

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

МЕЛЬНИЧЕНКО Руслан Васильович

МЕХАНІЗМ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕДУР В ОРГАНІЗАЦІЯХ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування» ”

освітня програма – Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Магістр»

Виконав ст. гр. АУАмз 21

Мельниченко Р.В.

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Попович Т.М.

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Теоретичні та організаційні засади розроблення та реалізації управлінських процедур в організаціях публічної сфери	5
1.1. Сутність, завдання та базові принципи механізму розроблення та реалізації управлінських процедур в організаціях публічної сфери	5
1.2. Розвиток сучасних технологій прийняття та реалізації управлінських процедур в організаціях публічної сфери	15
Висновки до розділу 1	23
Розділ 2. Аналітична оцінка системи управління та механізмів прийняття рішень в досліджуваній організації публічної сфери	25
2.1. Оцінка організаційно-функціональних механізмів системи управління організацією	25
2.2. Аналіз діючих технологій та методів прийняття управлінських рішень в організації публічної сфери	29
2.3. Оцінка результативності реалізації управлінських процедур в організації публічної сфери	34
Висновки до розділу 2	40
Розділ 3. Удосконалення механізмів розроблення та реалізації управлінських процедур в організації публічної сфери	39
3.1. Імплементация сучасних інноваційних технологій в процес розроблення управлінських процедур та прийняття управлінських рішень в організації публічної сфери	39
3.2. Впровадження технологій моніторингу та оцінювання результативності реалізації прийнятих управлінських рішень.	45
Висновки до розділу 3	49
Висновки	51
Список використаних джерел	54

ВСТУП

Актуальність теми. Успішність діяльності підприємств безпосередньо залежить від ефективності розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень. Управлінські рішення визначають можливість існування та подальшого розвитку підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища, тому питання удосконалення технологій прийняття управлінських рішень визначають актуальність

Мета дослідження. Метою дослідження є теоретичне, методичне і організаційне обґрунтування механізму розробки і реалізації управлінських процедур в організаціях публічної сфери та вироблення практичних рекомендацій щодо його удосконалення на засадах інноватизації і процесного підходу.

Відповідно до мети в проведених дослідженнях вирішувалися наступні **завдання:**

- дослідити сутність, завдання та базові принципи механізму розроблення та реалізації управлінських процедур в організаціях публічної сфери;
- узагальнити тенденції у розвитку сучасних технологій прийняття та реалізації управлінських процедур в організаціях публічної сфери;
- провести оцінку використовуваних організаційно-функціональних механізмів у системі управління досліджуваною організацією;
- проаналізувати діючі технології та методи прийняття управлінських рішень в організації публічної сфери;
- оцінити результативність реалізації управлінських процедур в організації публічної сфери;
- надати рекомендації щодо імплементації сучасних інноваційних технологій в процес розроблення управлінських процедур та прийняття управлінських рішень в організації публічної сфери;
- запропонувати заходи щодо упровадження технологій моніторингу та оцінювання результативності реалізації прийнятих управлінських рішень.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є механізми та способи розробки і реалізації управлінських процедур організації публічної сфери.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади формування механізмів розробки і реалізації управлінських процедур організації публічної сфери.

Практична значущість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення механізмів розроблення і реалізації управлінських процедур та прийняття управлінських рішень в Київській міській організації Товариства сприяння обороні України на засадах інноваційності, якості та результативності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕДУР В ОРГАНІЗАЦІЯХ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

1.1. Сутність, завдання та базові принципи механізму розроблення та реалізації управлінських процедур в організаціях публічної сфери

Вироблення актуальних та адекватних умов, що складаються, механізмів розроблення та реалізації управлінських рішень є одним з найважливіших управлінських підходів в публічних організаціях, оскільки від ефективності ухваленого рішення залежить не лише успішність розвитку власне самої організації, але й досягнення визначених цілей у сфері діяльності, що має суспільний характер .

За висновками багатьох досліджень [4;39] складена практика розроблення управлінських рішень в організаціях публічної сфери супроводжується низкою проблем, обумовлених:

неповнотою та недостатністю вхідної інформації для прийняття адекватного реальним умовам рішення, що може призвести до помилкових і неправильних рішень, непередбачуваності наслідків, порушення стабільності системи тощо;

складністю і різноманітністю вирішуваних проблем публічними організаціями, що ускладнює процеси прийняття рішень та вироблення чітких процедур їх реалізації;

наявністю бюрократичних перешкод, що пов'язуються із затримкою або ж блокуванням прийняття рішень. В такому випадку прийняті рішення втрачають актуальність з огляду на їх не вчасність та запізніле реагування на вирішення проблеми або ж зумовлюють поглиблення її негативних наслідків;

домінуванням застарілих підходів у методиках вироблення управлінських рішень, відсутністю чітких і прозорих процедур їхньої

реалізації, передусім щодо ресурсного обґрунтування та інформаційного забезпечення реалізації;

існуванням певних психологічних бар'єрів при розробці і прийнятті рішень, оскільки їх вироблення передбачає врахування великого масиву інформації, складних систем впливу та не прогнозованістю розвитку суспільних явищ.

У цьому контексті актуалізуються питання розроблення нових або ж удосконалення існуючих підходів, методів і принципів розробки управлінських процедур (надалі – УП) в організаціях публічної сфери з урахуванням сучасних тенденцій процесів сфери їх функціональної діяльності та напрямів і цілей власного стратегічного розвитку.

Управлінська процедура є важливою складовою управлінського процесу організації будь-якого типу. В загальному розумінні управлінська процедура є відображенням встановленого порядку підготовки, розгляду, обговорення та виконання послідовних або ж паралельних операцій в системі управління. Технологія її здійснення тісно пов'язана з процесами алгоритмізації управлінських операцій у рамках тих чи інших функціональних повноважень керівництва організацією .

Серед інших трактувань цього поняття, можна виокремити підходи [34], за якими управлінська процедура розглядається як сукупність взаємопов'язаних управлінських операцій, які виконуються з метою досягнення поставлених цілей діяльності та реалізації функціональних завдань. В рамках нашого дослідження під управлінською процедурою будемо розуміти складову процесу управління організацією, яка описує послідовність виконання управлінських операцій, а також характеризує виконавця процесу, місце виконання, технічні засоби, які використовуються, витрати часу на кожну операцію та інформацію, необхідну для їх виконання поставлених завдань. Місце управлінських процедур в системі управління організацією проілюструємо на рис. 1.1.

Сьогодні в умовах зміни парадигми системи управління управлінська процедура набуває форм управлінського процесу, який є більш націленим на системне бачення організації роботи щодо вирішення проблем її розвитку та ефективної діяльності.

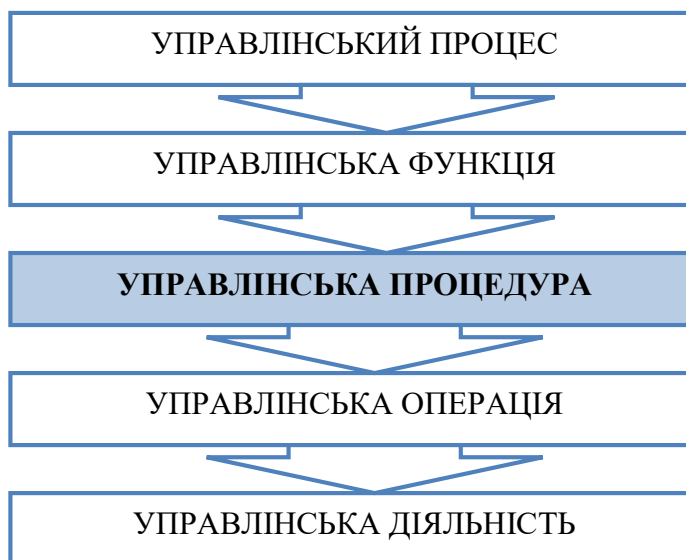


Рис. 1.1. Місце управлінських процедур у системі управління організацією

Примітка. Складено автором за [20]

Варто зазначити, що управлінська процедура може виконуватися або повністю в окремому підрозділі організаційної структури управління організації, або декількома такими підрозділами. В залежності від управлінських процедур, які виконують такі підрозділи та характеру управлінських рішень, прийняття котрих покладено на різних осіб, змінюються зміст, деталізація та канали передачі інформації, необхідної для їх підготовки, прийняття та реалізації.

