та застосування нових форм навчання, а також надання можливостей службовцям брати участь у відповідних навчальних програмах стають нагальним завданням. Це дозволить підготувати службовців до викликів, пов'язаних з воєнним станом, та забезпечити їхню готовність до ефективного реагування на кризові ситуації. Оновлення навчальних програм і розвиток спеціалізованих курсів з воєнного управління та кризового управління можуть допомогти службовцям здобути необхідні знання, навички і компетенції для вирішення складних завдань, що виникають під час воєнного стану. Такі заходи сприятимуть підвищенню професійної компетентності публічних службовців та забезпечать більш ефективне функціонування публічного управління в умовах воєнного стану.

На місцевому рівні навчання потрібно проводити з питань організації роботи із внутрішньо переміщеними особами, цивільного захисту населення;

проведення заходів щодо оборони територіальних громад; інформаційне забезпечення та запобігання фейкам. Забезпечення відповідності конкретним завданням публічного управління в умовах воєнного стану потребує адаптації державних службовців та осіб місцевого самоврядування до нових умов. З цією метою НАДС затверджено наказ від 18 вересня 2020 р. № 173-20 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад за дистанційною формою навчання» [41] та наказ МОН від 25.04.2013 № 466 «Про затвердження Положення про дистанційне навчання» [42]. Ці заходи спрямовані на формування кадрів публічного управління та адміністрування, здатних оперативно приймати ефективні управлінські рішення в сучасних умовах.

Висновки до розділу 3

Для забезпечення ефективного управління системи публічного управління в умовах воєнного стану необхідним є постійне удосконалення механізмів управління, використання нових засобів, інструментів, які дозволять його постійно адаптувати до вимог сучасності та тих ризиків і загроз, які несе війна.

Постійне удосконалення, перегляд усталених догм та принципів є вкрай важливим з огляду на те, що війна створює складні умови та потребує ефективного, дієвого та злагодженого управління та чіткої координації дій між всіма складовими публічного управління з метою забезпечення безпеки та функціонування суспільства.

Одним із пріоритетних напрямів вбачаємо використання інструментарію стратегування.

В цій роботі стратегування розглядатимемо як інструмент публічного управління, який охоплює сукупність змістовних та організаційно-методичних

положень та процедур, які регламентують та забезпечують процес розробки та реалізації стратегії певного рівня (загально-державної, регіональної, муніципальної, корпоративної), Іншим важливим аспектом удосконалення є забезпечення навчання та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб оргнів місцевого самоврядування для набуття ними спеціальних вмінь і навиків. Саме, організація професійного навчання публічних службовців та система підвищення кваліфікації відіграють важливу роль у підвищенні ефективності публічного управління під час воєнного стану.

впровадження ефективних механізмів розвитку публічного управління в умовах воєнного стану

нові підходи до стратегування

вересня 2020 р. № 173-20 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад за дистанційною формою навчання» та МОН від 25.04.2013 № 466 «Про затвердження Положення про дистанційне навчання» визначається порядок та форми дистанційного навчання.

чн авійна поставила нові виклики та виявила існуючі невирішені проблеми,

тому стратегічні рамки реформування державного управління, включаючи реформу системи управління державними фінансами. У рамках процесу європейської інтеграції необхідно зосередитися на узгодженості з принципами державного управління.

Необхідно сприяти додатковим аспектам управління переходом до зеленої економіки та інноваціям в уряді відповідно до належної практики, що застосовується в країнах-членах Організації економічного співробітництва та розвитку ЄС.

Для ефективного управління змінами фундаментальними будуть рішуче політичне лідерство,

домовленості між ключовими зацікавленими сторонами, чіткі етапи прозоре визначення цілей та зміни організаційної культури [11].

На національному та регіональному рівні важливо буде приділяти більше уваги тенденціям соціально-економічного розвитку та викликам врядування в Україні, які існували до вторгнення, а також шкоді, завданій під час війни. Наприклад, історичні регіональні відмінності в умовному внутрішньому продукті, конкурентоспроможності, чисельності та кваліфікації робочої сили можуть обумовити можливість (ре)генерації місцевих господарств в короткостроковій перспективі.

