

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

ЛАГУДЗА Андрій

Адміністративний менеджмент в публічних організаціях

Виконав:

Студент групи ПУАз-41

Лагудза Андрій

Науковий керівник:

К.е.н., доцент

Круп'як Лідія Богданівна

Тернопіль – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	
1.1. Сутність адміністративного менеджменту в публічних організаціях...	
1.2. Форми та методи адміністративної діяльності в публічних організаціях.....	
Висновки до розділу 1.....	
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	
2.1. Аналіз організаційної структури досліджуваної публічної організації з позиції адміністративного менеджменту.....	
2.2. Оцінка управлінських технологій адміністративного менеджменту в діяльності Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради.....	
Висновки до розділу 2.....	
РОЗДІЛ 3. ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ АУДИТУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК НАПРЯМ УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ПУБЛІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	
Висновки до розділу 3.....	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	

Вступ

В сучасних умовах військового стану забезпечення функціонування організації потребує від сучасних менеджерів оперативності, рішучості, нових знань та навичок, які б відповідали реаліям сьогодення. Одним із основних напрямів менеджменту, що охоплює дієвий інструментарій управління публічними організаціями в сучасних умовах є адміністративний менеджмент, що базується на вивченні адміністративно-розпорядчих форм управління. За своєю сутністю та змістовним наповненням адміністративний менеджмент забезпечує діяльність адміністрації, зорієнтований на вирішення стратегічних завдань з урахуванням зовнішніх та внутрішніх впливів. Саме адміністративний менеджмент є базисом формування системи управління організацією на всіх етапах її життєвого циклу через процедуру регламентування і розпорядження її діяльністю. Зазначене актуалізує проблематику формування дієвої системи адміністративного менеджменту публічної організації.

Окремі аспекти адміністративного менеджменту в організації вивчали такі зарубіжні науковці, як Д. Бодді, А. Ерасмус, Д. Гроуневальд Р. Пейтон, Е. Ферейр та інші. Питання адміністративного менеджменту досліджені також і у праці вітчизняних науковців, зокрема: Н. Я. Михаліцької, М. Р. Вересклі, В. С. Михаліцького, О. Дудкіної, А. Мельник, Герасимяк Н. В. Волинчук Ю. В.

Однак, попри певний науковий інтерес у цій сфері питання адміністративного менеджменту в публічних організаціях потребують додаткового дослідження.

Метою дослідження є розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо адміністративного менеджменту в публічних організаціях.

Реалізація мети потребує вирішення таких **завдань**:

- вивчити сутність адміністративного менеджменту в публічних організаціях
- розглянути форми та методи адміністративної діяльності в публічних організаціях;
- проаналізувати організаційну структуру досліджуваної публічної організації з позиції адміністративного менеджменту;

- оцінити управлінські технології адміністративного менеджменту в діяльності Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради
- навести рекомендації що використання технологій аудиту управлінської діяльності як напрям удосконалення адміністративного менеджменту в досліджуваній публічній організації.

Об'єктом дослідження є система адміністративного менеджменту Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради.

Предметом дослідження є сукупність управлінських технологій адміністративного менеджменту Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради.

Методи дослідження. Основою для написання кваліфікаційної роботи слугували 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 адміністративного менеджменту публічних організацій.

Практичне значення результатів дослідження полягає тому, що пропозиції автора щодо використання технологій аудиту управлінської діяльності 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 [25].

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Сутність адміністративного менеджменту в публічних організаціях

В сучасних умовах військового стану забезпечення функціонування організації потребує від сучасних менеджерів оперативності, рішучості, нових знань та навичок, які б відповідали реаліям сьогодення. Одним із основних напрямів менеджменту, що охоплює дієвий інструментарій управління публічними організаціями в сучасних умовах є адміністративний менеджмент, що базується на вивченні адміністративно-розпорядчих форм управління. За своєю сутністю та змістовним наповненням адміністративний менеджмент забезпечує діяльність адміністрації, зорієнтований на вирішення стратегічних завдань з урахуванням зовнішніх та внутрішніх впливів. Саме адміністративний менеджмент є базисом формування системи управління організацією на всіх етапах її життєвого циклу через процедуру регламентування і розпорядження її діяльністю. Зазначене актуалізує проблематику формування дієвої системи адміністративного менеджменту публічної організації.

В контексті досліджуваної проблематики, варто зазначити, що адміністрування є вагомим ресурсом керівництва організацією. Зміст адміністрування є доволі широким та охоплює сукупність різних факторів впливу, методів та форм регламентування, формалізації, контролю. Ці форми та методи використовуються всією адміністрацією організації, яка виконує як представницькі функції, так і забезпечує взаємодію з підвідомчими їй формуваннями. Ефективність діяльності управлінських підрозділів значною мірою залежать від узгодженості та збалансованості усієї сукупності процесів, здійснюваних в рамках виконуваних робіт.

Вивчення питань адміністративного менеджменту публічних організацій потребує розуміння змісту таких понять як «адміністративний менеджмент», «адміністрування», «адміністративна діяльність».

Виокремлення адміністративного менеджменту як окремого типу менеджменту відбулося наприкінці ХХ століття. Процес його становлення охоплював різні етапи, що характеризувались певними особливими ознаками. Еволюцію розвитку концепції адміністративного менеджменту представлено в табл.1.1.

Таблиця 1.1.

Розвиток концепції адміністративного менеджменту

№ з/п	Часовий період	Характерні особливості	Передумови зміни
1	Початок XX ст.(1900-1915pp.)	Структурування організації та принципи побудови ідеального типу структури.	Поява терміна «бюрократія» у науці управління, який характеризується точністю, суворістю дисципліни, стабільністю і відповідальністю. Бюрократію представляють у вигляді піраміди з вищим керівництвом на вершині
2	Кінець 1915-х початок 1920-х рр. XX ст.	Зародження школи наукового управління	Проведення аналізу змісту робіт і витрат робочого часу, раціоналізації трудового процесу, встановлення трудових норм. Сформульовані обов'язки адміністрації: планування, організація праці, навчання персоналу. Ведення управлінської операції щодо контролю якості продукції. Проблема індивідуальної продуктивності праці, пошук нових форм стимулювання праці через особисту зацікавленість працівника. Підвищення вимог до виготовленої продукції (наданні послуг)
3	1950- ті рр.- кінець XX ст.	Запровадження адміністративного підходу та виділення адміністративної функції в управлінні організацією	Поява терміна «адміністративний менеджмент» визначення елементів адміністративних операцій та класифіковано функції адміністрування, початок їх практичного застосування. Погляд на організацію з точки зору широкої перспективи. Дослідження закономірностей розвитку організації та процесів вдосконалення управління на рівні організації в цілому. Проблема виживання та зростання в умовах посилення конкуренції
4	Початок XXI ст.	Формування концепції адміністративного менеджменту	Адміністративний менеджмент як функціональна сфера управління, який увібрав у собі певні специфічні ознаки управлінської діяльності. Процес глобалізації, поява транснаціональних корпорацій, пошук нових факторів успіху, впровадження інформаційнокомунікативних технологій, застосування систем якості, проблема раціональної організації праці та мотивації кожного працівника до продуктивної і якісної праці, значимість соціальної та екологічної безпеки діяльності організації, науково-технічний прогрес

Примітка. Складено автором на основі [9-11;29]

Таким чином, формування концепції адміністративного менеджменту почалось на початку XXст із формування бюрократичних засад управління і триває досі, постійно видозмінюючись та трансформуючись у функціональну сферу управління, якій притаманні специфічні ознаки управлінської діяльності, та яка враховує досягнення науки і техніки на сучасному етапі. Розвиток

концепції адміністративного менеджменту зумовлює відсутність єдиного підходу до трактування поняття «адміністративний менеджмент». У фаховій літературі є різні трактування цієї дефініції. Так, розглянемо окремі трактування. Зокрема, Е. Ферейра, А. Ерасмус, Д. Гроуневальд термін «адміністративний менеджмент», визначають як «...функцію, яка виконується в організації, підрозділі або відділі, що є структурною складовою організації. До ключової компетенції адміністративної функції автори відносять управління інформацією, яка має бути своєчасною, адекватною та точно наданою менеджерам усіх рівнів управління, що дасть їм змогу приймати важливі рішення» [58]. Девід Боді зазначає, що адміністративний менеджмент – «це сфера управління, що займається цілями, функціями і проблемами організаційних компонентів як єдиного цілого. Це визначення охоплює всі структурні одиниці від корпорації в цілому до самого невеликого підрозділу або сектора у відділі» » [57].

Адміністративний менеджмент – «...сучасний стиль управління, що принципово відрізняється від бюрократичних форм і методів, побудованих на засадах демократії з мінімізованим втручанням держави в усі сфери суспільного буття, за винятком надання відсутніх на ринку послуг» [50]. У словнику термінів і понять з державного управління дефініцію адміністративний менеджмент трактують як, так зване, «адміністративно-державне управління» [48, с. 23-26]. Адміністративний менеджмент – «...суспільна наука, яка вивчає державне управління, управлінські процеси, взаємовідносини між органами виконавчої влади, а також їх взаємодію із зовнішнім середовищем» [49].

Найбільш загальні трактування окремих науковців представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.2

Концептуальні підходи до категорії «адміністративний менеджмент»

№ з/п	Науковець	Трактування категорії
1	Д. Бодді, Р. Пейтон	управління, що спирається не стільки на особисті якості індивідів, скільки на інститути і встановлений порядок.
2	Р. Ч. Девіс	сфера управління, що займається цілями, функціями і проблемами організаційних компонентів як єдиного цілого
3	Е. Ферейра, А. Ерасмус, Д. Гроуневальд	функція, яка виконується в організації, підрозділі або відділі. Л. Ю. Гордієнко вид людської діяльності, що є системою функцій (планування, організація, координація, контроль, мотивування)
4	С. С. Велешук	управлінська діяльність яка передбачає встановлення, підтримку штатних параметрів функціонування організації шляхом чіткої формалізації, суворої регламентації, контролю і регулювання діяльності трудового колективу що направлена на вирішення зовнішніх завдань, досягнення цільових орієнтирів, забезпечення стійкості організації в зовнішньому середовищі
5	В. В. Стільник, Н. Є.	Зінгаєва напрям менеджменту, що вивчає адміністративно-розпорядчі форми управління, який спирається не стільки на особисті якості індивідів, скільки на інститути і встановлений порядок
6	А. Н. Фомічов	адміністративно-розпорядча форма управління
7	М. А. Міненко	менеджмент для вищої управлінської ланки, який поєднує відразу дві складові: master of business administration (MBA) (сучасне ділове адміністрування) та master of public administration (MPA) (сучасне публічне адміністрування). Тобто AMS сьогодні – це MBA + MPA. Таке поєднання дієвих елементів є ознакою того, що управління підприємством нового зразка в умовах ринкової економіки набагато складніше, ніж в умовах командно-адміністративної системи, і потребує розуміння впливу не тільки економічного, а й соціального та політичного складників суспільства на фактори внутрішнього середовища
8	Л. Ю. Гордієнко	адміністративний менеджмент можна визначити як науку та практичну діяльність про адміністративну діяльність. До функцій адміністративного менеджменту належить також забезпечення діяльності адміністрації, що пов'язано з організацією роботи всіх підрозділів
9	Б. В. Новіков Г. Ф. Сініок П. В. Круш	сучасний етап розвитку менеджменту об'єднує і ефективне ділове адміністрування, і менеджмент людських ресурсів, і менеджмент бізнесу для гармонійного розвитку суспільства
10	Л. Ю. Гордієнко	адміністративний менеджмент можна визначити як науку та практичну діяльність про адміністративну діяльність
11	Миханіцька_Верескля	адміністративний менеджмент є функціональним підвидом менеджменту, що націлений на організацію і забезпечення управлінського процесу, розподіл та контроль за виконанням розпоряджень на підприємстві чи в організації

Примітка. Побудовано на основі [7;8;10;50;57]

Аналізуючи наведені підходи науковців (табл.1.2) можна зробити висновок про те, що частина фахівців трактують адміністративний менеджмент з позиції його притаманності публічним організаціям (І. А. Василенко, В. Д. Бакуменко, Л. М. Усаченко, В. І. Тимцуник, О. В. Червякова), інші – як один із видів управління, притаманний організаціям усіх форм власності. Також можна виокремити – наявність різних підходів до трактувань цієї дефініції (рис.1.1).