В рамках реалізації управлінських процедур вагоме місце належить управлінським рішенням. За своїм змістом управлінське рішення(надалі - УР) є результатом вибору способу дії, що спрямовуються на вирішення конкретної проблеми управління в організації, і, по-суті, є вибором з поміж багатьох варіантів альтернативи, що здійснюється керівником у рамках його функціональних повноважень і компетенції та спрямований на досягнення поставлених цілей. У наукових джерелах [20;37;] можна віднайти як

розширене, так і більш вузьке розуміння процесу прийняття рішень в управлінні організацією. У розширеному розумінні воно охоплює не лише сам процес вироблення рішення, але й його виконання, тобто процес організації впровадження прийнятих заходів та контроль за їх виконанням. У вузькому розумінні прийняття управлінських рішень розглядається лише як можливість вибору найбільш раціонального варіанту з усіх можливих альтернатив.

За висновками багатьох наукових досліджень [4;39;19] управлінські рішення пропонується розглядати за трьома аспектами, а саме як:

1) вид управлінської діяльності в системі управління організацією, що пов'язується з підготовкою та розробленням УР, вибором та прийняттям адекватних реаліям варіантів дій (в цьому аспекті УР розглядається як вид функціональної роботи в апараті управління, певний етап загального процесу управління);

2) інструмент впливу керівництва на виконавців;

3) організаційно-практична діяльність керівника в складеній управлінській системі організації що пов'язується з вибором варіантів дій в нестандартних ситуаціях.

Особливостями прийняття УР в організаціях публічної сфери є те, що такі «рішення стосуються широкого загалу, зачіпають різні верстви населення як одночасно, так і окремо. Рішення приймаються в умовах невизначеності через мінливість економічної та політичної ситуації в країні та в регіонах, в умовах суперечливості та непрозорості цілей, нечітких критеріях ефективності того чи іншого рішення» [4].

В системі управління організації публічної сфери, управлінське рішення виконує 4 основні функції: забезпечувальну, спрямовуючу, мобілізуючу та координаційну. Їх зміст проілюстровано на рис. 1.2 [19]

Вимоги, що ставляться до підготовки УР, включають забезпечення наукової обґрунтованості, цілеспрямованості, дотримання правових норм, оптимальність, своєчасність та комплексність рішень, повнота оформлення.

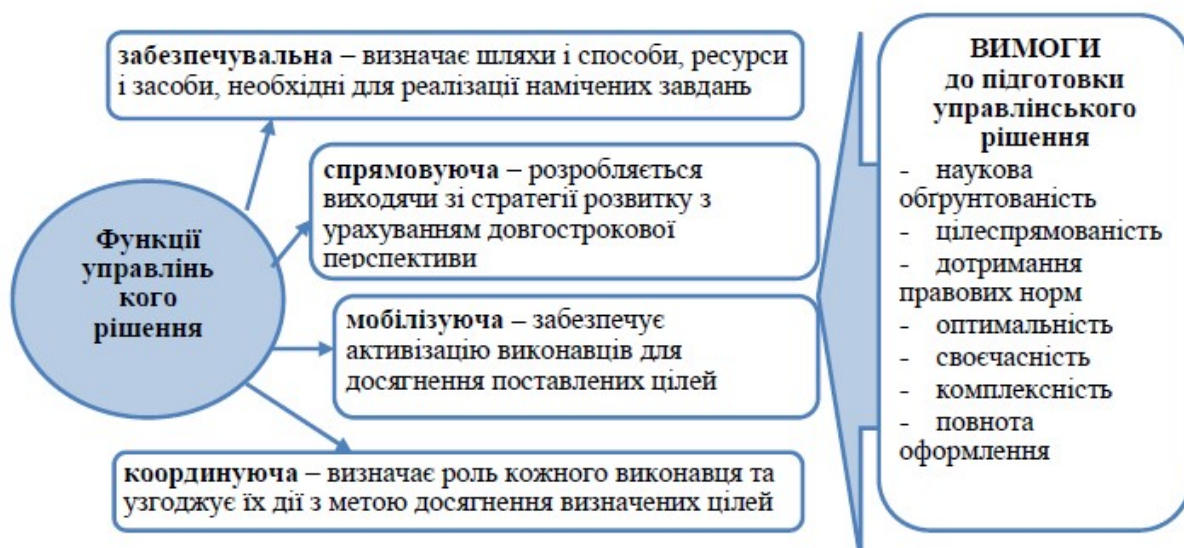


Рис.1.2. Функції управлінського рішення в системі публічного управління та вимоги до його підготовки
Примітка. Складено з використанням [19]

В публічних організаціях процес прийняття управлінських рішень супроводжується впливом низки факторів, найважливішими з яких є:

наявність ризику, тобто існує ймовірність того, що може бути прийняте невірне (помилкове) рішення, що спричинить негативний вплив на діяльність організації і може призвести до появи конфліктів або ж кризових явищ;

час, який відводиться для підготовки і прийняття управлінського рішення та отриманого результату його реалізації. Як правило, переважно на практиці в умовах динамічності і невизначеності середовища діяльності та складності вирішуваних завдань, керівництво організації не завжди має достатньо часу для проведення системного аналізу та оцінювання всіх можливих альтернатив рішення проблеми;

корпоративна культура організації або ж комунікативна політика, яка ґрунтується на урахуванні фактору стилю керівництва при прийнятті рішення (влади, статусу, повноважень, складності виконання, зворотного зв'язку тощо);

рівень підтримки керівництва працівниками, а саме, впливом фактору нерозуміння логіки поведінки або ж недовіри до об'єктивності рішення. З метою підтримки прийнятих рішень та їх результативного впровадження,

важливо забезпечити розуміння необхідності прийняття саме таких рішень, при можливості залучати персонал до обговорення проблем, створити сприятливий комунікаційний механізм, розвивати і посилювати власний лідерський потенціал;

особистісні якості керівника. Вони на сьогодні є одним з найбільш важливих чинників підвищення результативності впровадження рішення ще на етапі його розроблення.. такими якостями є: досвід, професійність, організаторські здібності, емоційний інтелект, комунікабельність тощо.

Процес підготовка до прийняття УР в організації пов'язаний з опрацюванням великого обсягу вхідної інформації, яку необхідно узагальнити, обробити, проаналізувати, і на основі чого будуть розроблятися альтернативи його реалізації. Таке рішення може прийматись в умовах:

а) повної інформації, коли за кожним альтернативним варіантом є можливість вибору певної системи дій;

б) неповної інформації, коли рішення розробляються на основі урахування можливих ризиків та ймовірних втрат;

в) повної невизначеності, коли ймовірність отримання очікуваних результатів від впровадження рішення є слабкими. В таких умовах необхідним є використання додаткової інформації, врахування досвіду та інтуїції керівника, або ж використання для розрахунку наявного економіко-математичного апарату чи програмних продуктів.

З урахуванням наведених варіантів можливого інформаційного забезпечення прийняття УР в організаціях публічної сфери науковці [4] виділяють три моделі їх розроблення: класичної, поведінкової та ірраціональної. Сутність цих моделей наведена на рис. 1.3.

Процес прийняття УР в організації публічної сфери передбачає дотримання певного алгоритму і складається з таких основних етапів:

1 етап - підготовка до прийняття рішення (виявляється та аналізується проблемна ситуація; збирається необхідна інформація; здійснюється діагностування проблеми; виявляються чинники, що є джерелом проблеми та

досліджується їх вплив на погіршення ситуації; формулюються цілі розв'язання проблеми; виробляються та розглядаються можливі альтернативи рішень, прогнозується розвиток проблемної ситуації);