і [12].

Публічні механізми усфері місцевого самоврядування спираються на інтереси жителів територіальних громад і передбачають децентралізацію влади –

передачу від органів виконавчої влади органам місцевого самоврядування значної частини повноважень, ресурсів та відповідальності. В основу такої політики закладено положення Європейської хартії місцевого самоврядування та найкращі світові стандарти суспільних відносин у цій сфері. В Україні, як і в інших країнах світу, активно розвивається та запроваджується стратегічний підхід до планування сталого територіального розвитку.

В сучасних умовах розвитку суттєво видозмінюються функції, що реалізуються під час планувального процесу, зазнає змін сама роль планування у системі місцевого управління. У зв'язку з безпрецедентними масштабами руйнувань і втрат виникає необхідність постійного моніторингу і оцінки потреб, визначення пріоритетних завдань, реалізації стратегічних і програмних документів, зокрема з відновлення і подальшого соціально-економічного розвитку територій, а також мінімізації можливих потенційних ризиків на місцевому та регіональному рівнях.

Це вимагає підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, місцевих органів виконавчої влади, громадських організацій і питань планування, моніторингу і оцінки результатів реалізації стратегій, програм та проєктів повного відновлення та розвитку [13].

Реалізація механізмів публічного управління на рівні громад потреб у впровадженні в практику управління на місцевому рівні, а також на рівні окремих стратегій і програмі проєктів якісної системи моніторингу і оцінки як складової частини управлінського процесу (рис. 1).

Щодо реалізації публічного механізму цифрової трансформації та надання електронних послуг необхідним є розробка комплексних рішень із

підключення Інтернету у віддалених громадах у партнерстві з приватним сектором. Компанії, які виграють тендер, можуть бути зацікавлені в підвищенні цифрової грамотності та демонстрації можливостей Інтернету, оскільки це підвищить попит на інші інтернет-послуги.

ВИСНОВКИ

Результати проведених досліджень дають змогу зробити певні висновки.

Військові дії в країні внесли корективи у всі сфери суспільного життя. Не є винятком і публічне управління. В умовах воєнного стану державне управління має певні характерні особливості. Із початком повномасштабної війни 24 лютого 2022 року Указом Президента України № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» [1] в країні введено воєнний стан. З того часу і дотепер пріоритетом органів державної влади та місцевого самоврядування є забезпечення функціонування держави, що перебуває у стані війни, і від того наскільки ефективно виконуватимуть свої функції ці органи, залежать як рівень добробуту громадян, так і стан національної безпеки країни.

Сучасні реалії виносять на перший план публічного управління проблеми, пов'язані із: забезпеченням потреб населення та організації для них максимально безпечних умов проживання; документальним оформленням різних суспільно-побутових проблем; організацією евакуації, створення гуманітарних коридорів та налагодження логістичних продовольчих потоків на територіях, де відбуваються бойові дії; вирішенням питань щодо релокації бізнесу на безпечні території. Складовими публічного управління виступають такі елементи, як державне управління, в рамках якого суб'єктом виступає держава в особі відповідних структур; місцеве самоврядування; громадське управління, де суб'єктами є недержавні інституції.

В сучасних умовах активізується проблема оперативного та мобільного прийняття рішень на різних ієрархічних рівнях публічного управління, в першу чергу вищими державними посадовцями та відповідного реагування, що забезпечується саме за рахунок внесення змін до законодавчих актів. Значною мірою через законодавче регламентування відбувається адаптування моделі публічного управління до умов воєнного стану.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи обрано систему управління Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради.

виступає система адміністративного менеджменту Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради.