Рис.1.1. Позиції до трактування «адміністративний менеджмент»

Узагальнюючи вказане (табл. 1.2, рис.1.1.), під адміністративним менеджментом публічних організацій будемо розглядати функціональний вид менеджменту, специфічними ознаками якого є його двовекторна спрямованість на вирішення зовнішніх організаційних завдань та забезпечення ефективності роботи організації в умовах динамічного зовнішнього середовища.

В основі поняття адміністративний менеджмент лежить поняття «адміністрування», зміст якого в економічній енциклопедії трактується як (від лат. *administro* – керую) як керівництво, управління [14]. Більше того, у науковій літературі цей термін визначається як формально-бюрократичне управління, реалізація якого забезпечується шляхом використання наказів та розпоряджень, чіткої структуризації робіт. Тобто, адміністративна діяльність є проводиться працівниками апарату управління у межах визначеної управлінської посади.

В межах досліджуваної проблематики потребують вивчення поняття «публічний адміністративний менеджмент» або «адміністративно-державне управління». В цьому плані фахівці вказують що, англійський термін «public administrative management», у дослівному перекладі означає «публічний адміністративний менеджмент» та дотримуються підходу, що адміністративний менеджмент застосовується лише в органах публічної влади охоплюючи «правове регулювання суспільних відносин, використання економічних інструментів для створення сприятливих умов ведення економічної діяльності» [15]. Адміністративний менеджмент в органах публічної влади пов'язане з їх внутрішньою діяльністю, насамперед з регламентацією процесів діяльності, плануванням роботи, контролем виконанням, управлінням персоналом цих органів [9, с.15].

В.М. Пахомов, О.С. Тomin окреслили риси, які відрізняють адміністративний менеджмент від загальної теорії і практики управління, серед яких виокремлюють:

- по-перше, переважне застосування лінійної або лінійно-функціональної систем управління;
- по-друге, чітка ієрархія;
- по-третє, формалізований спосіб ухвалення та фіксації управлінських рішень;
- по-четверте, чітке розмежування посадових повноважень, закріплене у вигляді наказів і посадових інструкцій;
- по-п'яте, розподіл влади [34].

Об'єктами адміністративного менеджменту можуть бути різні організаційні явища і процеси, зокрема: стиль управління, діяльність щодо вирішення стратегічних завдань, складові підсистеми організації, функції та процедури управління.

Суб'єктом адміністративного менеджменту в системі менеджменту публічної організації є посадова особа, що наділена повноваженнями забезпечувати досягнення цілей. Тобто, базисом управлінської праці виступає посадова діяльність індивіда, а визначення функціонального

навантаження посади відбувається на основі поділу праці. При цьому має бути враховано індивідуальні можливості індивіда та валіфікаційні вимоги до посадової особи.

Компетентним органом який уповноважений здійснювати організаційні процеси у сфері управління є адміністрація організації, що трактується у наукових джерелах як об'єднання посадових осіб і органів, які очолюють організацію.

Фахівці виокремлюють два основних напрями адміністративного менеджменту в публічних організаціях, перший із яких охоплює питання пов'язані із формуванням раціональної системи управління організацією; другий – організаційне проектування. Виходячи із вказаного можна виокремити характерні особливості адміністративного менеджменту, а саме:

- по-перше, переважне застосування органами державної влади та місцевого самоврядування лінійно-функціональної структури управління;
- по-друге, застосування у процесі прийняття прийняття управлінських рішень формалізованих способів та методів;
- по-третє, чітке розмежування функціональних повноважень, обов'язків та відповідальності.

Відповідно можна розмежувати складові адміністративної діяльності у менеджменті публічних організацій, тобто діяльності працівників апарату управління, здійснюваної в межах певної посади, зокрема:

- 1) правила формування суб'єктно-об'єктної системи управління організацією;
- 2) побудову внутрішніх комунікаційних зв'язків організації;
- 3) регламентування функціонального розподілу завдань та їх закріплення за конкретними посадами в організації;
- 4) правила реалізації управлінських повноважень;
- 5) процедурні аспекти управлінської діяльності.

Варто зазначити, що адміністративний менеджмент у різних типах організацій має свої особливості, які наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Характерні ознаки адміністративного менеджменту в різних типах публічних організацій

№ з/п	Характерна ознака	Тип публічної організації		
		Орган державної влади або місцевого самоврядування	Державне або комунальне підприємство чи установа	Громадська організація
1	Цілі у роботі	Визначені контрактом та посадовими інструкціями	Визначені контрактом та посадовими інструкціями	Добровільна робота
2	Графік роботи	У встановлений час	У встановлений час	У вільний час
3	Оплата	Матеріальна винагорода	Матеріальна винагорода	Без матеріальної винагороди
4	Суспільна корисність	Має суспільну користь	Може не мати суспільної користі	Завжди має суспільну користь
5	Обмеження за віком	Обмежений вік	Практично відсутні обмеження у віці	Відсутні будь які обмеження
6	Задоволення потреб менеджера	Не обов'язково приносить задоволення	Не обов'язково приносить задоволення	Приносить моральне задоволення
7	Врахування стажу роботи	Стаж враховується	Стаж враховується	Не враховується
8	Контроль якості роботи	Проконтролювати якість роботи важко	Контрольована якість роботи	Якість роботи не контролюється
9	Соціальний захист	Високий рівень соціального захисту	Рівень соціального захисту залежить від цінностей організації	Відсутність соціального пакету

Незважаючи на певні відмінності адміністративного менеджменту в організаціях різних типів, зауважимо, що принципи до його побудови є універсальними. Так, фахівці виділяють такі принципи, як: «принцип прогностичності; єдності державних і внутріорганізаційних механізмів управління; демократизації і гуманізації управління; раціонального поєднання централізації і децентралізації; єдності єдиноначальства і колегіальності; інформаційної достатності; системності в управлінні» [4] (рис.1.2).



Рис.1.2. Принципи організації адміністративної діяльності в публічній організації

Примітка. Складено автором на основі [26;29].

Фахівці виокремлюють два основних напрями адміністративного менеджменту в системі менеджменту організації, а саме: розробка раціональної системи управління організацією; побудова її організаційної структури. Ці напрями визначають особливості адміністративного менеджменту, до яких можна віднести: переважне застосування органами державної влади лінійно-функціональної структури управління; використання формалізованих способів прийняття управлінських рішень; чітке розмежування повноважень; поділ влади [26].

Таким чином, адміністративна діяльність в публічних організаціях є різновидом управлінської діяльності що за своїм змістовним наповненням характеризує діяльність працівників апарату управління, які її здійснюють у межах визначеної посади. Вона спрямована на організацію і управління різними процесами з метою забезпечення ефективного функціонування здійснюваних робіт (індивідуально або колективно) щодо досягнення організаційних цілей.

1.2.Форми та методи адміністративної діяльності в публічних організаціях

Процес організації адміністративної діяльності в публічних організаціях як невід'ємна складова адміністративного менеджменту потребує використання різноманітних форм та методів.

Застосування інструментарію адміністративного менеджменту в публічних організаціях, дозволяє їм в першу чергу, досягти організаційних цілей та забезпечити вирішення зовнішніх організаційних завдань як тактичного, так і стратегічного характеру, а також раціоналізувати організацію праці та трудових відносин та створити передумови для ефективної роботи персоналу організації.

Об'єктивним вираженням змісту адміністративної діяльності публічної організації та її посадових осіб виступають форми адміністративної діяльності. На думку фахівців з питань управління організацією, саме форми адміністративної діяльності «...покликані забезпечити найбільш доцільне виконання функцій управління, досягнення цілей управління за найменших витрат сил, засобів і часу» [8, с.53]. В цьому контексті О. Андрійко зауважує, що форми є «...зовнішніми, постійно і типізовано фіксованими виразами (проявами) практичної активності державних органів із формування та реалізації управлінських цілей і функцій та забезпечення їхньої власної життєдіяльності [3; 28 с. 43]. Вказане дозволяє стверджувати, форми адміністративної діяльності є проявом реалізації здійснюваної на основі закріплених повноважень компетенції окремо взятого суб'єкта управління.

Водночас, науковці виокремлюють різні групи форм адміністративної діяльності. Так, А. Кривий поділяє ці форми на правові (юридичні) та неправові (організаційні, фактичні), деталізуючи що «...правові форми пов'язані зі встановленням і застосуванням норм права та тягнуть виникнення, зміну чи припинення адміністративних правовідносин (видання нормативних й індивідуальних актів управління), неправові (їх ще називають організаційними), навпаки, не мають юридичного характеру, не тягнуть правових наслідків і безпосередньо не пов'язані з прийняттям юридичних актів

управління (виконання організаційних дій і здійснення матеріально-технічних операцій) [21, с. 100]. Такий поділ форм адміністративно-правової діяльності на правові та неправові ґрунтується на настанні або ненастанні юридичних наслідків. Однак вони є взаємопов'язаними.

Згідно іншого наукового підходу [8, с.54] до форм адміністративної діяльності відносять такі, як:

- 1) «правотворча, що полягає у виданні адміністративних актів різної юридичної сили;
- 2) погоджувальна, що полягає в укладанні адміністративних договорів між уповноваженими суб'єктами;
- 3) організаційна, що полягає в реалізації поточної управлінської діяльності, зокрема проведення з'їздів, зборів, конференцій, зустрічей;
- 4) здійснення матеріально-технічних операцій, що полягає у реалізації обслуговуючих дій, це аналіз і обробка статистичних даних, добір персоналу, ведення діловодства та інше» [8, с.54].

В цій кваліфікаційній роботі розглядатимемо правові та організаційні форми адміністративної діяльності. До правових форм віднесемо адміністративну діяльність, пов'язану із застосуванням норм права, а саме укладення адміністративних договорів та здійснення дій, які є юридично значущими. До неправових форм адміністративної діяльності публічних організацій відносять належить проведення організаційних заходів та здійснення матеріально-технічних операцій, а саме проведення службових нарад, інструктажів, організація взаємодії між підрозділами та співробітниками, розповсюдження передового досвіду. У свою чергу матеріально-технічних заходів передбачають формування належних умов праці. Результати управлінських дій в розрізі окреслених форм слугують передумовою прийняття управлінських рішень (збір та обробка інформації, статистична звітність, діловодство).

Також важливим є вивчення в рамках досліджуваної проблематики методів, які використовуються в адміністративному менеджменті, зміст яких науковці трактують як «...систему способів і прийомів впливу на керований

об'єкт з метою виконання місії і досягнення цілей організації» [4, С.201]. В теорії управління напрацьовані різні методи управління, серед яких на практиці найчастіше використовується розподіл методів управління на адміністративні, економічні й соціально-психологічні.

Враховуючи об'єкт дослідження, розглянемо адміністративні методи управління детальніше. Так, серед характерних особливостей їх можна виокремити те, що вони є методами прямого впливу, які є директивними, тобто мають обов'язковий характер. Базуються такі методи на дисципліні, відповідальності, владі та примусі і спрямовані на вирішення організаційних завдань та досягнення мети діяльності організації.

У процесі функціонування організацій публічного сектору адміністративні методи виражаються через розпорядження і накази вищого органу, які вважаються обов'язковими для нижче стоячих рівнів управління. Адміністративні методи ґрунтуються на чіткому розмежуванні прав, відповідальності та обов'язків адміністрації, які формалізовані та прописані в положеннях про структурні підрозділи, посадових інструкціях та функціональних обов'язках посадових осіб.

Характерні особливості адміністративних методів управління можна звести до наступних положень:

- по-перше, безпосередній вплив на підлеглих, що проявляється в однозначності розпоряджень та обов'язковість їх виконання;
- по-друге, відсутність механізмів стимулювання;
- по-третє, потребують застосування інструментарію контролю виконання;
- по-четверте, передбачають вирішення проблемних питань на основі використання суворо визначених дій.

Узагальюючи вказане систематизуємо характерні особливості методів адміністративного менеджменту у формі рис.1.3.

Призначення	Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> • формування структури органів управління; • затвердження адміністративних норм і нормативів; • правове регулювання; • видання наказів, вказівок і розпоряджень; • інструктаж; • набір, підбір і розставлення персоналу; • затвердження методик і рекомендацій; • розробка положень, посадових інструкцій, стандартів підприємства; • розробка іншої регламентуючої документації; • встановлення адміністративних санкцій і заохочень 	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечується єдність волі керівництва в досягненні мети; • не вимагає великих матеріальних витрат; • на малих підприємствах оперативного досягається мета, а також забезпечується швидка реакція на зміну зовнішнього середовища 	<ul style="list-style-type: none"> • придушується ініціатива, творча робота; • відсутні дієві стимули праці, можуть виникати антистимули; • на великих підприємствах менеджери не зацікавлені в підвищенні компетентності, тому вона в дефіцит

Рис.1.3. Характерні особливості адміністративних методів управління

Примітка. Наведено за [4.]