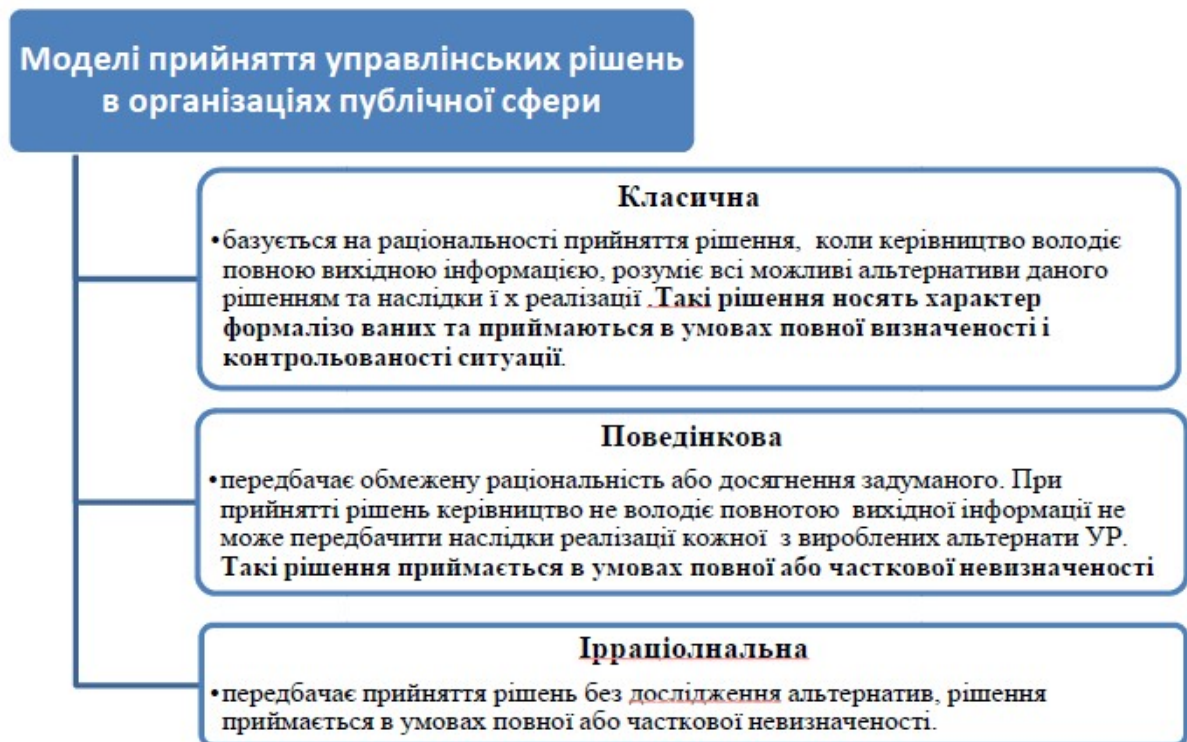


Рис. 1.3. Моделі прийняття управлінських рішень в організаціях публічної сфери

Примітка. Складено за [4]

2 етап - прийняття управлінського рішення (оцінюються вироблені варіанти (альтернативи) реалізації рішення, обирається та приймається найбільш оптимальний варіант);

3 етап - реалізація управлінського рішення (встановлюються терміни і порядок виконання заходів в рамках прийнятого варіанту рішення, визначаються конкретні виконавці та доводяться до них встановлені завдання; виробляються процедури ресурсного забезпечення виконання рішень, встановлюються відповідні повноваження);

4 етап – контроль за процесом реалізації рішення (передусім, причин відхилення від встановленого графіку), аналізуються показники результативності та ефективності реалізації вироблених заходів.

Як зазначають фахівці, у процесі загальному процесі впровадження УР важливо виробити організаційний механізм реалізації прийнятих заходів. Завданнями такого механізму є: розроблення плану реалізації прийнятого рішення; вироблення системи управління процесом реалізації рішення; організація контролю виконання прийнятого рішення; оцінювання результатів реалізації рішення в розрізі кожного заходу ;

Конкретизація організаційних механізмів реалізації прийнятого УР в організації публічної сфери представлена на рис.1.4

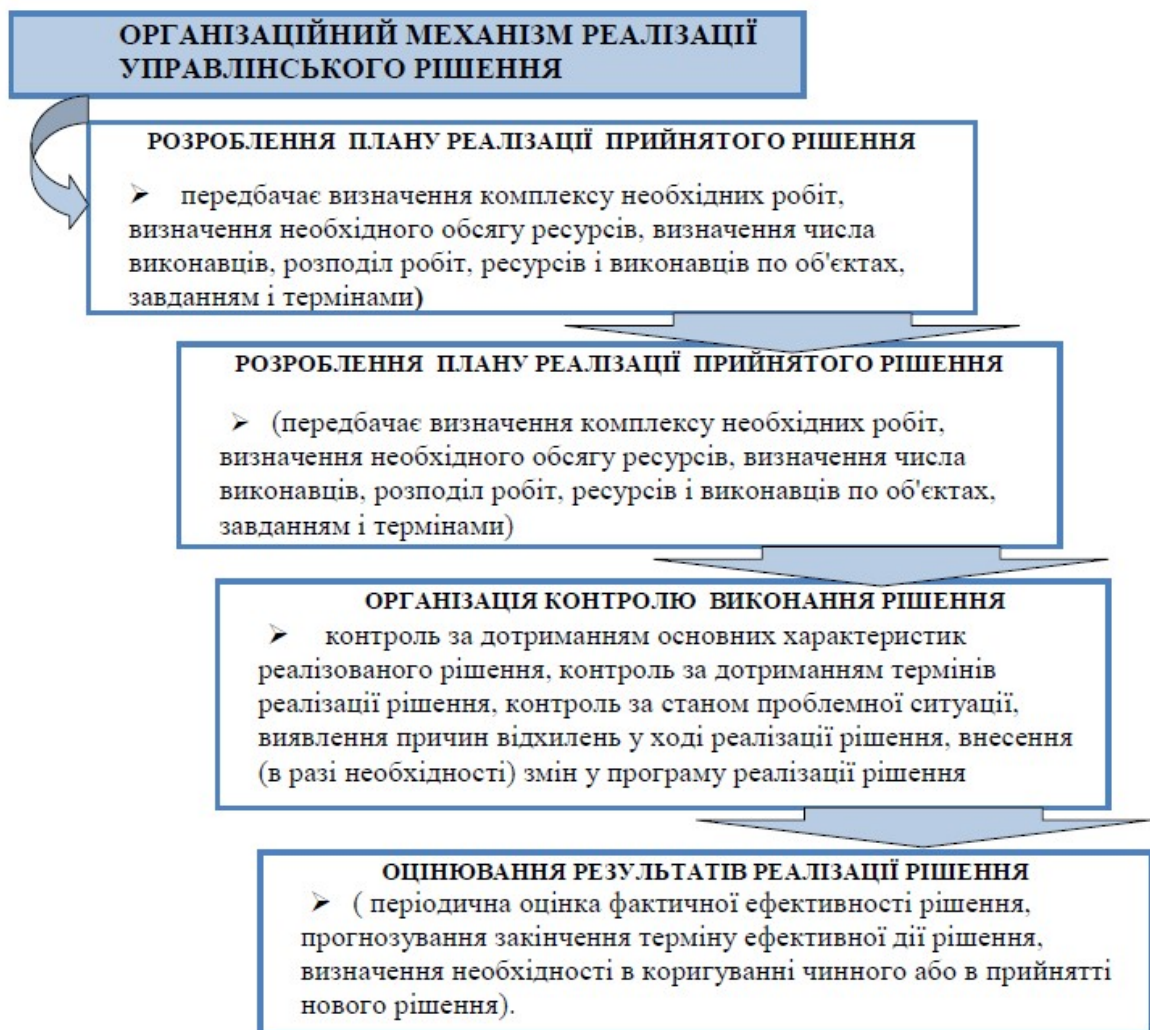


Рис. 1.4.Організаційний механізм реалізації управлінського рішення в публічній організації [19]

Отже, у своїй сукупності всі управлінські процедури та рішення, які реалізуються в рамках вироблених процедур, спрямовуються на організування та управління роботою персоналу і використовуються для

вирішення проблем функціональної діяльності, встановлення цілей розвитку, визначення функцій і меж відповідальності в процесі виконання завдань, розроблення системи заходів з наявних ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових), оцінювання якості роботи персоналу, виробленої продукції та наданих послуг, системи управління загалом.

1.2. Розвиток сучасних технологій прийняття та реалізації управлінських процедур в організаціях публічної сфери

Розробляючи управлінські процедури варто сконцентрувати увагу на : по-перше, встановленні порядку здійснення операцій, які характеризують процес управління, накопиченні, зберіганні та аналізі інформації про проблему, яку необхідно вирішити по-друге, методах і способах вироблення альтернативних варіантів досягнення результату ; по-третє, конкретизації дій, необхідних для реалізації управлінських заходів. Тобто, кожен наведений етап передбачає вироблення відповідних технологій і процедур їх реалізації. Зокрема, на етапі підготовки важливо правильно обрати технології аналізу та діагностування ситуації, обробки вхідної інформації та вибору правильної аргументації розвитку подій чи небажаних ситуацій, вивчення чинників і оцінки їх впливу на досліджуваний процес.

На етапі розроблення рішення застосовуються технології прийняття рішень з використанням методів моделювання, експертних оцінок, дерева рішень та аналізу чутливості, що сприяє виробленню альтернативних варіантів рішень, моделювання процесів, вибору оптимального.

Технології реалізації рішень передбачають розроблення підходів з конкретизації заходів, контролю за їх виконанням, внесення відповідних коректив і змін, оцінювання результативності і ефективності прийнятих рішень. Як зазначають фахівці, «реалізація управлінського рішення – важлива ланка технології управління. Поки рішення не втілено в життя – це

не рішення, а лише наміри. Потрібна велика організаційна робота, щоб досягти його реалізації» [21].

Узагальнений перелік методів прийняття управлінських рішень, який накопичений науковою думкою і практикою управління, наведений на рис. 1.5.