Це управління є структурним елементом Тернопільської міської ради, її виконавчим органом. За принципом побудови ієрархічних зв'язків є підзвітним та підконтрольним раді. Досліджуване управління є самостійним структурним підрозділом, який має власну організаційну структуру управління. у положенні про Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради вкарано низку функцій, які виконує це управління. Відмітимо, що враховуючи специфіку діяльності цього управління функціональні завдання стосуються: «...обліку та фінансового забезпечення, інвестиційної діяльності та маркетингу, міжнародного співробітництва, зовнішньої реклами». Відповідно до штатного розпису в управлінні передбачено 10 штатних одиниць, чисельність яких є сталою у динаміці 2019-2022рр. При цьому у динаміці 2019-2022рр. відбулись зміни фонду оплати праці та преміювання працівників. Надзвичайно важливим економічним фактором є інвестиційна привабливість. Так, «Національне рейтингове агентство «IBI-Rating» до введення військово стану підвищило рейтинг інвестиційної привабливості Тернопільської МТГ на рівні invA+ (високий) та після введення військово стану підтвердило високий рівень кредитного рейтингу на рівні uaA з негативний прогнозом». результати реалізації основних завдань у сфері розміщення реклами досліджуване управління забезпечує надходжень від плати за її розміщення. Статистичні дані про виконання плану надходжень від плати за тимчасове користування місцями розташування. Діяльність управління спрямована в частині міжнародної діяльності на організацію міжнародних візитів до міської ради та організацію візитів міжнародних представників міської ради та організацію міжнародних заходів у місті.

Для забезпечення ефективного управління системи публічного управління в умовах воєнного стану необхідним є постійне удосконалення механізмів управління, використання нових засобів, інструментів, які дозволять

його постійно адаптувати до вимог сучасності та тих ризиків і загроз, які несе війна.

Постійне удосконалення, перегляд усталених догм та принципів є вкрай важливим з огляду на те, що війна створює складні умови та потребує ефективного, дієвого та злагодженого управління та чіткої координації дій між всіма складовими публічного управління з метою забезпечення безпеки та функціонування суспільства.

Одним із пріоритетних напрямів вбачаємо використання інструментарію стратегування.

В цій роботі стратегування розглядатимемо як інструмент публічного управління, який охоплює сукупність змістовних та організаційно-методичних положень та процедур, які регламентують та забезпечують процес розробки та реалізації стратегії певного рівня (загально-державної, регіональної, муніципальної, корпоративної), Іншим важливим аспектом удосконалення є забезпечення навчання та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб оргнів місцевого самоврядування для набуття ними спеціальних вмінь і навиків. Саме, організація професійного навчання публічних службовців та система підвищення кваліфікації відіграють важливу роль у підвищенні ефективності публічного управління під час воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакуменко В. Д. Публічне адміністрування як процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень / В. Д. Бакуменко // Наукові розвідки з державного та муніципального управління [Текст] : зб. наук. пр. Академії муніципального управління. – № 1. – [Б. м. : б. в.], 2015. – С. 8–26.
2. Батанов О. (2006) Функції муніципальної влади: поняття та класифікація. Бюлетень Міністерства юстиції України, 11 (61), 25.
3. Беженар І., Скиба Г., Кравченко С. Аналітична оцінка розвитку сільських територій. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки.* №2. 2022. 66-78 с.
4. Босак О. З. Становлення та розвиток системи публічного управління в Україні // Реформа публічного управління в Україні: виклики, стратегії, майбутнє : монографія / Босак О. З. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; відп. редактор І. А. Грицяк. – К. : К.І.С., 2009. – 240 с.
5. Власенко Т. А. Ефективність та результативність публічного адміністрування. Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти : зб. матеріали Всеукр. наук.- практ. конф. молодих учених та студентів. Харків : НТМТ, 2016.
6. Гайдученко С. О. Організаційна культура у контексті публічного управління : монографія / С. О. Гайдученко. – Харків : Друкарня Мадрид, 2016. – 344 с.
7. Грицяк І. А. Реформа публічного управління в Україні: виклики, стратегії, майбутнє [Текст] : монографія / відп. ред. І. А. Грицяк. – К. : К.І.С., 2009. – 240 с.
8. Дерун Т.М. Інституційне забезпечення процесу децентралізації та формування об'єднаних територіальних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2019. №11. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1675> (дата звернення 31.10.2022). DOI: 10.32702/2307-2156-2019.11.39