Зазначимо, що у практиці управлінської діяльності використовуються різних групи методів управління, які органічно доповнюють один одного, а для забезпечення ефективного менеджменту вони повинні знаходитися в постійному динамічному русі та корелювати із реальними умовами функціонування організації. Ці методи впливають на керований об'єкт через використання таких інструментів, як накази, розпорядження, оперативні вказівки, що віддаються письмово або усно, а також через викисання механізмів контролю за їх виконанням, систему адміністративних засобів підтримки трудової дисципліни і т.д.

Характерною особливістю адміністративних методів є чітка адресність директив, обов'язковість виконання розпоряджень та вказівок, оскільки їх невиконання розцінюється як пряме порушення виконавської дисципліни та супроводжується відповідними стягненнями. Оскільки адміністративні методи можуть базуватись на владі, дисципліні або покаранні, вплив на керований об'єкт здійснюється на основі використання організаційного впливу, розпорядчого впливу, матеріальної, адміністративної або дисциплінарної відповідальності. Залежно, від того на чому базується адміністративний вплив

виокремлюють такі групи адміністративних методів управління, як: «...організаційні методи; розпорядницькі методи; дисциплінарні методи» [4, С.202]. Засоби управлінської діяльності, які використовуються в ході реалізації перелічених груп представлені на рис.1.4



Рис. 1.4. Групи адміністративних методів управління

Примітка. Наведено за [15].

Так, до організаційних методів адміністративного впливу належать: регламентування, що передбачає установлення правил, які визначають зміст і порядок організаційної діяльності та є обов'язковими для виконання; нормування, полягає у встановленні нормативів, які служать орієнтирами в діяльності та інструктування, що передбачає пояснення підлеглому стану справ в організації, роз'яснення поставленого завдання і напрямів його вирішення, застереження від можливих помилок, рекомендації щодо вирішення завдань та виконання робіт та носить ознайомлювальний характер.

Щодо розпорядчих методів, зазначимо, що вони спрямовані на досягнення поставлених цілей управління, дотримання внутрішніх нормативних документів або підтримку системи управління організацією у межах встановлених параметрів через пряме регулювання та внесення коректив для усунення існуючих відхилень параметрів організації або для реалізації нових

можливостей. Формами розпорядчих методів управління є накази, розпорядження, постанови, настанови та вказівки.

Іншим важелем досягнення цілей адміністративного менеджменту є дисциплінарні методи, які використовуються для спрямування дій персоналу організації на вирішення поставлених завдань управління. Такими інструментами, спрямованими на підтримку дисципліни, виступають: застереження, роз'яснення, ознайомлення, порада. Важливо в цьому плані зауважити, що дисциплінарний вплив регламентується Кодексом законів про працю України і застосовується у випадку коли працівники не виконують або не належно виконують свої функціональні обов'язки. Їх застосування є виключним правом керівника, який виступає в ролі роботодавця. Якщо має місце факт порушення трудового законодавства із встановленням дисциплінарної провини, тобто протиправного винного невиконання або неналежного виконання своїх обов'язків працівником застосовується дисциплінарна відповідальність та відповідні стягнення. Дисциплінарна відповідальність може настати за таких умов, як: «...невиконання або неналежне виконання трудових (службових) обов'язків; протиправні дії або бездіяльність працівника; порушення правових норм із вини працівника» [кодекс зак про працю]. Дисциплінарні стягнення накладаються керівником підприємства або його структурних підрозділів, та іншими посадовими особами, які мають таке право, доті як звільняти працівника має право лише керівник. За порушення трудового законодавства можуть застосовуватись дисциплінарні та не дисциплінарні стягнення, а саме: позбавлення премій та винагород, тощо.

Також за порушення законодавства про працю у встановлених випадках можуть застосовуватись матеріальні стягнення, коли працівники в обов'язковому порядку мають відшкодувати збиток, спричинений своїми діями або бездіяльністю організації. До видів збитку, який підлягає відшкодуванню є: «...знищення або псування майна через недбальство працівника; втрата документів, обладнання; змушений простій на підприємстві з вини працівника й ін.» [17].

У випадку здійснення адміністративних правопорушень настає адміністративна відповідальність із застосуванням відповідних стягнень. Такими стягненнями є: «...попередження, штрафи, адміністративний арешт, виправні роботи, конфіскація або вилучення предметів» [17]. У ході вибору виду адміністративної відповідальності, роботодавець має зважати на ступінь тяжкості вчиненого проступку, заподіяну шкоду, враховувати умови вчинення, результати попередньої роботи, визнання працівником своєї провини, ставлення до виконання посадових обов'язків, рівень кваліфікації, повагу в колективі тощо.

Таким чином, адміністративні методи управління базуються на відносинах єдиноначальності, дисципліни та відповідальності. Вони спрямовані на досягнення заданих результатів, а не на їх зростання. Основою їх розмежування є механізм дії та форма прояву цих методів у процесі управління.

Висновки до розділу 1

Формування концепції адміністративного менеджменту почалось на початку ХХст із формування бюрократичних засад управління і триває досі, постійно видозмінюючись та трансформуючись у функціональну сферу управління, якій притаманні специфічні ознаки управлінської діяльності, та яка враховує досягнення науки і техніки на сучасному етапі. Частина фахівців трактують адміністративний менеджмент з позиції його притаманності публічним організаціям (І. А. Василенко, В. Д. Бакуменко, Л. М. Усаченко, В. І. Тимцуник, О. В. Червякова), інші – як один із видів управління, притаманний організаціям усіх форм власності. під адміністративним менеджментом публічних організацій будемо розглядати функціональний вид менеджменту, специфічними ознаками якого є його двовекторна спрямованість на вирішення зовнішніх організаційних завдань та забезпечення ефективності роботи організації в умовах динамічного зовнішнього середовища. Об'єктами адміністративного менеджменту можуть бути різні організаційні явища і процеси, зокрема: стиль управління, діяльність щодо вирішення стратегічних

завдань, складові підсистеми організації, функції та процедури управління. Суб'єктом адміністративного менеджменту в системі менеджменту публічної організації є посадова особа, що наділена повноваженнями забезпечувати досягнення цілей. Тобто, базисом управлінської праці виступає посадова діяльність індивіда, а визначення функціонального навантаження посади відбувається на основі поділу праці. При цьому має бути враховано індивідуальні можливості індивіда та валіфікаційні вимоги до посадової особи.

Застосування інструментарію адміністративного менеджменту в публічних організаціях, дозволяє їм в першу чергу, досягти організаційних цілей та забезпечити вирішення зовнішніх організаційних завдань як тактичного, так і стратегічного характеру, а також раціоналізувати організацію праці та трудових відносин та створити передумови для ефективної роботи персоналу організації.

Об'єктивним вираженням змісту адміністративної діяльності публічної організації та її посадових осіб виступають форми адміністративної діяльності, які є проявом реалізації здійснюваної на основі закріплених повноважень компетенції окремо взятого суб'єкта управління. У кваліфікаційній роботі розглянуто правові та організаційні форми адміністративної діяльності.

У процесі функціонування організацій публічного сектору адміністративні методи виражаються через розпорядження і накази вищого органу, які вважаються обов'язковими для нижче стоячих рівнів управління. Адміністративні методи ґрунтуються на чіткому розмежуванні прав, відповідальності та обов'язків адміністрації, які формалізовані та прописані в положеннях про структурні підрозділи, посадових інструкціях та функціональних обов'язках посадових осіб.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Аналіз організаційної структури досліджуваної публічної організації з позиції адміністративного менеджменту

Системний аналіз адміністративного менеджменту в публічній організації проведемо в розрізі аналізу організаційної структури досліджуваної публічної організації з позиції адміністративного менеджменту та аналізу управлінських технологій адміністративного менеджменту в її діяльності. Об'єктом дослідження у цій кваліфікаційній роботі виступає система адміністративного менеджменту Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради (УСРМТМР).

Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради має статус юридичної особи та функціонує на правах самостійного виконавчого органу місцевого самоврядування. Досліджуване управління має власну гербову печатку, штамп, бланки, свої реквізити та відкриті рахунки в управлінні Державної казначейської служби у Тернопільській області м. Тернопіль. Знаходиться управління на вул. Листопадова, 5 міста Тернополя. Досліджувана публічна організація проводить свою діяльність відповідно до норм Конституції України та положень законів, постанов Верховної Ради України, нормативно-правових актів Президента України та Кабінету Міністрів України, органів виконавчої влади, рішень Тернопільської міської ради та її виконавчого комітету, розпоряджень міського голови, стандарту ISO 9001, Настановою у сфері якості.

Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради є невід'ємним структурним елементом Тернопільської міської ради, зокрема її виконавчим органом, який утворюється радою, є їй підзвітним та підконтрольним, який перебуває у підпорядкуванні виконавчого комітету міської ради та міського голови. Місце досліджуваного управління у структурі Тернопільської міської ради представлено на рис.2.1.

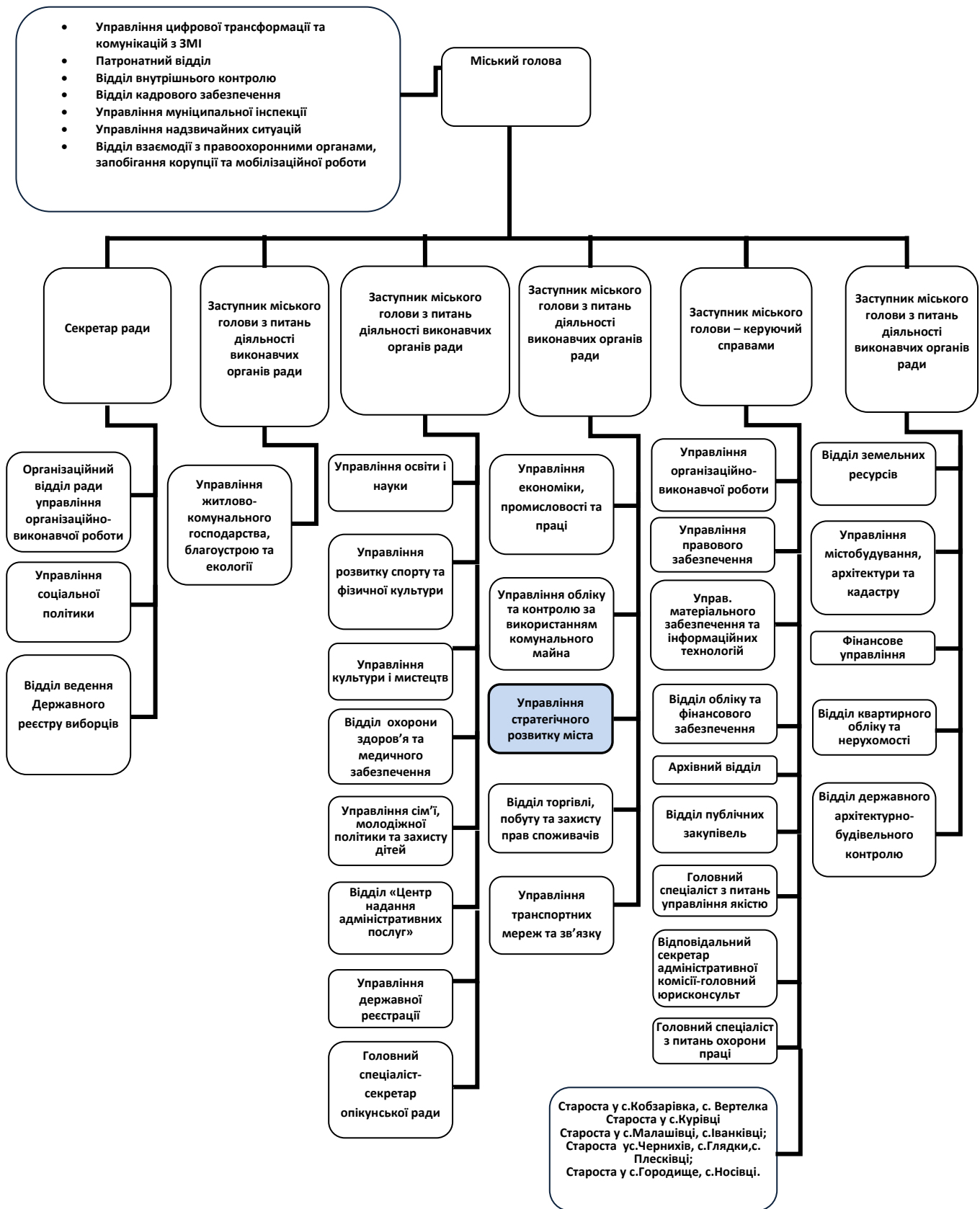


Рис.2.1. Організаційна структура Тернопільської міської ради

Примітка. Наведено за [32]

Враховуючи те, що досліджуване управління є самостійним структурним підрозділом органу місцевого самоврядування, відповідно воно має і власну організаційну структуру управління, яка схематично зображена на рис.2.2.