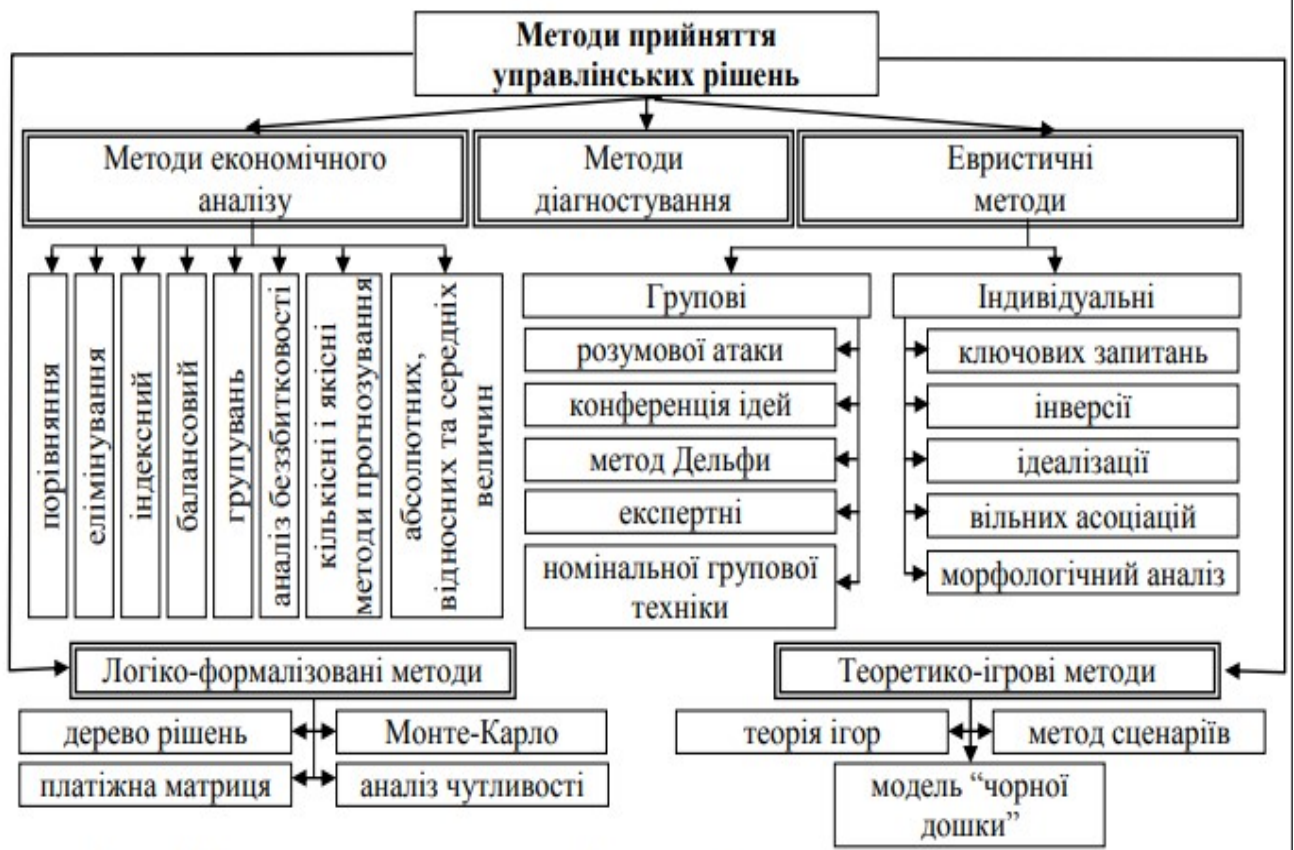


Рис. 1.5. Класичні методи прийняття управлінських рішень в організації [21]

Технології часто розглядають в різних зрізах управлінської діяльності і можуть трактуватися як сукупність; операцій та процедур; методів та процесів; способів і форм організації діяльності; як поєднання та взаємозв'язок організаційних та управлінських процесів, що дозволяють використовувати весь управлінський інструментарій для забезпечення реалізації функціональних повноважень, підвищення ефективності діяльності, удосконалення процесів тощо. Тому в управлінні такі технології мають певні особливості застосування з огляду на вирішувані проблеми на цільові орієнтири. Таким узагальненим підходом до трактування технології

управління є розуміння даного процесу як структурованої послідовності «взаємопов'язаних управлінських процедур та операцій, виконання яких спрямоване на здійснення управлінських функцій, супроводжується прийняттям управлінських рішень і забезпечується певними методами, прийомами» [26].

В загальному виді технології управлінських процедур передбачають відповідний алгоритм дій, які здійснюються у певній їхній послідовності:

- 1) визначення цілей і завдань управління;
- 2) розроблення стратегії і тактики досягнення поставленої мети та встановлення оперативних завдань її досягнення;
- 3) визначення процедур та технологій управління;
- 4) розроблення та вибір ефективних методів управління;
- 5) організація роботи та контроль за виконанням прийнятих рішень;
- 6) аналіз і оцінювання ефективності прийнятих рішень, та результатів їх виконання;
- 7) розроблення управлінських підходів до вирішення проблем і вибору альтернативних варіантів;
- 8) аналіз можливих наслідків управлінської діяльності;
- 9) оцінювання ступеню досягнення поставленої мети.

Управлінська процедура підготовки управлінських рішень формується безпосередньо керівництвом організації із залученням керівників структурних підрозділів, які власне забезпечують її реалізацію.

Загальний механізм здійснення управлінської діяльності в організації з використанням певних алгоритмів управлінської діяльності наведений на рис. 1.4.

Управлінські процеси в організаціях публічної сфери як правило здійснюються на основі розроблених регламентів та стандартів виконання функціональних завдань і процедур, що забезпечує упорядкування внутріорганізаційної системи управління та формує зрозумілі для персоналу зв'язки та відносини.

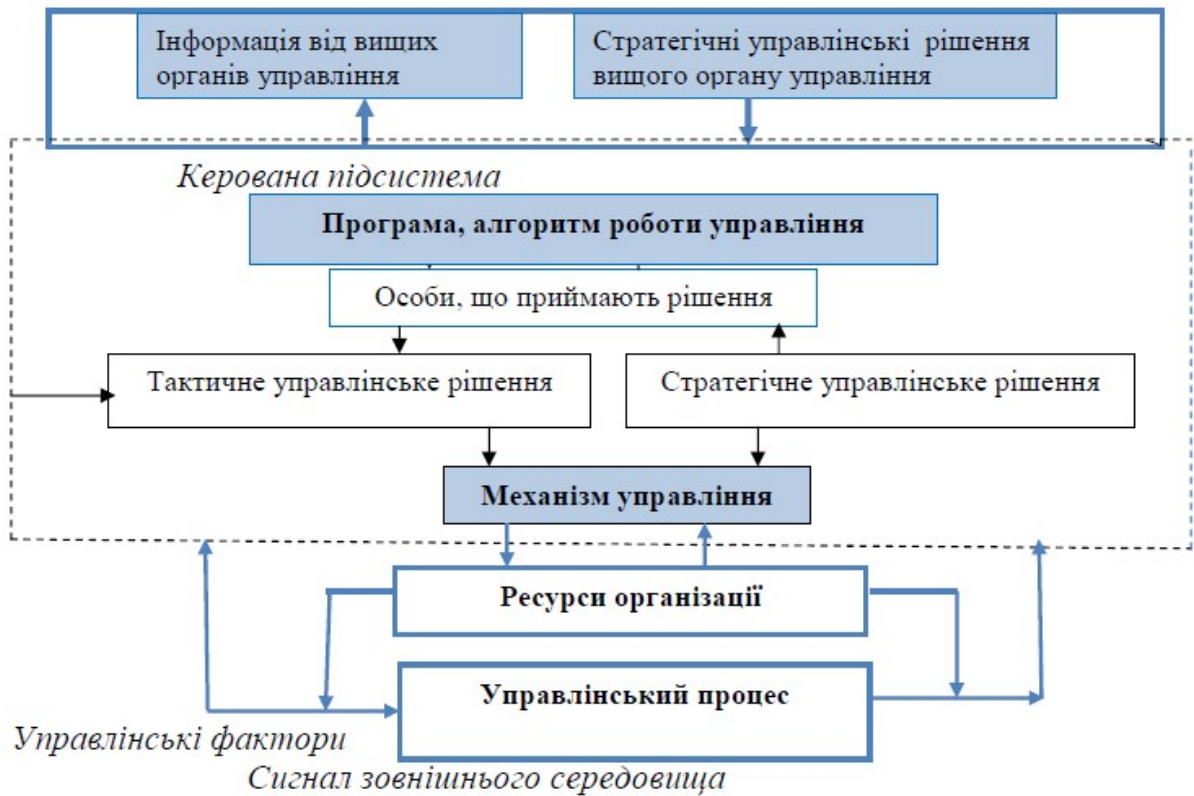


Рис. 1.4. Механізм здійснення управлінської діяльності в організації

Примітка. Наведено за [34]

В сучасних умовах важливо впроваджувати нові інноваційні підходи у традиційні форми управління, оскільки саме від них залежить стабільність організації, її подальший розвиток та успіх.