9. Енциклопедичний словник з державного управління [Текст] / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ 2010. – 820 с.
10. Європейська хартія місцевого самоврядування. м. Страсбург, 15 жовтня 1985 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text
11. Затверджено зміни до переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/16624>
12. Звіт начальника Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/vikonavchiy-komitet/rishennya-vikonavchogo-komitetu-2019/64504.html>
13. Земельний кодекс України від 25 жовтня 2001 року № 2768-III URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14>
14. Знак Х.В. Інституційне забезпечення розвитку співробітництва територіальних громад: магістр: м. Тернопіль. 2021, 75 с.
15. Іванов Ю.Б, Іванова О.Ю, Лаптев В.І. Методичний підхід до ідентифікації функціонування територіальних громад в умовах нестабільності. *Проблеми економіки №1*. 2022 . 51-58 с.
16. Іванько К.О., Мовчан Т.В. Розвиток територіальної громади та особливості антикризового управління. *Сучасні тенденції розвитку геодезії, землеустрою та природокористування: Міжнародна науково-практична конференція*. 2022, Одеса. 48-52 с.
17. Колеснікова Г.В. Інституційне забезпечення розвитку фінансово-інвестиційної інфраструктури промислового регіону. *Управління економікою: теорія та практика: зб. наук. пр.* Донецьк: ІЕП НАНУ, 2019. С. 149-170
18. Конституція України : Конституція України; Верховна Рада України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 28.10.2022)
19. Кривокульська Н., Богач Ю. Аналіз форм участі громадськості у місцевому самоврядуванні. *Економічний аналіз*. 2020 рік. Том 30. № 4С.60-55

20. Липа К. Особливості державного управління в умовах воєнного стану. *Матеріали доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»* (4 травня 2023р.).
21. Лисенко, І. М. (2009). Територіальна громада в системі громадянського суспільства. *Науковий вісник «Гілея»*, Вип. 28, 362–372.
22. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Дудкіна О.П. Державне і регіональне управління : навчальний посібник. Тернопіль : ТНЕУ. 2014. 452 с.
23. Мельник, А. Ф. Трансформація територіальної структури національної економіки як виклик для інституційних рішень / А. Ф. Мельник, О. П. Дудкіна // *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Економічний простір України: регіоналізація та інтеграція в умовах суспільних трансформацій* : зб. наук.праць. – Львів : ІРД, 2011 р. – Вип.1 (87). – С. 121-132.
24. Міненко М. А. Публічне управління: теорія та методологія [Текст] : монографія / М. А. Міненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 404 с.
25. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу : аналіт. доп. / [В. Г. Потапенко, В. О. Баранник, Н. В. Бахур та ін.] ; за ред. В. Г. Потапенка. – Київ : НІСД, 2023. – 54 с. – <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.02>
26. Місцеві фінанси та бюджетна децентралізація. URL: <https://decentralization.gov.ua/finance>
27. Монастирський Г. Статут територіальної громади як основа організації муніципального управління. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. №12. 2007.* <http://unmsm.wunu.edu.ua/index.php/unmsm/article/view/27>
28. Оболенський О. Ю. Розвиток суспільства та публічне управління / О. Ю. Оболенський // *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України* [Текст]. – 2013. – № 3. – С. 27–33.
29. Орзіх М. (1995). Концепція правового статусу самоврядних територій і органів місцевого самоврядування. *Місцеве та регіональне самоврядування України*, Вип. 12(10–11), 67–75. Мороз, 2008