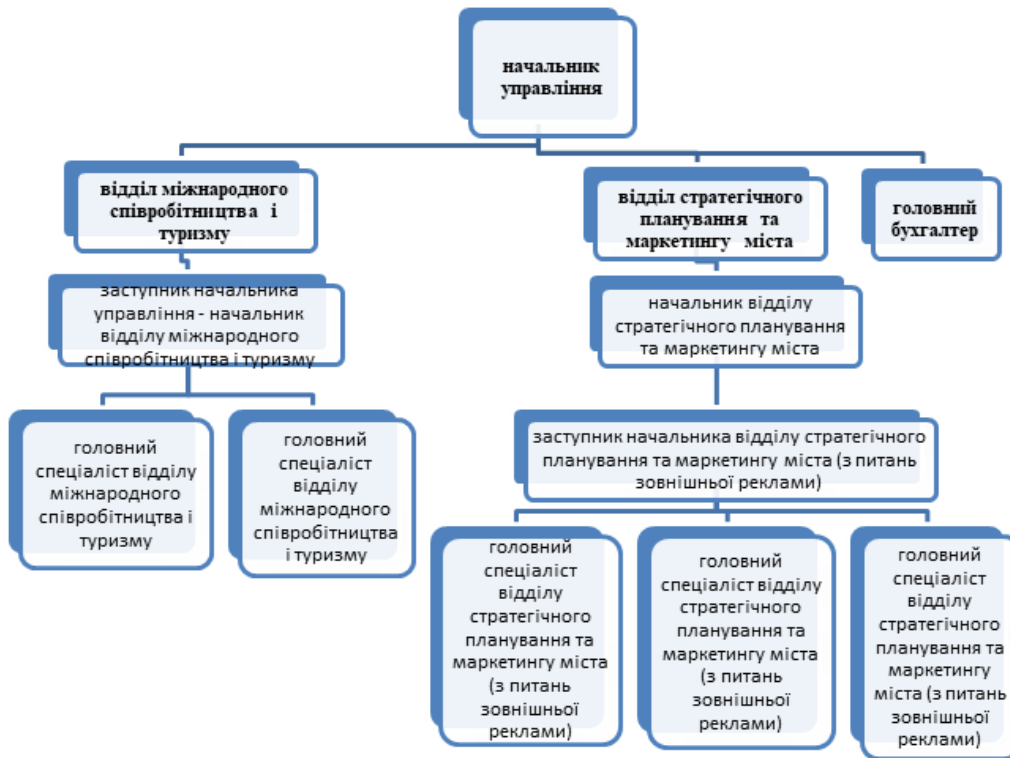


Рис.2.2. Організаційна структура Управління стратегічного розвитку Тернопільської міської ради

Примітка. Побудовано на основі [33]

Відповідно до організаційної структури досліджуваної публічної організації, у її структурі функціонує два підрозділи – відділ міжнародного співробітництва і туризму та відділ стратегічного планування і маркетингу, на які покладені відповідні функціональні обов'язки (рис. 2.2). Адміністративний апарат управління включає начальника управління, начальників відділів та головного бухгалтера.

Основні завдання управління можна звести до наступних положень:

- по-перше, координація діяльності щодо розробки та реалізації Плану стратегічного розвитку територіальної громади;
- по-друге, застосування комплексу заходів та дій щодо популяризації громади, поширення позитивних меседжів про неї як в межах України, так і за кордоном;
- по-третє, 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;
- по-четверте, управління комунальним майном;
- по-п'яте, «сприяння співробітництву територіальної громади із зарубіжними містами-партнерами, міжнародними організаціями, іноземними суб'єктами господарювання та гуманітарного співробітництва [36];
- по-шосте, «сприяння у створенні на території громади підприємств з іноземним капіталом, виходу підприємств громади на зовнішній ринок, активізації зовнішньоекономічних зв'язків, налагодженню іноземного інвестиційного та торговельного співробітництва» [36].

Функції діяльності (УСРМТМР) охоплюють такі сфери, як: обліку та фінансового забезпечення, інвестиційної діяльності та маркетингу, міжнародного співробітництва, туризму та зовнішньої реклами. Діяльність управління у цих сферах стосується виконання комплексу завдань, які наведено в табл.2.1 (табл.2.1).

Таблиця 2.1

**Функції управління Управління стратегічного розвитку міста
Тернопільської міської ради**

№ з/п	Сфера діяльності	Функціональні завдання
1	обліку та фінансове забезпечення	<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.
2	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.
3	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. 10. Внесення подання міському голові з питань формування офіційних делегацій, робочих груп, що виїжджають за кордон.

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

Аналізуючи систему адміністративного менеджменту досліджуваного управління варто відмітити, що очолює його начальник. Призначення начальника та звільнення його здійснюється міським головою. Відповідно до побудови організаційної структури начальник управління стратегічного розвитку міста перебуває у подвійному підпорядкуванні, зокрема підпорядковується міському голові та його заступнику з питань діяльності виконавчих органів ради (див. Рис.2.1).

Важливо зазначити, що особа, яка призначається на посаду начальника управління повинна відповідати певним вимогам, зокрема мати вищу освіту за другим (магістерським) рівнем, стаж управлінської роботи за фахом на службі в органах місцевого самоврядування та державній службі має бути не менше двох років, або 3-х років на керівних посадах в інших сферах управління та вільно володіти державною мовою.

Відповідно до розпорядчих документів досліджуваного управління, зокрема положення про управління та посадової інструкції начальника управління регламентуються повноваження та відповідальність адміністративного апарату управління. Так, згідно вказаних документів начальник Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської територіальної громади «...організовує роботу працівників управління, діє від імені управління і представляє його у взаємовідносинах з фізичними та юридичними особами, розробляє структуру управління і подає на затвердження міському голові та здійснює постійне керівництво діяльністю управління та його підрозділами» [36]. Окрім цього, начальник управління «...розподіляє посадові обов'язки між працівниками управління, затверджує положення про відділи та посадові інструкції працівників управління та визначає міру відповідальності заступників начальника управління та працівників управління» [36].

Щорічно керівник досліджуваної публічної організації звітує про роботу управління перед міською радою та виконавчим комітетом, при чому ці звіти є публічною інформацією із якою можна ознайомитись на офіційному сайті

Тернопільської міської ради.

Начальник досліджуваного управління згідно затверджених повноважень у процесі своєї діяльності застосовує такі адміністративні важелі, як накази та розпорядження, а також організовує перевірку їх виконання. Складає плани та кошториси управління та в цілому координує ресурсне забезпечення управління.

Саме начальник управління у процесі своєї функціональної діяльності використовує механізми, засоби та методи адміністративного менеджменту з метою забезпечення ефективного функціонування управління на основі перманентного застосування заходів щодо удосконалення стилю і методів його роботи та забезпечення дотримання вимог стандарту ISO 9001 у сфері управління. Водночас, він є відповідальним за виконання покладених на управління завдань, збереження майна і засобів, переданих управлінню в користування.

Реалізація функцій адміністративного менеджменту потребує постійного підвищення кваліфікації як управлінського персоналу управління, так і всіх його працівників.

В штатному розписі УСРМТМР передбачено 10 штатних одиниць. У динаміці 2019-2022рр. чисельність персоналу цього управління не змінювалась. Фонд заробітної плати працівників управління у 2022 році склав 2603,5 тис.грн, що на 18,33% більше аналогічного значення попереднього року та на 49,45% більше значення такого показника у базовому 2019 році. Фонд заробітної плати працівників Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради представлено в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Фонд заробітної плати управління, тис. грн.

	01.11.2019 року	01.11.2020 року	01.11.2021 року	01.11.2022 року	20-19	21-20	22-21	22-19
Кількість працівників	10	10	10	10				
Фонд заробітної	1 742,0	1752,7	2 061,4	2 603,5	6,14	18,33	26,29	49,45

плати								
У т.ч. премія	296,3	274,3	370,5	690,3				

Примітка. Наведено за [16]

2.2. Оцінка управлінських технологій адміністративного менеджменту в діяльності Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради

Основними управлінськими технологіями, що застосовуються в адміністративному менеджменті публічних організацій є адміністративне планування, проектно-організаційна діяльність, мотивування працівників апарату управління та контролювання і регулювання. У розрізі перелічених технологій проведемо на практиці функціонування УСРМТМР.

Так, зазначимо, що адміністративне планування є внутріорганізаційним плануванням, що базується на використанні нормативно-правової бази діяльності та охоплює твердий контроль з обслуговування бюджетів і використання бюджетних коштів. Основними завданнями адміністративного планування досліджуваної організації є формулювання майбутніх планових проблем, визначення системи очікуваних небезпек або передбачуваних можливостей його розвитку, необхідних ресурсів, обґрунтування висунутих стратегій, цілей і задач, проектування бажаного майбутнього стану управління як складового елемента Тернопільської міської ради.

Залежно від спрямованості, часового періоду та характеру розв'язуваних задач виокремлюють три види адміністративного планування, зокрема стратегічне (або перспективне), тактичне (середньострокове); оперативне (поточне).

Стратегічне планування полягає у визначенні головних (стратегічних) цілей діяльності Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради, що зорієнтовано на визначення очікуваних результатів з урахуванням засобів і способів досягнення поставлених цілей і забезпечення

необхідними ресурсами. В процесі планування враховуються нові можливості на період понад 5 років.

Стратегічний план виражений стратегією територіальної громади. У ньому містяться рішення в розрізі напрямів діяльності і вибору нових напрямків та перераховуються основні проекти і задаються їхні пріоритети.

Сутність тактичного планування можна звести до визначення проміжних цілей на шляху досягнення стратегічних цілей і задач, що деталізує засоби і способи вирішення задач, використання ресурсів, та охоплює річний період часу. У тактичних планах формулюються основні задачі на встановлений період,

Оперативне планування передбачає детальну розробу оперативних планів організації у цілому та його окремих підрозділів. Основними складовими поточного плану є календарні плани (місячні, квартальні, піврічні), що являють собою детальну конкретизацію цілей і задач, встановлених стратегічними і тактичними планами.

Система адміністративного планування досліджуваного управління охоплює такі стратегічні та програмні документи, як

- План місцевого економічного розвитку Тернопільської міської територіальної громади;
- Стратегічний план розвитку Тернопільської міської територіальної громади до 2029 року;
- Програма соціально-економічного розвитку;
- Галузеві програми.

Зазначимо, що щорічно на сесії міської ради затверджується План місцевого економічного розвитку Тернопільської міської територіальної громади на рік, та у форматі контролю рішенням сесії затверджується звіт про його виконання.

Стратегічний план розвитку Тернопільської міської територіальної громади затверджено на перспективу до 10 років, проте щорічно відповідним рішенням на сесії затверджується звіт про його виконання.