Інноваційний процес у системі управління базується на створенні, впровадженні та поширенні новаторських рішень у всіх сферах діяльності, які є актуальними та перспективними. Ці рішення мають потенціал для практичного застосування та досягнення позитивних результатів, що відповідають сучасним соціальним потребам.

У системі управління такі інновації виникають під час удосконалення технологій управління, зміни системи управління, а також введення нових підходів та методик для вирішення проблемних питань.

Науковці визначають інноватизацію діяльності публічних організацій як використання результатів наукових досліджень та розробок, зокрема через

реалізацію інноваційних проектів у системі та процесах управління, що призводить до появи нових управлінських технологій різних типів.

За характером впливу на управлінські процеси, інновації в організаціях публічної сфери можуть бути:

змістовними (переважно зосереджуються на виробленні нового бачення розвитку організації, впровадженні сучасних принципів в управління, концептуалізації стратегій та програм розвитку);

теоретико-методологічними (спрямовуються на формування нових методів, моделей та технологій управління, осучаснення інструментарію вироблення управлінських рішень);

технологічними (зорієнтовані на перепроєктування управлінських процесів, впровадження цифрових технологій та ІТ в систему управління, розроблення спеціалізованого програмне забезпечення для модифікування процесів прийняття управлінських рішень.

Кожен з зазначених типів інноватизації, по-суті, спрямований на розвиток нового бачення розвитку організації, шляхом впровадження нових технологій управління та прийняття управлінських рішень

Можливі сфери інноватизації системи управління діяльністю організації публічної сфери наведені на рис. 1.5.

Як стверджують фахівці, в сучасних умовах, в організаціях публічної сфери все частіше поряд із традиційними функціональними технологіями управління застосовують нестандартні, які є характерні для приватного сектору економіки, або ж такі, що мають стратегічне значення для їхнього розвитку. Такими технологіями можуть бути: технології стратегічного аналізу; цифрові (інформаційно-комунікативні) технології; проектні технології; маркетингові технології; технології бенчмаркінгу та реінжинірингу; новітні соціальні технології.



Рис. 1.5. Сфери інноватизації управлінської діяльності в організації
Примітка. Складено автором з використанням [17]

Загалом, значення інноватизації системи управління в організації пов'язується з забезпеченням більш ефективної роботи всіх її структурних підрозділів і зорієнтована на впровадження нових способів та підходів в організації управлінської праці, усунення рутинності у роботі, підвищення її якості, раціоналізації управлінських структур.

Висновки до розділу 1

Проведені дослідження теоретичних та організаційних засад механізму розроблення та реалізації управлінських процедур в організаціях публічної сфери дозволяє зробити наступні висновки.

Управлінська процедура є важливою складовою управлінського процесу організації будь-якого типу. В загальному розумінні управлінська процедура є відображенням встановленого порядку підготовки, розгляду, обговорення та виконання послідовних або ж паралельних операцій в системі управління. Технологія її здійснення тісно пов'язана з процесами

алгоритмізації управлінських операцій у рамках тих чи інших функціональних повноважень керівництва організацією .

В рамках реалізації управлінських процедур вагоме місце належить управлінським рішенням. За своїм змістом управлінське рішення є результатом вибору способу дії, що спрямовуються на вирішення конкретної проблеми управління в організації, і, по-суті, є вибором з поміж багатьох варіантів альтернативи, що здійснюється керівником у рамках його функціональних повноважень і компетенції та спрямований на досягнення поставлених цілей.

В публічних організаціях процес прийняття управлінських рішень супроводжується впливом низки факторів, найважливішими з яких є: наявність потенційного ризику недосягти поставлених результатів діяльності; час, який відводиться для підготовки і прийняття управлінського рішення та отриманого результату його реалізації; складена корпоративна культура організації; рівень підтримки керівництва працівниками; особистісні якості керівника .

В сучасних умовах в організаціях публічної сфери все частіше поряд із традиційними функціональними технологіями управління застосовують нестандартні, які є характерні для приватного сектору економіки, або ж такі, що мають стратегічне значення для їхнього розвитку. Такими технологіями можуть бути: технології стратегічного аналізу; цифрові (інформаційно-комунікативні) технології; проектні технології; маркетингові технології; технології бенчмаркінгу та реінжинірингу; новітні соціальні технології.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА МЕХАНІЗМІВ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

2.1. Оцінка організаційно-функціональних механізмів системи управління організацією

Дослідження процесів впровадження інноваційних технологій в управлінську практику та функціональну діяльність органу влади проведено на прикладі Київської міської організації громадської організації Товариства сприяння обороні України (надалі – КМО ТСОУкраїни).

Свою діяльність КМО здійснює на підставі Статуту у складі ГО «ТСОУкраїни» та Положення про відокремлені підрозділи даної ГО. КМО є відокремленим підрозділом ГО і діє зі статусом юридичної особи. В цьому статусі КМО має право «володіти, користуватись і розпоряджатися майном і засобами, відкривати і закривати розрахункові та інші рахунки в установах банків, проводити по них грошово-розрахункові операції, укладати договори і угоди, видавати довіреності, бути позивачем і відповідачем в суді, мати інші права, не заборонені законом» [42].

Варто зазначити, що у своїй діяльності КМО підпорядковується і є підзвітною ГО «ТСО України». КМО також може отримувати від ГО кошти та майно, які спрямовує виключно на виконання завдань власної діяльності. Щороку КМО розробляє перспективний план основних заходів та фінансовий план, який затверджується ГО. Свою діяльність міська організація вибудовує на засадах рівноправності членів, самоврядування, вільного волевиявлення, відкритості, законності та гласності.

Загальна інформація про КМО наведена в табл. 2.1.

Метою діяльності КМО ТСОУкраїни згідно Статуту, є підготовка його членів до праці і захисту України, а також сприяння розвитку фізкультури і спорту.

**Інформаційна картка Київської міської організації Товариства
сприяння обороні України**

Повне найменування юридичної особи	КИЇВСЬКА МІСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ ТОВАРИСТВА СПРИЯННЯ ОБОРОНІ УКРАЇНИ
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПО	02721873
Дата реєстрації	10.08.1993 (30 років)
Уповноважені особи	НИКОЛАЄНКО ОЛЬГА МИКОЛАЇВНА
Розмір статутного капіталу	0,00 грн
Організаційно-правова форма	Громадська організація
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 94.99 Діяльність інших громадських організацій Інші: 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 73.11 Рекламні агентства 93.19 Інша діяльність у сфері спорту
Відомості про органи управління юридичної особи	КОНФЕРЕНЦІЯ
Частка держави в підприємстві згідно з реєстром Фонду держмайна України	0
Перелік засновників юридичної особи	ЧЛЕНИ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Для досягнення мети міська організація забезпечує виконання низки функціональних завдань, які полягають у:

- забезпеченні національно-патріотичного виховання молоді;
- здійсненні освітньої діяльності;
- організуванні занять для громадян з технічних,прикладних та інш. видів спорту;
- виховання та навчання дітей, учнів та студентів видам спорту;
- сприянні державним органам влади та ОМС у національно-патріотичному вихованню населення;
- підготовці «на договірних засадах призовників і спеціалістів з військово-технічних спеціальностей для Збройних Сил України та інших законних військових формувань України» [43];

створенні і вдосконаленні «власної навчально-матеріальної і спортивної бази (тири, аеродроми, радіополігони, плавальні басейни, водні бази та станції, автодроми, мотодроми, кордодроми та інші» [43]. Напрями та завдання діяльності КМО наведені на рис. 2.1.