30. Офіційний сайт Тернопільської міської ради. URL: <https://ternopilcity.gov.ua>
31. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
32. Про виконання бюджету Тернопільської міської територіальної громади за 2022 рік. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/sesiya/rishennya-sesii/66101.html>
33. Про військово-цивільні адміністрації: Закон України від 3 лютого 2015 року № 141-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text>
34. Про введення воєнного стану в Україні» року № 141-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text>
35. Про внесення змін до розділу VI "Прикінцеві та перехідні положення" Бюджетного кодексу України та інших законодавчих актів України: Закон України від 15 березня 2022 року №2134. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2134-20#Text>
36. Про внесення змін до деяких законів України щодо статусу старости села, селища : Закон України від 09.02.2017 № 1848-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1848-19>
37. Про внесення змін до Закону України "Про Державний бюджет України на 2022 рік": Закон України від 18 жовтня 2022 року №2135. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2675-20#Text>
38. Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо запровадження диференційованої рентної плати за видобування газу: Закон України від 15 березня 2022 року №2139. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2139-20#Text>
39. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану: Закон України від 15 березня 2022 року №2120. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text>

40. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/157-19> (дата звернення: 26.10.2022)
41. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/156-19> (дата звернення: 26.10.2022)
42. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України; Стратегія від 05.08.2020 № 695 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/695-2020-%D0%BF> (дата звернення: 02.11.2022)
43. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 28.10.2022)
44. Про органи самоорганізації населення: Закон України від 11 липня 2001 року № 2625-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2625-14#Text>
45. Про основи національного спротиву: Закон України 16 липня 2021 року № 1702-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text>
46. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
47. 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#Text>
48. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1508-18> (дата звернення: 02.11.2022)
49. Про статус депутатів місцевих рад: Закон України від 11 липня 2002 року № 93-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15#Text>

50. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція від 01.04.2014 № 333-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/333-2014-%D1%80> (дата звернення: 02.11.2022) Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1508-18>
51. Про утворення та ліквідацію районів : Постанова Верховної Ради України від 17.07.2020 № 807-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/807-20>
52. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / За заг. ред. С. Чернова, В. Воронкової, В. Банаха, О. Сосніна та ін.; Запоріж. держ. інж. акад. – Запоріжжя: ЗДІА, 2017. – 606 с. 31
53. Реформа децентралізації. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi>
54. Рішення сесії ТМР Про виконання бюджету Тернопільської міської територіальної громади за 2022 рік. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/sesiya/rishennya-sesii/66101.html>
55. Розвиток регіонів та громад в умовах адміністративно-територіальної реформи: перспективи та загрози : [аналіт. записка за матеріал. Міжнар. наук.-практ. конф. в рамках Дев'ятих регіон. та муніц. читань, Тернопіль-Вишнівець, 20-21 жовт. 2015р.(ТНЕУ)] [Текст] / Алла Мельник, Григорій Монастирський, Тетяна Желюк [та ін.] // Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2015. Вип. 4 : жовт.-груд. С. 165-172.
56. .
57. Сценарне прогнозування розвитку прикордонних регіонів : Монографія / Колектив авторів за заг. редакцією Кифяка В.Ф.; Чернівецький торговельно-

економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету. – Чернівці : "Місто", 2017. – 330 с.

58. Хартія Конгресу місцевих і регіональних влад Європи ухвалена на 506-х зборах заступників міністрів Комітетом міністрів від 14 січня 1994 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_674#Text

59. Чикало І. Ресурсні детермінанти соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад в системі управління національною економікою. *Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове видання.* Миколаїв, 2018. Випуск 23. С.137-143

60. Публічне управління та адміністрування : навчальний посібник / А.О. Дегтяр, О.А. Дегтяр, Х.І. Калашнікова, М.К. Гнатенко. – Харків : НАУ «ХАІ», 2021. – 128 с.

61. Assessment of the rural population economic activity in the system of united territorial communities development: a casestudy of Volyunregion, Ukraine. Inna Chykalo, Oksana Apostolyuk, Tetiana Shvatko-vska, Andrew Husak. *Scientific Papers Series. Management, Economic Engineeringin Agricu ltutureand Rural Development*, 2020 ISSN 2284-7995, Online 2285-3952

62. European Commission. (2010). Europe 2020: A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Brussels: European Commission. URL: <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>.

63. Pollitt C. *Public Management Reform: A Comparative Analysis* [Text] / C. Pollitt, G. Bouckaert. – Oxford : University Press, 2004. – P 12