На тактичному рівні адміністративне планування Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради представлено «Програмою економічного та соціального розвитку Тернопільської міської територіальної громади на 2022 - 2024 роки» [41], затверджена рішенням сесії від 17.12.2021 №8/11/21. Ця програма затверджена для забезпечення ефективного вирішення проблем соціально-економічного розвитку та поліпшення якості життя мешканців Тернопільської міської територіальної громади. Програма розроблена відповідно до норм Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», статтею 11 Закону України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» 38, ПостановКабінету Міністрів України від 26.04.2003р. №621 [38] «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проектів Бюджетної декларації та державного бюджету» [44], від 31 травня 2021 р. № 586 «Про схвалення Прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2022-2024 роки» [46], враховуючи рішення профільних комісій міської ради. У вказаній програмі визначено перелік заходів, реалізація яких покладена на Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської територіальної громади, зокрема: «...створення іміджу громади як території, дружньої для інвестора, співробітництво з міжнародними фінансовими та грантовими організаціями, подання заявок на участь у відповідних конкурсах [41]. Стимулювання залученню інвестицій, забезпечення необхідного рівня поінформованості інвесторів щодо інвестиційних можливостей громади, промоція туристичного потенціалу громади, «покращення якості надання туристичних послуг, розширення мережі та елементів туристичної інфраструктури громади та відповідного ознакування, створення відпочинкових зон, в тому числі, розвиток локального підприємництва в туристичних зонах сіл громади, розвиток подієвого, медичного та «зеленого туризму»»[41]. Перелік заходів та стан їх виконання узагальнено у формі таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Основні заходи щодо виконання Програми економічного та соціального розвитку Тернопільської міської територіальної громади на 2022-2024
Управлінням стратегічного розвитку міста Тернопільської міської територіальної громади**

№ з/п	Найменування заходу	Інформація про виконання	Очікувані результати виконання заходу
Пріоритетні напрямки розвитку Тернопільської міської територіальної громади на 2022-2024 роки			
Пріоритет 1. Конкурентоспроможна економіка громади			
1.2. Інвестиційна діяльність			
Громада – інтегрована у міжнародні проекти та громада сприятливого інвестиційного клімату.			
	Створення іміджу громади як території, дружньої до діяльності інвесторів	<p>2022 рік. 15 січня – поїздка на Львівську гастрозустріч «Українська кухня: старий-новий смак Європи»; 17 січня – зустріч із представниками м. Батумі та туроператорами щодо питань співпраці; 3 лютого – участь в Всеукраїнській зоом-конференції представників ТІЦів України з питань участі у цьому різних туристичних виставках; 8 лютого – зоом-конференція із компанією «Молокія» щодо організації тематичної конференції до Дня міста; 10 лютого – КП ТІЦ обговорили співпрацю з питань виготовлення відеороликів із телеканалом «Файне місто» та зоом-конференція від ДАРТ з питань організації фестивалю «Мандруй Україною»; 11-12 лютого – Дні Польської культури у Тернополі «Пізнаймо один одного–українці в Сувалках, поляки в Тернополі». 15 лютого – участь у заході Української академії лідерства «Творимо себе – творимо Україну» (ЗУНУ). 17 лютого – навчальний онлайн семінар «Інструменти розвитку туризму в громадах»; 22 лютого –зоом-конференція-форум гідів, який відбувався у Чернігові до Дня екскурсовода; 28 лютого – КП ТІЦ почало працювати як пункт прийому гуманітарної допомоги, 23 березня – відвідали сніданок-зустріч «Бізнес в умовах війни: хто, де, чим і як?»; 30 березня – відвідали сніданок-зустріч «Законодавчі новації воєнного часу для українського бізнесу», бізнес-зустрічі та бізнес-сніданки.</p> <p>Участь у міжнародних науково-практичних конференціях і круглих столах</p> <p>1 квартал 2023 року. 9 лютого - участь в експерт-сесії «Інвестиційний паспорт та інвестиційні процеси громади» (Клуб мерів);</p> <p>15-16 лютого – участь у Міжнародній виставці та конференції ReBuild Ukraine (м. Варшава, Польща).</p>	Участь у форумах, виставках, проведенні конкурсів об'єктів для інвестицій (не менше 10 щорічно)
2	Співробітництво з міжнародними фінансовими та грантовими організаціями, подання заявок на участь у відповідних конкурсах	<p>2022 рік. Проведено понад 40 візитів делегацій, поїздки на конференцію та інші заходи щодо співробітництва з міжнародними фінансовими та грантовими організаціями. Підписано 3 партнерські угоди (Ізерлон, Єлена Гура, Роннебі)</p> <p>1 квартал 2023 року. 2 лютого 2023 року – перебування делегації Чеської республіки з метою обговорення питань надання подальшої гуманітарної допомоги та проведення огляду модульних будинків в селі Малашівці.</p> <p>22 лютого 2023 року - перебування делегації з міста Канни, Франція, метою візиту якої було надання гуманітарної допомоги генераторами для потреб Тернопільської ТТГ.</p>	Забезпечення перебування 20 іноземних делегацій щороку, збільшення кількості іноземних гостей на 10%, підписання не менше 3 партнерських угод
3	Стимулювання залучення інвестицій	<p>2022 рік. Протягом 12 місяців укладено 6 інвестиційних договорів:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Будівництво футбольного поля зі штучним покриттям площею 105 м x 70 м в м. Тернопіль, вул. Кліма Савури, 2. Будівництво доступного житла для мешканців Тернопільської МТГ, вул. Героїв Чорнобіля. 3. Реконструкція нежитлової будівлі комунальної власності по вул. Родини Барвінських, 4. 4. Реконструкція нежитлових будівель комунальної власності, вул. Білецька, 54 та Чумацька, 5. 5. Реконструкція з добудовою приміщень лікарні, вул. Романа Купчинського, 14. 6. Реконструкція існуючої нежитлової будівлі під центр тимчасового проживання, реабілітації та відновлення фізичного і психологічного здоров'я внутрішньо переміщених та соціально незахищених осіб з вбудованими приміщеннями громадського призначення, надбудовою житлових квартир та влаштуванням 	Залучення приватних інвестицій у будівництво та реконструкцію об'єктів міської транспортної та інженерної інфраструктури з використанням механізмів державно-приватного партнерства, концесії, ЕСКО контрактів, зокрема -Облаштування території індустріального парку «Тернопіль» (Будівництво та підведення мереж до індустріального парку «Тернопіль») - Створення Центру реабілітаційного та

Примітка. Наведено за [41].

Також до елементів адміністративного планування тактичного характеру можна віднести галузеві програми, які розробляються, в основному, на період 2-3 роки. На 2023 рік Тернопільською міською радою затверджено 32 галузеві програми, перелік яких наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Перелік галузевих програм, затверджених Тернопільською міською радою
на 2023 рік**

№ з/п	Найменування заходу	Інформація про виконання	Очікувані результати виконання заходу
Пріоритетні напрямки розвитку Тернопільської міської територіальної громади на 2022-2024 роки			
Пріоритет 1. Конкурентоспроможна економіка громади			
1.2. Інвестиційна діяльність			
Громада - інтегрована у міжнародні проекти та громада сприятливого інвестиційного клімату.			
	Створення іміджу громади як дружньої для інвестора	<p>2022 рік. 15 січня – поїздка на Львівську гастрозустріч «Українська кухня: старий-новий смак Європи»; 17 січня – зустріч із представниками м. Батумі та туроператорами щодо питань співпраці; 3 лютого – участь в Всеукраїнській зоом-конференції представників ТПЦів України з питань участь у цього різних туристичних виставках; 8 лютого – зоом-конференція із компанією «Молокія» щодо організації тематичної конференції до Дня міста; 10 лютого – КП ТПЦ обговорили співпрацю з питань виготовлення відеороликів із телеканалом «Файне місто» та зоом-конференція від ДАРТ з питань організації фестивалю «Мандруй Україною»; 11-12 лютого – Дні Польської культури у Тернополі «Пізнаймо один одного-українці в Сувалках, поляки в Тернополі». 15 лютого – участь у заході Української академії лідерства «Творимо себе – творимо Україну» (ЗУНУ). 17 лютого – навчальний онлайн семінар «Інструменти розвитку туризму в громадах»; 22 лютого – зоом-конференція-форум гідів, який відбувався у Чернігові до Дня екскурсовода; 28 лютого – КП ТПЦ почало працювати як пункт прийому гуманітарної допомоги. 23 березня – відвідали сніданок-зустріч «Бізнес в умовах війни: хто, де, чим і як?»; 30 березня – відвідали сніданок-зустріч «Законодавчі новачки воєнного часу для українського бізнесу», бізнес-зустрічі та бізнес-сніданки.</p> <p>Участь у міжнародних науково-практичних конференціях і круглих столах</p> <p>1 квартал 2023 року. 9 лютого - участь в експерт-сесії «Інвестиційний паспорт та інвестиційні процеси громади» (Клуб мерів); 15-16 лютого – участь у Міжнародній виставці та конференції ReBuild Ukraine (м. Варшава, Польща).</p>	Участь у форумах, виставках, проведення конкурсів об'єктів для інвестицій (не менше 10 щорічно)
2	Співробітництво з міжнародними фінансовими та грантовими організаціями, подання заявок на участь у відповідних конкурсах	<p>2022 рік. Проведено понад 40 візитів делегацій, поїздки на конференцію та інші заходи щодо співробітництва з міжнародними фінансовими та грантовими організаціями. Підписано 3 партнерські угоди (Ізерлон, Єлена Гура, Роннебі)</p> <p>1 квартал 2023 року. 2 лютого 2023 року – перебування делегації Чеської республіки з метою обговорення питань надання подальшої гуманітарної допомоги та проведення огляду модульних будинків в селі Малашівці.</p> <p>22 лютого 2023 року - перебування делегації з міста Кани, Франція, метою візиту якої було надання гуманітарної допомоги генераторами для потреб Тернопільської ТТГ.</p>	Забезпечення перебування 20 іноземних делегацій щороку, збільшення кількості іноземних гостей на 10%, підписання не менше 3 партнерських угод
3	Стимулювання залучення інвестицій	<p>2022 рік. Протягом 12 місяців укладено 6 інвестиційних договорів:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Будівництво футбольного поля зі штучним покриттям площею 105 м x 70 м в м. Тернопіль, вул. Кліма Савури, 2. Будівництво доступного житла для мешканців Тернопільської МТГ, вул. Героїв Чорнобіля. 3. Реконструкція нежитлової будівлі комунальної власності по вул. Родини Барвінських, 4. 4. Реконструкція нежитлових будівель комунальної власності, вул. Білецька, 54 та Чумацька, 5. 5. Реконструкція з добудовою приміщень лікарні, вул. Романа Купчинського, 14. 6. Реконструкція існуючої нежитлової будівлі під центр тимчасового проживання, реабілітації та відновлення фізичного і психологічного здоров'я внутрішньо переміщених та соціально незахищених осіб з вбудованими приміщеннями громадського призначення, надбудовою житлових квартир та влаштуванням 	Залучення приватних інвестицій у будівництво та реконструкцію об'єктів міської транспортної та інженерної інфраструктури з використанням механізмів державно-приватного партнерства, концесії, ЕСКО контрактів, зокрема -Облаштування території індустріального парку «Тернопіль» (Будівництво та підведення мереж до індустріального парку «Тернопіль») - Створення Центру реабілітаційного та

Примітка. Наведено за [35].

Щодо організування праці підлеглих та проектування робіт як одного із адміністративних механізмів, зауважимо, що усі працівники досліджуваної організації, крім першої особи, є підлеглими старшого за посадою. Начальник управління має право віддавати розпорядження, накази. Всі права та відповідальність, як зазначалось раніше (п.2.1) регламентуються Кодексом законів про працю, положенням про структурний підрозділ та посадовими інструкціями щодо конкретної посади.

В рамках даного дослідження також зосередимо увагу на питаннях мотивування в Управлінні стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради. Зауважимо, що у мотивуванні працівників апарату управління значну роль відіграють такі види економічного стимулювання, як різні форми і системи заробітної плати, додаткові виплати і пільги, надбавки, доплати і премії. Їх функціями є залучення і закріплення співробітників, підвищення ефективності їх роботи. Організація трудових відносин на сьогодні регламентується Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [42] № 2136-IX від 24 березня 2022 року. 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» [45].

Умови оплати праці посадових осіб досліджуваного управління визначаються міською радою виходячи з умов оплати праці, встановлених постановою Кабінету Міністрів України «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів» [47] від 09.03.2006 р. № 268, і схем посадових окладів згідно з додатками 48-53 і 57 до зазначеної постанови.

Розраховують оплату праці на основі даних «табелів обліку використання робочого часу (робочий час, тимчасова непрацездатність, всі види відпусток, інші неявки з поважних причин, простій тощо), а її зарахування проводяться на

підставі платіжних доручень із обов'язковою сплатою ПДФО, військового збору і ЄСВ відповідно до вимог законодавства» [47].

Зазначимо, що заробітна плата як управлінського персоналу так і інших працівників досліджуваного управління включає посадовий оклад та/або ставку погодинної оплати праці, а також надбавки, доплати, премії, матеріальні допомоги. Сума посадового окладу затверджується в штатному розписі. Також законодавством передбачені такі надбавки: «за ранг (додаток 57 до постанови 268), за вислугу років (підпункт 4 пункту 3 постанови 268), за високі досягнення у праці або за виконання особливо важливої роботи (підпункту "в" підпункту 1 пункту 2 постанови 268), за знання й використання в роботі іноземної мови (пункт 3 постанови 268), за почесне звання «заслужений» (підпункт 1 пункту 3 постанови 1298)» [45; 47].

Умови оплати праці посадових осіб органів місцевого самоврядування затверджуються органами місцевого самоврядування відповідними документами (положення, наказ, розпорядження тощо). Преміювання працівників проводиться згідно із затвердженим положенням про преміювання, а розмір премії зазначається у наказі про преміювання, а керівнику – у наказі про преміювання, який видає орган вищого рівня. Аналізуючи фонд оплати праці УСРМТМР можна зробити висновок, про його зростання у динаміці 2019-2022 років від 1742 тис.грн. до 2603,50 тис.грн. відповідно (рис.2.3).