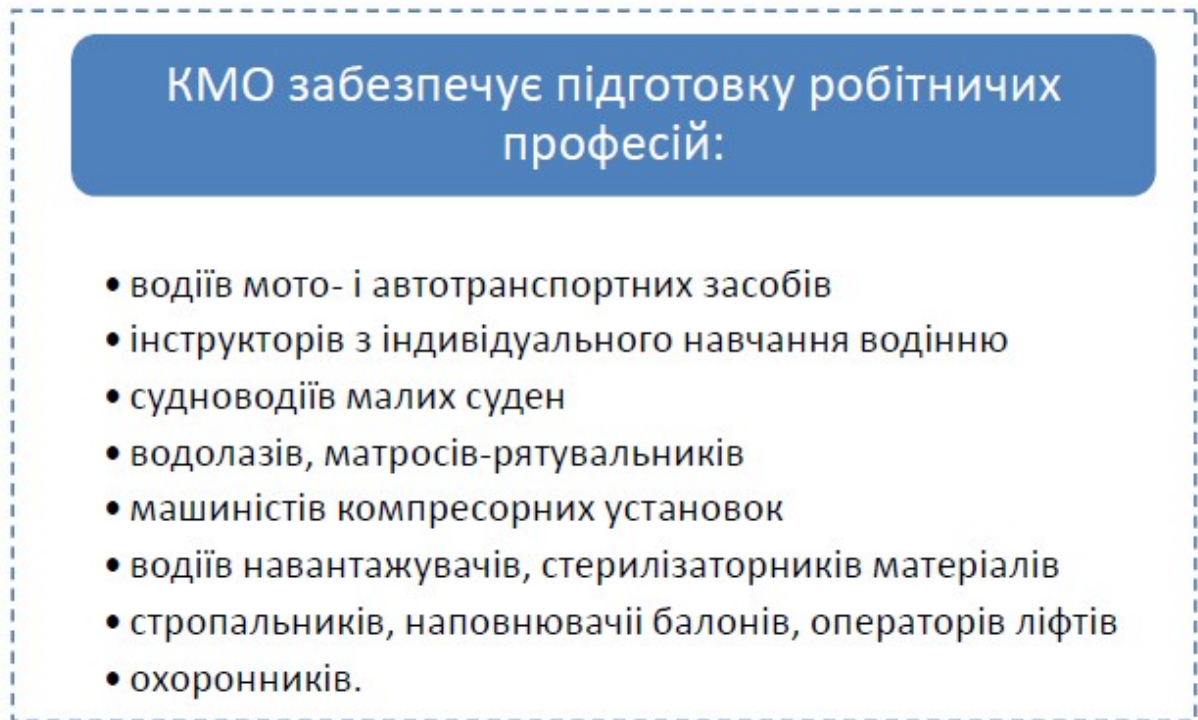
НАПРЯМИ ТА ЗАВДАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КМО

- ✓ забезпеченні національно-патріотичного виховання молоді;
- ✓ здійсненні освітньої діяльності, в т.ч. шляхом підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів робітничих професій та різних видів курсової підготовки;
- ✓ організуванні занять для громадян з технічних, прикладних та інших видів спорту; виховання та навчання дітей, учнів і студентів авіаційним видам спорту, автото, радіо, водним та іншими видами спорту, багатоборствам, службовому собаківництву, усім видам кінологічної діяльності в секціях, спортивних клубах, школах, авіаційно-спортивних клубах та авіаційно-технічних спортивних клубах товариства
- ✓ сприянні державним органам влади та ОМС у національно-патріотичному вихованню населення;
- ✓ підготовці «на договірних засадах призовників і спеціалістів з військово-технічних спеціальностей для Збройних Сил України та інших законних військових формувань України; створення і вдосконалення власної навчально-матеріальної і спортивної бази (тири, аеродроми, радіополігони, плавальні басейни, водні бази та станції, автодроми, мотодроми, кордодроми та інші»;
- ✓ створенні і вдосконаленні «власної навчально-матеріальної і спортивної бази (тири, аеродроми, радіополігони, плавальні басейни, водні бази та станції, автодроми, мотодроми, кордодроми та інші).

КМО ТСОУ України у своїй діяльності тісно взаємодіє та співпрацює з Київською міською радою, структурними підрозділами її виконавчого комітету, загальноосвітніми і професійно-технічними закладами та ЗВО столиці, іншими ГО, а також громадськістю міста.

На сьогодні КМО об'єднує «10 районних організацій, 10 спортивно-технічних клуби, спортивно-технічний центр, дитячо-юнацьку спортивну школу з радіоспорту, дитячо-юнацьку спортивно-технічну школу з автотоспорту, морську школу, автошколу, клуб службового собаківництва, стрілецький спортивний клуб, а також більш як 200 секцій та гуртків в первинних групах при загальноосвітніх, професійно-технічних, вищих навчальних закладах та клубах міста Києва зі спортивно-технічного і військово-патріотичного напрямлення. Працівники міського Товариства

здійснюють підготовку робітничих кадрів у 12 навчальних закладах» [41].



Перелік робітничих професій, підготовку яких забезпечує КМО наведено на рис. 2.2.

Рис. 2.2. Перелік робітничих професій, підготовку яких забезпечує КМО у рамках реалізації завдань [41]

Для підготовки таких фахівців КМО має відповідну сучасну матеріально-технічну базу, кваліфікований та досвідчений склад викладачів, інструкторів та майстрів виробничого навчання.

Значна увага в КМО приділяється розвитку спортивно-технічним та військово-прикладним видам спорту

У спортивних секціях і гуртках заняття проводять кваліфіковані тренери-викладачі, які готують спортсменів високої кваліфікації, а також членів збірних команд міста, які приймають участь в змаганнях високого класу.

У реаліях воєнної агресії та воєнних дій, одним з основних напрямків діяльності КМО стає військово-патріотичне виховання, де особлива увага приділяється учнівській і студентській молоді. КМО бере активну участь у

міських загальнодержавних програмах та проектах, присвячених як спортивним подіям, так і підготовки громадян до військової служби, військово-патріотичного виховання тощо.

Система управління КМО формується визначеними Статутом керівними органами. Такими органами в КМО є Загальні збори, Правління, Рада правління, контрольно-ревізійне управління. На рис. 2.3 представлені органи управління ТСО України залежно від статусу відокремленого її підрозділу.

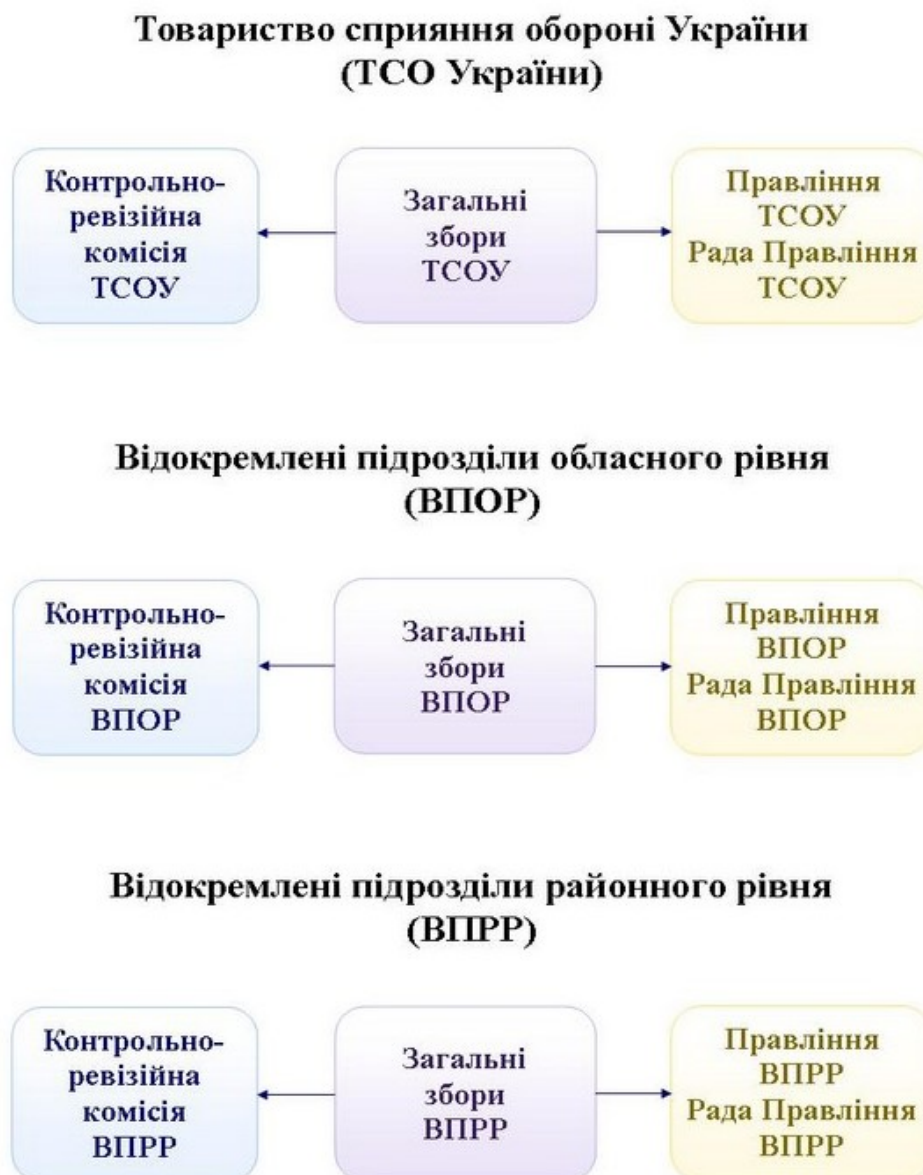


Рис. 2.3. Керівні органи структурних підрозділів ГО ТСО України

Примітка. Наведено за [41]