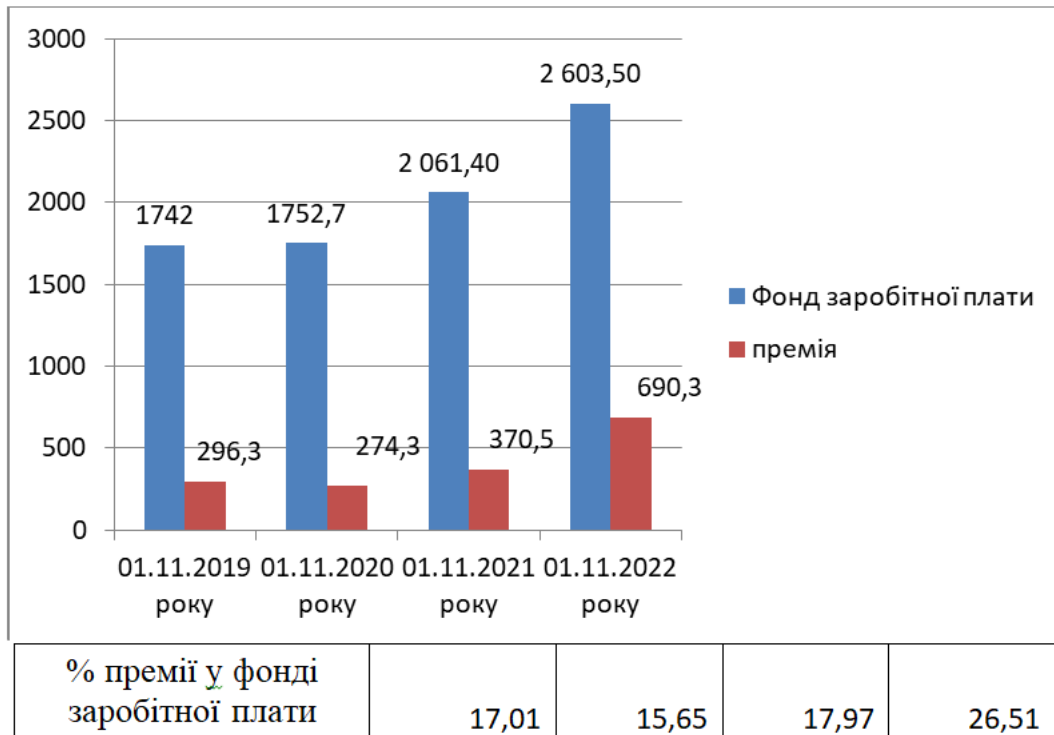


Рис.2.3. Показники оплати праці працівників Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради у динаміці 2019-2022рр., тис.грн

Примітка. Побудовано на основі даних [16].

Також варто зауважити, що протягом досліджуваного періоду відбулось суттєве зростання суми премії у фонді оплати праці, зокрема від 296,3 тис.грн. у 2019 році до 690,3 тис.грн. у 2022 році. У відсотковому співвідношенні частка премії у фонді оплати праці коливалась від 17,01% у 2019 році до 26,51% у 2022р. Вказані тенденції є свідченням підвищення ефективності адміністрування мотивації персоналу досліджуваної публічної організації.

Висновки до розділу 2

Об'єктом дослідження у цій кваліфікаційній роботі виступає система адміністративного менеджменту Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради. Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради має статус юридичної особи та функціонує на правах самостійного виконавчого органу місцевого самоврядування. До

організаційної структури досліджуваної публічної організації, у її структурі функціонує два підрозділи – відділ міжнародного співробітництва і туризму та відділ стратегічного планування і маркетингу, на які покладені відповідні функціональні обов'язки. Адміністративний апарат управління включає начальника управління, начальників відділів та головного бухгалтера. Функції діяльності Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради охоплюють такі сфери, як: обліку та фінансового забезпечення, інвестиційної діяльності та маркетингу, міжнародного співробітництва, туризму та зовнішньої реклами. В штатному розписі Управління передбачено 10 штатних одиниць.

Основними управлінськими технологіями, що застосовуються в адміністративному менеджменті публічних організацій є адміністративне планування, проектно-організаційна діяльність, мотивування працівників апарату управління та контролювання і регулювання. Система адміністративного планування досліджуваного управління охоплює такі стратегічні та програмні документи, як: План місцевого економічного розвитку Тернопільської міської територіальної громади; Стратегічний план розвитку Тернопільської міської територіальної громади до 2029 року; Програма соціально-економічного розвитку; галузеві програми. Щодо організування праці підлеглих та проектування робіт як одного із адміністративних механізмів, зауважимо, що усі працівники досліджуваної організації, крім першої особи, є підлеглими старшого за посадою. Начальник управління має право віддавати розпорядження, накази. Аналізуючи фонд оплати праці досліджуваної організації можна зробити висновок, про його зростання у динаміці та зростання частки премії у його структурі.

РОЗДІЛ 3.

ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ АУДИТУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК НАПРЯМ УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ПУБЛІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Одним із напрямів удосконалення системи адміністративного менеджменту досліджуваної публічної організації вбачаємо використання технологій аудиту управлінської діяльності.

Вважаємо, що на сьогодні аудит управлінської діяльності може слугувати практичним інструментом покращення функціонування публічних організацій шляхом перерозподілу та економного використання ресурсів на користь кращих програм розвитку. Аудит управлінської діяльності можна використовувати як для перевірки організації та методики контролю установчих документів, так і оцінювання її облікової політики та результативності управлінської діяльності, виконання цільових орієнтирів стратегічного плану, трудової дисципліни та професійної компетенції, внутрішнього контролю, тощо.

Для алгоритму та методології використання інструментарію аудиту управлінської діяльності варто звернути увагу на той факт, що у чинному законодавстві відсутня категорія «аудит управлінської діяльності», а науковці тракують його зміст через категорії аудиторського контролю, як функції управління [19, с. 212] та операційний аудит, спрямований на оцінювання ефективності управління організаційною одиницею [51].

Фахівці у сфері управління виокремлюють три види управлінського аудиту, який ототожнюють із аудитом управлінської діяльності, зокрема: функціональний, організаційний і спеціальний [21]. Так, функціональний аудит може застосовуватись щодо функцій управління, процесів управління та окремих управлінських операцій. Організаційний аудит «...передбачає дослідження певної підсистеми або окремих структурних підрозділів, основна увага якого спрямована на виявлення того, наскільки ефективно і продуктивно

взаємодіють функції» [19]. Водночас, спеціальний аудит детермінується різноплановістю потреб адміністрації.

Аудит управлінської діяльності за своїм змістом є процесом вивчення та оцінювання управлінських явищ і процесів для формування рекомендацій щодо економічного й ефективного використання ресурсів публічної організації для досягнення мети її діяльності і програмних цілей. Базисом аудиту управлінської діяльності виступають категорії ефективності та економічності діяльності організації. Оскільки аудит управлінської діяльності безпосередньо пов'язаний з основними функціями управління, орієнтованому на результат, керівнику публічної організації та керівникам її структурних підрозділів потрібно потрібно володіти інструментарієм аудиту використовувати його у практичній діяльності.

Аудит управлінської діяльності, інструментарій якого пропонуємо використовувати у процесі функціонування Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради, у цій роботі розглядатимемо як процес вивчення оцінювання управлінських явищ, процесів та фактів з метою формування комплексу рекомендацій для адміністрації щодо підвищення ефективності діяльності організації, досягнення мети і програмних цілей, а також контролю відповідності якості (професіоналізму) адміністративного персоналу та ефективності виконання персоналом своїх повноважень.

Важливо зазначити, що аудит управлінської діяльності з однієї сторони дозволить оцінити ефективність, а з іншої - виявити резерви поліпшення результативності діяльності публічної організації.

Враховуючи специфіку діяльності Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради аудит управлінської діяльності, на наш погляд, повинен охоплювати напрями, як:

- по-перше, аудит ефективності системи управління, в рамках якого проводитиметься оцінювання ефективності функціонування існуючої в досліджуваній організації організаційної структури;
- по-друге, аудит ефективності діяльності організації;
- по-третє, аудит виконання програм (рис.3.1).



Рис. 3.1. Пропоновані напрямки проведення аудиту управлінської діяльності в Управлінні стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради

Примітка. Побудовано автором з використанням [10;51].

Застосування аудиту дасть змогу з'ясування чи виконуються цілі і процедури, визначені вищим керівництвом, чи ні. За визначенням науковців управлінський аудит лрзволить визначити «... ділові операцій з метою розробки рекомендацій відносно більш економного і ефективного використання ресурсів, результативності в досягненні цілей діяльності і відповідності

політиці організації» [52]. Фактично за допомогою цього інструменту адміністрація організації може забезпечувати контроль виконання рішень, спрямованих на збільшення ефективності і результативності діяльності чи управлінського впливу.

Цей термін «аудит результативності» вживається в основному в державному секторі США. У різних країнах разом з терміном «управлінський аудит» вживаються також терміни «операційний аудит», «аудит результативності/ефективності». На думку Хоха В, Мелешка Є, Смірнова О. «...аудит в сучасних умовах функціонування систем управління перетворюється на велику взаємозв'язану систему контрольної діяльності, який розподіляється по галузях, підгалузях, напрямках і всіх сферах функціонування систем управління (аудит майна, аудит інтелектуальної власності, аудит механізму управління, аудит бухгалтерського обліку, аудит законів і принципів функціонування системи, аудит професіоналізму керівників і фахівців, функціональний аудит, комплексний аудит, системний аудит)» [51, с.102].

Аудит програм у свою чергу є індивідуальним систематичним дослідженням їх ефективності. Фахівці з аудиту програм виокремили категорії, які може охоплювати цей вид аудиту, а саме: «...аудит дотримання норм, аудит економічності, аудит ефективності (чи відповідають досягнуті результати витраченим ресурсам), аудит результативності (чи відповідають результати цілям політики), оцінка послідовності політики, оцінка впливу політики, оцінка ефективності політики та аналіз причинних зв'язків» [48].

Так, аудит ефективності є незалежною формою фінансового контролю, яка спрямована на оцінювання результативності самої системи управління суб'єкта господарювання та практичної його діяльності незалежними спеціалістами на договірних засадах. Це постійний процес моніторингу та звітності про виконання програми, що базується на контролі за виконанням цілі або вимог програми та може бути попереджувальним сигналом для керівника та засобом покращання підзвітності для громадськості.

Аудит програми передбачає індивідуальне систематичне дослідження її ефективності та забезпечує поточний контроль. Аудит ефективності може

включати аудит повноважень та аудит винагород. Аудит винагород пов'язаний із питаннями формування мотиваційної політики та є інструментом удосконалення систем заробітної плати, що передбачає преміювання персоналу за певні досягнення. Критерієм ефективності системи преміювання є зацікавленість працівників у досягненні кращих результатів діяльності та у повному використанні свого творчого потенціалу. Особа, яка проводить цей аудит має перевірити забезпечення впливу на поведінку персоналу системи преміювання (винагород).

Щодо аудиту професійного рівня адміністративного апарату управління, то основними векторами його проведення має бути оцінка організаційної культури, якості професійного спілкування, порядок прийняття і реалізації управлінських рішень.

Проведення аудиту управлінської діяльності у досліджуваній публічній організації має відбуватись у певній послідовності. Етапність цього процесу схематично можна представити наступним чином (рис.3.2). Так, як представлено на схемі результатом може бути прийняття управлінського рішення. А за результатами звіту, що виявлені невідповідностями розробляються корегуючі дії, які зголом мають бути реалізованими. Водночас, корегуванню підлягають не лише виявлені невідповідності, а і причини, що зумовили ці невідповідності (див. рис.3.2).