Поточне керівництво діяльністю КМО здійснює голова організації, що обирається Правлінням товариства. В повноваження Голови входять обов'язки щодо здійснення функцій :

організування роботи з виконання статутних завдань та рішень керівників ВСО України; проведення засідань Ради Правління; організації контролю за правильністю використання майна і коштів організації; організації співпраці з ОБВ і ОМС;

контролювання: діяльності керівників структурних підрозділів організації; ефективного використання майна та коштів організації;

планування: розроблення щорічного перспективного плану заходів КМО, фінансового планування, штатного розпису структури апарату правління;

координування та адміністрування: приймати та звільняти з роботи штатних працівників апарату Правління; розпоряджатися коштами КМО у межах затвердженого фінансового плану; розглядати скарги на бездіяльність відокремлених структур; укладати договори оренди майна тощо;

аналізування: аналіз даних про формування груп з підготовки робітничих кадрів, стану матеріально-технічного забезпечення проведення занять, технічного стан обладнання, що використовується, використання наявних фінансових ресурсів тощо.

Усі зазначені функції управління є взаємопов'язаними і поєднуються такими сумісними процесами як комунікації та прийняття рішень. Взаємозалежність між функціями в системі управління можна представити у вигляді структурно-логічної схеми, в центрі якої знаходиться функція координації, яка забезпечує узгодження і взаємодію всіх інших функцій (рис. 2.4).

Як свідчить аналіз, особливе місце у функціональному механізмі КМО займає планування діяльності, оскільки діяльність організації зорієнтована на реалізацію просвітницько-виховних, навчальних, освітніх, спортивних та

інших заходів, які вимагають системності у підходах та організаційної упорядкованості.



Рис. 2.4. Взаємозалежність функцій у системі управління КМО

На рівні КМО ТСО України складається Перспективний план основних заходів, які будуть реалізовуватися в поточному році. За змістом такий план включає наступні розділи:

1. Організаційно-масові заходи, де: деталізується їх тематика, приурочена до важливих дат і подій; ставляться завдання підготовки важливих договорів та угод з новими партнерами; укладання Меморандумів; пошуку нових партнерів та налагодження взаємовигідної співпраці з зацікавленими сторонами; плануються роботи з підвищення результативності здійснюваних заходів тощо;
2. Перевірка організацій ТСО м.Києва, надання їм практичної допомоги у вирішенні статутних завдань;
3. Військово-патріотична та спортивно-масова робота;
4. Навчально-методичні збори, семінари та співпраця зі ЗМІ .

Система розроблених заходів в рамках Перспективного плану КМО представлена у Додатку А даної роботи.

Представлений план заходів не є чітко фіксованим документом і може корегуватися і змінюватися в залежності від ситуацій, які буде складатися щодо введення обмежувальних і безпекових заходів, пов'язаних з воєнними діями, фінансових можливостей реалізації статутних завдань, наявності потреби у пропонованих заходах, або ж появи нових потреб тощо.

2.2. Аналіз діючих технологій та методів прийняття управлінських рішень в організації публічної сфери

В контексті вироблення функціональних механізмів управління в КМО визначимо умови, в яких такі механізми реалізуються. В практиці функціональної діяльності вони можуть носити зовнішній (по відношенню до особи, що приймає рішення) або ж внутрішній характер (обумовлені характером виконуваних управлінських завдань).

Зовнішні умови породжуються тимчасовим обмеженнями у функціональній діяльності, інформаційною невизначеністю та складністю її отримання з надійних джерел, високою відповідальністю за кінцеві результати роботи, обмеженістю ресурсів, виникненням непередбачуваних ситуацій.

Внутрішні умови характеризуються: необхідністю одночасного виконання різних функціональних завдань та операцій для вирішення багатьох завдань; суперечливістю нормативних приписів і зобов'язань; несформульованістю оціночних критеріїв для визначення ефективності керівництва ат прийнятих управлінських рішень тощо.

Це пов'язано з тим, що основною ланкою у системі управління вважається власне керівник, так як на нього і його професіоналізм покладається обов'язок створення максимально позитивної і продуктивної атмосфери в колективі.

Виходячи із прийнятого стилю керівництва (демократичного або авторитарного), він обирає модель поведінки, яка або підтримує командний дух і стимулює працівників до ефективної роботи, залучає їх до прийняття рішень, або ж, навпаки, породжує конфлікти, суперечки, падіння довіри, а отже не спрямовується на розвиток і досягнення поставлених цілей і завдань. Вибір стилю керівництва та фіксація основних його акцентів впливу на поведінку працівників здійснюється в Колективному договорі та закладається як принципи управління в корпоративній культурі.

В КМО управлінська діяльність керівника ґрунтується передусім на таких ключових аспектах :

- 1) визначення цілей розвитку КМО та доведення їх до персоналу з роз'ясненням їх змісту та значення для кожного працюючого з точки зору реалізації їхніх інтересів;
- 2) ретельне планування дій з метою реалізації цілей діяльності;
- 3) вироблення мотивуючих важелів впливу на працівників для забезпечення реалізації розроблених заходів; вироблення критеріїв оцінювання внеску кожного працівника у загальні результати роботи;
- 4) організування процесу виконання делегованих повноважень та завдань в рамках вироблених управлінських процедур;
- 5) забезпечення зворотного зв'язку та розвиток комунікації.

Урахування означених взаємовпливів та взаємозалежностей кожного елементу системи управління у контексті виконання статутних завдань і функцій управління дозволяє забезпечити результативну роботу КМО загалом та його районних відділень зокрема.

Загалом, функціональний підхід в управлінні організаціями публічної сфери передбачає, що така організація розглядається як сукупність функцій, у межах яких аналізуються:

- 1) схеми функціональних взаємозв'язків між структурними підрозділами (в т.ч віддаленими) та працівниками організації різних рівнів управлінської ієрархії;
- 2) порядок розподілу праці за закріпленими функціональними обов'язками;
- 3) особливості діяльності та специфічний характер функцій управління організацією;
- 4) виписані та прийняті процедури виконання поставлених завдань за кожною з функцій та їхня трудомісткість;
- 5) сформована система документообігу та потоку інформації за кожною з функцій;

б) кадрова складова у виконанні функцій, передусім, кваліфікаційний рівень та професіоналізм;

7) можливості досягнення поставлених цілей управління при використанні існуючих методів виконання функцій.

Результативність роботи КМО залежить також від такого базового чинника, як фінансове забезпечення діяльності та реалізації прийнятих рішень у сфері виконання статутних зобов'язань.

Згідно зі Статутом, КМО є неприбутковою організацією, а відповідно метою її діяльності не є отримання прибутку. Для досягнення визначених статутних цілей і завдань, а також, з метою реалізації міська організація володіє, користується і розпоряджається коштами та іншим майном, набутиим та створеним «у спосіб, що не забороняється чинним законодавством України» [43] або переданим йому ГО ТСО. Відповідно до означених умов розробляється відповідне Положення, яке урегулює дані відносини та затверджується Загальними зборами Товариства. КМО може орендувати необхідне для реалізації визначених завдань рухоме та нерухоме майно в інших організаціях на договірній основі. Для цього укладаються відповідні угоди з визначенням умов експлуатації майна та його збереження.