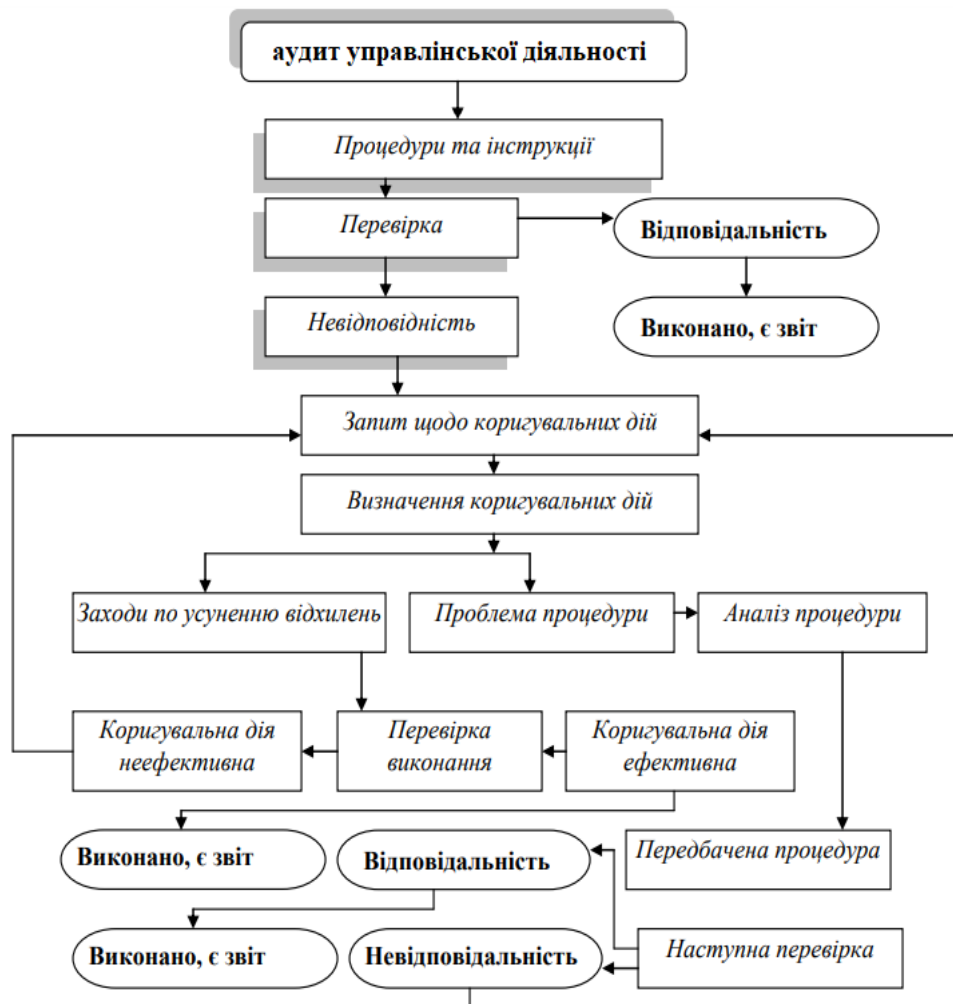


Рис. 3.2. Рекомендована блок схема процесу аудиту управлінської діяльності публічної організації

Примітка. Адаптовано автором на основі [1;3]

Важливим аспектом проведення аудиту управлінської діяльності є визначення суб'єктів його проведення. Так, вважаємо, що в Управлінні стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради аудит управлінської діяльності може проводитись як тимчасово створеною комісією у складі 1-3 осіб, що складу якої увійдуть відповідні фахівці, або у випадку наявності фінансових ресурсів створити окремий структурний підрозділ – сектор.

Так, структурний підрозділ Тернопільської міської ради може бути створеним з метою проведення та забезпечення внутрішнього аудиту в цілому та аудиту управлінської діяльності зокрема. Він повинен діяти в інтересах Тернопільської міської територіальної громади, здійснювати оперативний контроль та моніторинг.

Основні завдання пропонованого структурного підрозділу має стати надання незалежних висновків та рекомендацій за результатами здійснення контролю за ефективністю діяльності та дотриманням законодавства виконавчими органами Тернопільської міської ради.

Основні напрямком діяльності пропонованого підрозділу із внутрішнього аудиту можна звести до наступних положень:

- по-перше, внутрішній аудит, як система контролю за діяльністю підконтрольних суб'єктів, створюється з метою ефективної оцінки та вдосконалення системи внутрішнього контролю та управління ризиками;
- по-друге, структурний підрозділ здійснює внутрішній аудит у формі перевірок, оцінки, дослідження та вивчення на підставі доручень чи розпоряджень міського голови, рішень Тернопільської міської ради чи виконавчого комітету Тернопільської міської ради;
- по-третє, внутрішній аудит, як особлива форма контролю, здійснюється як система заходів, спрямованих на забезпечення міського голови, депутатів Тернопільської міської ради достовірною інформацією про використання фінансових ресурсів,.

Для виконання покладених завдань за результатами контрольних заходів структурний підрозділ повинен надавати міському голові об'єктивні і незалежні висновки та рекомендації щодо: ефективності системи управління, виконання програм, «...оцінки управління комунальними ресурсами; правильності ведення бухгалтерського обліку та достовірності фінансової і бюджетної звітності; досягнення економії комунальних ресурсів» [5] їх цільового використання, ефективності і результативності в діяльності підконтрольних суб'єктів, шляхом прийняття обґрунтованих управлінських рішень; проведення аналізу та оцінки стану фінансової і господарської діяльності підконтрольних суб'єктів; запобігання порушенням законодавства, фактам незаконного, неефективного та нерезультативного використання комунальних ресурсів; забезпечення інтересів Тернопільської міської територіальної громади у процесі управління об'єктами комунальної форми власності міста; «...аналіз виконання управлінських рішень, виявлення фактів

невиконання (неналежного виконання) управлінських рішень, оцінка їх негативного впливу та можливих наслідків для об'єкта контролю та підготовка відповідних пропозицій щодо вдосконалення управлінських рішень; обґрунтованості планування надходжень і витрат бюджету; функціонування систем внутрішнього контролю та аудиту та їх удосконалення; запобігання виникненню помилок у роботі чи інших недоліків у діяльності підконтрольних суб'єктів» [5].

Пропонований структурний підрозділ, відповідно до покладених на нього завдань, може проводити оцінку:

- ефективності системи управління;
 - ефективності функціонування системи внутрішнього контролю та аудиту;
- ступеня виконання і досягнення цілей, визначених у стратегічних та річних планах;
 - якості надання адміністративних послуг;
- стану збереження активів;
- стану управління комунальним майном та ресурсами;
- правильності ведення бухгалтерського обліку та достовірності фінансової і бюджетної звітності;
 - ризиків, які негативно впливають на виконання функцій і завдань підконтрольних суб'єктів.

Також структурний підрозділ з проведення аудиту за дорученням міського голови може проводити аналіз проєктів розпорядчих актів та інших документів, пов'язаних з використанням комунальних ресурсів, для забезпечення їх цільового та ефективного використання, планувати, організувати та проводити внутрішні аудити, документувати їх результати, готувати звіти, висновки та рекомендації, а також проводити моніторинг врахування рекомендацій, здійснювати моніторинг проведення закупівель.

У процесі своєї діяльності пропонований структурний підрозділ буде взаємодіяти із структурними підрозділами виконкому Тернопільської міської ради, правоохоронними та іншими контролюючими державними органами,

підприємствами, їх об'єднаннями, установами та організаціями з питань проведення контрольних заходів.

Керівник цього підрозділу подоватиме міському голові або виконкому міської ради звіти і рекомендації для прийняття ним/ними відповідних управлінських рішень.

Він буде звітувати про результати діяльності відповідно до норм чинного законодавства з питань внутрішнього аудиту.

Результати проведеного аудиту представляються у формі відповідного звіту, витяг з якого наведено на рис.3.3.

Звіт про аудит управлінської діяльності		Сторінка: ____
Підрозділ , що перевіряється: Начальник: Учасники:	Головний аудитор: Аудиторська група:	
Ціль перевірки:	Дата проведення: _____	
<p>Результати перевірки</p> <p>1. Кількість виявлених: невідповідностей: _____ в тому числі критичних: - зауважень: _____</p> <p>2. Висновки ціль перевірки досягнута (не досягнута): пояснення (при необхідності) _____ _____</p> <p>діяльність підрозділу, що перевіряється ,задовольняє (не задовольняє) _____. корегувальні дії (лист реєстрації невідповідностей, протокол Координаційної Ради) Лист реєстрації невідповідностей № _____ необхідність повторної перевірки так/ні _____ _____</p> <p>3. Додатки: опитувальні листи № _____, листи невідповідності № _____</p>		
Головний аудитор: _____ _____ Дата _____ 20_р.	Директор _____ П. І. Б. Начальник відділу _____ П. І. Б. Дата _____ 200_р.	

Рис.3.3. Форма звіту про аудит управлінської діяльності

Примітка. Наведено на основі [37].

Загалом матеріали аудиту управлінської діяльності будуть інформаційною базою для постійного моніторингу та діагностування стану функціонування системи управління УСРМТМР. Результати його проведення можуть лежати як в основі управлінських рішень, так і у розробці поточних і перспективних планів, програм діяльності. В цілому, вважаємо, що використання технологій аудиту управлінської діяльності може бути дієвим інструментом підвищення ефективності адміністративного менеджменту досліджуваної публічної організації.

Висновки до розділу 3

Одним із напрямів удосконалення системи адміністративного менеджменту вбачаємо використання технологій аудиту управлінської діяльності, які можуть слугувати практичним інструментом покращення функціонування публічних організацій шляхом перерозподілу та економного використання ресурсів на користь кращих програм розвитку. Важливо зазначити, що аудит управлінської діяльності з однієї сторони дозволить оцінити ефективність, а з іншої - виявити резерви поліпшення результативності діяльності організації.

Враховуючи специфіку діяльності Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради аудит управлінської діяльності, на наш погляд, повинен охоплювати напрями, як: аудит ефективності системи управління, в рамках якого проводитиметься оцінювання ефективності функціонування існуючої в досліджуваній організації організаційної структури; аудит ефективності діяльності організації; аудит виконання програм. Проведення аудиту управлінської діяльності у досліджуваній публічній організації має відбуватись у певній послідовності. Важливим аспектом проведення аудиту управлінської діяльності є визначення суб'єктів його проведення. Так, вважаємо, що в Управлінні стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради аудит управлінської діяльності може проводитись як тимчасово створеною комісією у складі 1-3 осіб, що складу якої увійдуть відповідні фахівці, або у випадку наявності фінансових ресурсів створити окремий структурний підрозділ – сектор. Результати проведеного аудиту представляються у формі відповідного звіту, витяг з якого наведено у роботі. Загалом матеріали аудиту управлінської діяльності будуть інформаційною базою для постійного моніторингу та діагностування стану функціонування системи управління та можуть лежати як в основі управлінських рішень, так і у розробці поточних і перспективних планів, програм діяльності.

ВИСНОВКИ

На основі результатів проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

Формування концепції адміністративного менеджменту почалось на початку ХХст із формування бюрократичних засад управління і триває досі, постійно видозмінюючись та трансформуючись у функціональну сферу управління, якій притаманні специфічні ознаки управлінської діяльності, та яка враховує досягнення науки і техніки на сучасному етапі. Частина фахівців трактують адміністративний менеджмент з позиції його притаманності публічним організаціям (І. А. Василенко, В. Д. Бакуменко, Л. М. Усаченко, В. І. Тимцуник, О. В. Червякова), інші – як один із видів управління, притаманний організаціям усіх форм власності. Під адміністративним менеджментом публічних організацій будемо розглядати функціональний вид менеджменту, специфічними ознаками якого є його двовекторна спрямованість на вирішення зовнішніх організаційних завдань та забезпечення ефективності роботи організації в умовах динамічного зовнішнього середовища. Об'єктами адміністративного менеджменту можуть бути різні організаційні явища і процеси, зокрема: стиль управління, діяльність щодо вирішення стратегічних завдань, складові підсистеми організації, функції та процедури управління. Суб'єктом адміністративного менеджменту в системі менеджменту публічної організації є посадова особа, що наділена повноваженнями забезпечувати досягнення цілей. Тобто, базисом управлінської праці виступає посадова діяльність індивіда, а визначення функціонального навантаження посади відбувається на основі поділу праці. При цьому має бути враховано індивідуальні можливості індивіда та валіфікаційні вимоги до посадової особи.

Застосування інструментарію адміністративного менеджменту в публічних організаціях, дозволяє їм в першу чергу, досягти організаційних цілей та забезпечити вирішення зовнішніх організаційних завдань як тактичного, так і стратегічного характеру, а також раціоналізувати організацію праці та трудових відносин та створити передумови для ефективної роботи персоналу організації.

Об'єктивним вираженням змісту адміністративної діяльності публічної організації та її посадових осіб виступають форми адміністративної діяльності, які є проявом реалізації здійснюваної на основі закріплених повноважень компетенції окремо взятого суб'єкта управління. У кваліфікаційній роботі розглянуто правові та організаційні форми адміністративної діяльності.

У процесі функціонування організацій публічного сектору адміністративні методи виражаються через розпорядження і накази вищого органу, які вважаються обов'язковими для нижче стоячих рівнів управління. Адміністративні методи ґрунтуються на чіткому розмежуванні прав, відповідальності та обов'язків адміністрації, які формалізовані та прописані в положеннях про структурні підрозділи, посадових інструкціях та функціональних обов'язках посадових осіб.

Об'єктом дослідження у цій кваліфікаційній роботі виступає система адміністративного менеджменту Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради. Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради має статус юридичної особи та функціонує на правах самостійного виконавчого органу місцевого самоврядування. До організаційної структури досліджуваної публічної організації, у її структурі функціонує два підрозділи – відділ міжнародного співробітництва і туризму та відділ стратегічного планування і маркетингу, на які покладені відповідні функціональні обов'язки. Адміністративний апарат управління включає начальника управління, начальників відділів та головного бухгалтера. Функції діяльності Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради охоплюють такі сфери, як: обліку та фінансового забезпечення, інвестиційної діяльності та маркетингу, міжнародного співробітництва, туризму та зовнішньої реклами. В штатному розписі Управління передбачено 10 штатних одиниць.

Основними управлінськими технологіями, що застосовуються в адміністративному менеджменті публічних організацій є адміністративне планування, проектно-організаційна діяльність, мотивування працівників апарату управління та контролювання і регулювання. Система

адміністративного планування досліджуваного управління охоплює такі стратегічні та програмні документи, як: План місцевого економічного розвитку Тернопільської міської територіальної громади; Стратегічний план розвитку Тернопільської міської територіальної громади до 2029 року; Програма соціально-економічного розвитку; галузеві програми. Щодо організування праці підлеглих та проектування робіт як одного із адміністративних механізмів, зауважимо, що усі працівники досліджуваної організації, крім першої особи, є підлеглими старшого за посадою. Начальник управління має право віддавати розпорядження, накази. Аналізуючи фонд оплати праці досліджуваної організації можна зробити висновок, про його зростання у динаміці та зростання частки премії у його структурі.

Одним із напрямів удосконалення системи адміністративного менеджменту вбачаємо використання технологій аудиту управлінської діяльності, які можуть слугувати практичним інструментом покращення функціонування публічних організацій шляхом перерозподілу та економного використання ресурсів на користь кращих програм розвитку. Важливо зазначити, що аудит управлінської діяльності з однієї сторони дозволить оцінити ефективність, а з іншої - виявити резерви поліпшення результативності діяльності організації.

Враховуючи специфіку діяльності Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради аудит управлінської діяльності, на наш погляд, повинен охоплювати напрями, як: аудит ефективності системи управління, в рамках якого проводитиметься оцінювання ефективності функціонування існуючої в досліджуваній організації організаційної структури; аудит ефективності діяльності організації; аудит виконання програм. Проведення аудиту управлінської діяльності у досліджуваній публічній організації має відбуватись у певній послідовності. Важливим аспектом проведення аудиту управлінської діяльності є визначення суб'єктів його проведення. Так, вважаємо, що в Управлінні стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради аудит управлінської діяльності може проводитись як тимчасово створеною комісією у складі 1-3 осіб, що складу якої увійдуть

відповідні фахівці, або у випадку наявності фінансових ресурсів створити окремий структурний підрозділ – сектор. Результати проведеного аудиту представляються у формі відповідного звіту, витяг з якого наведено у роботі. Загалом матеріали аудиту управлінської діяльності будуть інформаційною базою для постійного моніторингу та діагностування стану функціонування системи управління та можуть лежати як в основі управлінських рішень, так і у розробці поточних і перспективних планів, програм діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамовська В.С. Аудит ефективності управлінської діяльності. *Ефективна економіка* № 4, 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?Op=1&z=2904>
2. Адміністративний менеджмент : методичні рекомендації до самостійної роботи та дистанційного навчання здобувачів вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. Л. В. Тешева. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. – 76 с.
3. Андрійко О.Ф. Державний контроль в Україні: організаційно-правові засади. К.: «Наук. думка», 2004. 304
4. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
5. Артюх О.В. Аудит управлінської діяльності в Україні: проблематика узгодження дефініцій. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456.pdf>
6. Аудит адміністративної діяльності : навчальний посібник / А. Чемерис, М. Лесечко, Р. Рудніцька, О. Чемерис. Львів : Львів. регіон. ін-т держ. упр. Укр. акад. держ. упр. при Президентові України, 2003. 207 с
7. Велешук С.С. Концептуальні підходи до визначення функцій та класифікації методів адміністративного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2013. № 4 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1952>. 131 Випуск # 4 / 2016
8. Вишневський М. Форми адміністративної діяльності суб'єктів публічної адміністрації, що здійснюють адміністративно-правове регулювання діяльності апарату суду в Україні. *Прикарпатський юридичний вісник*. Том 2 № 4(25), 2018. С.53-57
9. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Олексенко Р. І. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньої програми «Публічне управління та адміністрування». Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 244 с.
10. Герасимяк Н.В., Волинчук Ю.В. Адміністративний менеджмент як один із напрямів сучасного менеджменту. *Економіка і суспільство*. Випуск # 4 / 2016. С.122-131

- 11.Гордієнко Л.Ю. Адміністративний менеджмент : конспект лекцій. Харків : ХНЕУ, 2005. 116 с.
- 12.Дудкін П.Д., Дудкіна О.П. Деякі аспекти змін парадигми обслуговування туристів в умовах конкуренції та мінливості середовища. *Матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка: «Соціальні та економічні вектори інноваційного розвитку бізнес-структур»*, (Тернопіль, 23 квітня 2020 року). С.32-
- 13.Дудкіна О., Чикало І. Сучасні технології організаційного проектування діяльності органу місцевого самоврядування. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2021. Вип. 26. с. 55-61
- 14.Економічна енциклопедія. URL: <http://slovopedia.org.ua/38/53392/377011.html>.
- 15.Єдинак В. Ю. Адміністративний менеджмент : опорний конспект лекцій / Єдинак В. Ю. – Дніпро : УМСФ, 2019. – 236 с.
- 16.Звіт начальника Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/vikonavchiy-komitet/rishennya-vikonavchogo-komitetu-2019/64504.html>
- 17.Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
- 18.Колісник Г.М., Гелей Л.О., Шуліко А.О. управлінський аудит як вид надання консалтингових послуг. *Інфраструктура ринку*. Випуск 63. 2022. С.158-164. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/31.pdf
- 19.Колісник Г.М., Слюсаренко В.Є. Аудит : навчальний посібник ; 2-е вид., перероб. і доп. Ужгород : Центр учбової літератури, 2016. 342 с.
- 20.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)

- 21.Кривий А.О. Адміністративно-правова діяльність чергової служби органів внутрішніх справ: дис.... канд. юрид. наук: спец. 12.00.07. Дніпропетровськ, 2011. 301 с, с. 100
- 22.Круп'як Л. Особливості реалізації мотиваційної стратегії як чинника підвищення ефективності функціонування органів публічної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток: науковий журнал*. 2019.№ 10. URL: [http://www. dy. nauka. com. Ua](http://www.dy.nauka.com.Ua)
- 23.Круп'як Л., Круп'як І. Імплементация технологій оцінювання роботи персоналу органів публічного управління. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки»: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 17 квітня 2019 р.–* Тернопіль: ТНЕУ, С. 170-173.
- 24.Круп'як Л.Б. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України. *Матеріали Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України»*. С.140-141
- 25.Лагудза А. Адміністративний менеджмент публічної організації в сучасних умовах. *Матеріали доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»* (4 травня 2023р.).
- 26.Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Дудкіна О.П. Державне і регіональне управління : навчальний посібник. Тернопіль : ТНЕУ. 2014. 452 с.
- 27.Міненко М. А. Місце і роль адміністративного менеджменту в загальноорганізаційній системі управління. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 7–10.
- 28.Мурза В.В. Форми та методи державної контрольної-наглядової діяльності. *Публічне право*. 2013. No 2. С. 110–116.
- 29.Новіков Б.В. Основи адміністративного менеджменту : [навч. посіб.] / Б.В. Новіков, Г.Ф. Сініок, П.В. Круш. К. : Центр навчальної літератури, 2004. 506 с.

30. Орзіх М. (1995). Концепція правового статусу самоврядних територій і органів місцевого самоврядування. *Місьцеве та регіональне самоврядування України*, Вип. 12(10–11), 67–75. Мороз, 2008
31. Основи адміністративного менеджменту : [навч. посіб.] / В.Д. Бакуменко [та ін.] ; за заг. ред. Л.М. Усаченко. К. : Інтерсервіс, 2013. – 148 с
32. Офіційний сайт Тернопільської міської ради. URL: <https://ternopilcity.gov.ua>
33. Офіційний сайт Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/vikonavchi-organi-radi/upravlinnya--viddili/4808.html>
34. Пахомов В.М. Концептуальні основи адміністративного менеджменту / В.М. Пахомов, О.С. Томин. *Розвиток соціальних комунікацій та правове регулювання модернізації освіти в контексті євроінтеграції України : мат. Всеукраїнської науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 20–22 травня 2015 р.)*. Івано-Франківськ, 2015. С. 59–67.
35. Перелік галузевих програм Тернопільської міської територіальної громади чинних у 2023 році. **URL:** <https://ternopilcity.gov.ua/strategichni-ta-programni-dokumenti/galuzevi-programi/perelik-galuzevih-program-ternopilskoi-miskoi-teritorialnoi-gromadi-chinnih-u-2023-rotsi>
36. Положення про Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/vikonavchi-organi-radi/upravlinnya--viddili/4808.html>
37. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21 грудня 2017 року № 2258-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text>
38. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23 березня 2000 року № 1602-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>
39. 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)

40. 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)
41. Про затвердження Програми економічного та соціального розвитку Тернопільської міської територіальної громади на 2022 - 2024 роки»: Рішення сесії від 17.12.2021 №8/11/21. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/strategichni-ta-programni-dokumenti/programa-sotsialno-ekonomichno-rozvitku/55007.html>]
42. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Законом України № 2136-IX від 24 березня 2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
43. 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>
44. Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проектів Бюджетної декларації та державного бюджету: Постанова Кабінету Міністрів України від 26.04.2003р. №621. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/621-2003-%D0%BF#Text>
45. 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>
46. Про схвалення Прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2022-2024 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 31 травня 2021 р. № 586. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-prognozu-ekonomich-a586>
47. Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів: Постанова Кабінету Міністрів України від 09.03.2006 р. № 268 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/268-2006-%D0%BF#Text>
48. Словник термінів з державного управління Стільник В. В., Зінгаєва Н. Є. А28 Адміністративний менеджмент: конспект лекцій / В. В. Стільник, Н. Є. Зінгаєва. – Миколаїв : МНАУ, 2019. – 102 с.

49. Теорія і практика ділового адміністрування : [навч. посіб.] / Г.І. Дібніс [та ін.]. – Луганськ : Ноулідж, 2009. – 488 с.
50. Фоломкіна І.С. Адміністративний менеджмент : [конспект лекцій для студентів денної і заочної форм навчання ІЕУ напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент»] / І.С. Фоломкіна. Донецьк : ДонНУЕТ, 2014. 101 с.
51. Хох В.Д., Мелешко Є.В., Смірнов О.А. Дослідження методів аудиту систем управління інформаційною безпекою. *Системи управління, навігації та зв'язку. Збірник наукових праць*. – Полтава: ПНТУ, 2017. – Т. 1 (41). – С. 38-42. – Режим доступу: <http://journals.nupp.edu.ua/sunz/article/view/628>
52. Чикало І. Аудит управлінської діяльності в системі адміністративного менеджменту організації. Інфраструктура ринку. Випуск 31. 2019. С.182-187. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/29.pdf
53. Чикало І. Становлення аудиту управлінської діяльності на ринку аудиторських послуг в Україні. *Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні: матеріали V міжнародної науково - практичної конференції*. Тернопіль. ТНЕУ, 2018. С. 199 – 202
54. Шарко О.Р. Виявлення місця адміністративного менеджменту в науці за допомогою типологічного аналізу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. № 1(190). Ч. 1. С. 239–245.
55. 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 ltureand Rural Development*, 2020 ISSN 2284-7995, Online 2285-3952
56. Businessdictionary. URL: <http://www.businessdictionary.com/>.
57. David Boddy Essentials of Management: A Concise Introduction Paperback – 18 Jan. 2012, p.816 с.
58. Ferreira E.J. Administrative management. Juta Academic, 2009. URL.: <https://books.google.com.ua/>.