Грошові кошти та майно КМО ТСО України формуються за рахунок визначених Статутом джерел, зокрема: « а) членських внесків; б) коштів або майна, які надходять безоплатно або у вигляді безповоротної фінансової допомоги чи добровільних пожертвувань та відрахувань; в) пасивних доходів; г) коштів або майна, які надходять від господарської діяльності ... юридичних осіб для фінансування видатків на утримання Товариства і Відокремленого підрозділу, для реалізації мети (цілей, завдань) та напрямків діяльності...; г) дотацій або субсидій, отриманих із державного або місцевого бюджетів, державних цільових фондів, грантів, технічної, благодійної, гуманітарної допомоги, крім дотацій на регулювання цін на платні послуги; д) операцій по передачі в оренду тимчасово вільних приміщень або їх

частини; е) операцій з продажу техніки; є) інші надходження, не заборонені законодавством» [43]. (рис. 2.5)

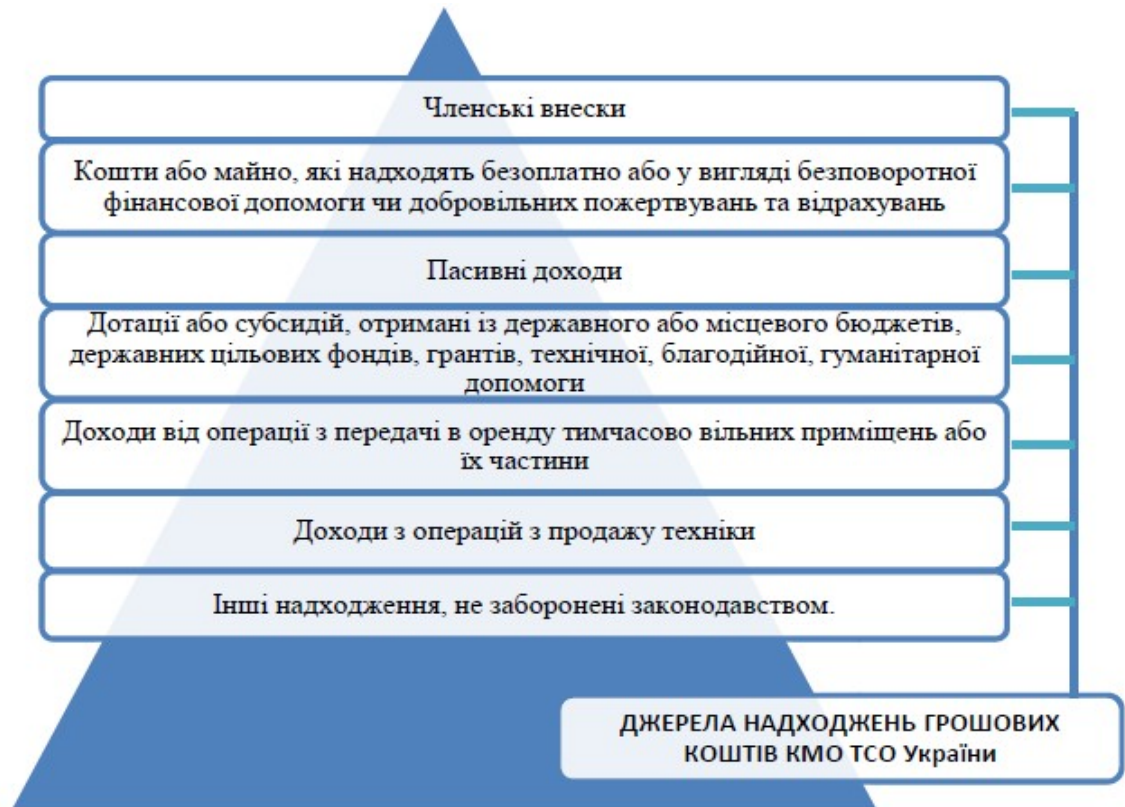


Рис. 2.5. Джерела надходжень грошових коштів в Київську міську організацію ТСО України

Примітка. Складено за [41]

Аналіз використання отриманих грошових доходів, засвідчив, що основними статтями витрат в КМО є:

- оплата праці та матеріальне заохочення працівників ;
- сплата податків, зборів та інших обов'язкових платежів, нарахування ЄСВ;
- придбання майна, техніки, обладнання для навчальних цілей;
- забезпечення видавничої та інформаційно-пропагандистської діяльності;
- фінансування заходів статутної діяльності;
- утримання та удосконалення МТБ, будівництво нових об'єктів і споруд;
- виплата матеріальної допомоги;

інші цілі, в т.ч. волонтерські та благодійні.

Показники фінансового стану Київської міської організації ТСО України характеризуються даними, наведеними в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Фінансові показники діяльності Київської міської організації ТСО України за 2020-2022 роки (тис.грн.)

	2022р.	2021р.	2020р.
Дохід	10110, 9	15811,2	13440,9
Чистий прибуток	-741, 2	20, 3	127,3
Активи	4680, 6	5780,3	5598,8
Зобов'язання	1938, 1	2152,0	0

Аналіз доходів за наведений період свідчить про зміну тенденцій до зростання у 2022р. Якщо за попередній період спостерігалось певне зростання доходів (у 2021р. на 17,9% в порівнянні з 2020р.), то у 2022р. доходи КМО знизилися на 5700,1 тис.грн. або на 27,9% відносно 2021 року. Причинами зниження є об'єктивні причини, обумовленні військовою агресією та введенням воєнного стану, що призвело до зменшення відвідуваності заходів та і потреби в них. Багато громадян виїхали з міста, або ж переорієнтували грошові кошти на інші цілі.

Зниження доходів обумовило зниження чистого прибутку, який в 2020р. склав 127,3 тис. грн. і по відношенню до отриманих доходів становив 9%, то в 2022р. організація зазнала збитків на суму 741,2 тис. грн. Зазначене викликано причинами виконання взятих зобов'язань, які лежали в площині реалізації заходів оборонного характеру.

За відсутності можливості отримувати необхідне фінансування діяльності, міська організація залучала кредитні ресурси, що призвело до збільшення її фінансових зобов'язань та зменшення активів. У 2022р. активи КМО знизилися на 1099,6 тис.грн. в порівнянні з 2021р. або на 11,0 %.

Загалом, наведені дані вказують на нестабільний фінансовий стан організації. Зниження доходів і чистого прибутку, разом із зменшенням активів, може сигналізувати про потребу в удосконаленні стратегій

управління, зменшенні витрат або реорганізації діяльності для покращення фінансового стану КМО.

У цьому контексті варто зважати на умови фінансового забезпечення діяльності, які відображені як в Статуті організації, так і затвердженому Положенні, згідно з якими «збитки, завдані ... підрозділу в результаті порушення його майнових прав громадянами, юридичними особами, органами державної влади та місцевого самоврядування, відшкодовуються у передбаченому законодавством порядку» [42]. За фінансову стабільність та фінансовий стан організація несе власну відповідальність. КМО ТСОУ України та створені нею «юридичні особи зобов'язані вести оперативний та бухгалтерський облік, статистичну звітність, зареєструватись у державних фіскальних органах та вносити до бюджету платежі в порядку й розмірах, передбачених законодавством» [43].

Майно та доходи (прибутки) КМО використовуються лише для фінансування видатків на її утримання, реалізації мети (цілей, завдань) та напрямків діяльності, визначених установчими документами Товариства і Відокремленого підрозділу.

2.3. Оцінка результативності реалізації управлінських процедур в організації публічної сфери

Результативність управлінських процедур та прийнятих рішень загалом залежить від професіоналізму керівництва, насамперед, щодо вміння організувати роботу з моменту підготовки та розроблення управлінських рішень, так і процесу їх реалізації.

Процеси прийняття управлінських рішень характеризуються певною складністю, обумовленою впливом сукупності факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які постійно спричиняють нестандартні ситуації. Це вимагає від керівника володіння певними якостями, передусім ґрунтовними знаннями, досвідом, інтуїцією, комунікабельністю та

організаторськими здібностями. Як стверджують фахівці, управлінська праця характеризується такими особливостями, як: насиченість подій і їх непередбачуваний характер перебігу; різноманітність варіантів управлінського впливу на об'єкт прийняття рішення; необхідність делегування функцій для більш системного підходу у розв'язанні проблеми; підвищена відповідальність за результат прийнятого рішення тощо.

Найчастіше управлінську працю характеризують з позицій адміністративного аспекту діяльності керівника. Така діяльність передбачає цілеспрямований вплив на підлеглих з метою виконання ними поставлених завдань.

Функціональне призначення адміністративної праці полягає в здійсненні безпосереднього управлінні діяльністю та поведінкою виконавців.

Вся різноманітність адміністративних процедур може бути класифікована на підставі розмежування таких основних стадій (етапів) адміністративного процесу як:

- а) розробка й прийняття (у правовій чи не правовій формі) управлінських рішень, тобто актів управління;
- б) організація виконання прийнятих рішень за допомогою різноманітних методів та прийомів здійснення управлінських дій;
- в) контроль за виконанням рішень та перевірка наслідків управлінської діяльності.

Особливістю управлінської праці керівництва КМО ТСО України є те, що вони знаходяться на виборних посадах і їхня діяльність базується на чіткості дотриманні встановлених вимог щодо виконання затверджених статутних завдань. Обирається керівництво за встановленою процедурою, визначеною відповідним Положенням та Інструкцією.

Так, вибір Голови КМО регламентується затвердженою Радою Правління ГО «ТСО УКРАЇНИ» інструкцією «Про порядок проведення

виборів керівних органів ГО. Такий порядок включає певну послідовність процедур, які проілюстровані в наведеному на рис.2.6 алгоритмі.

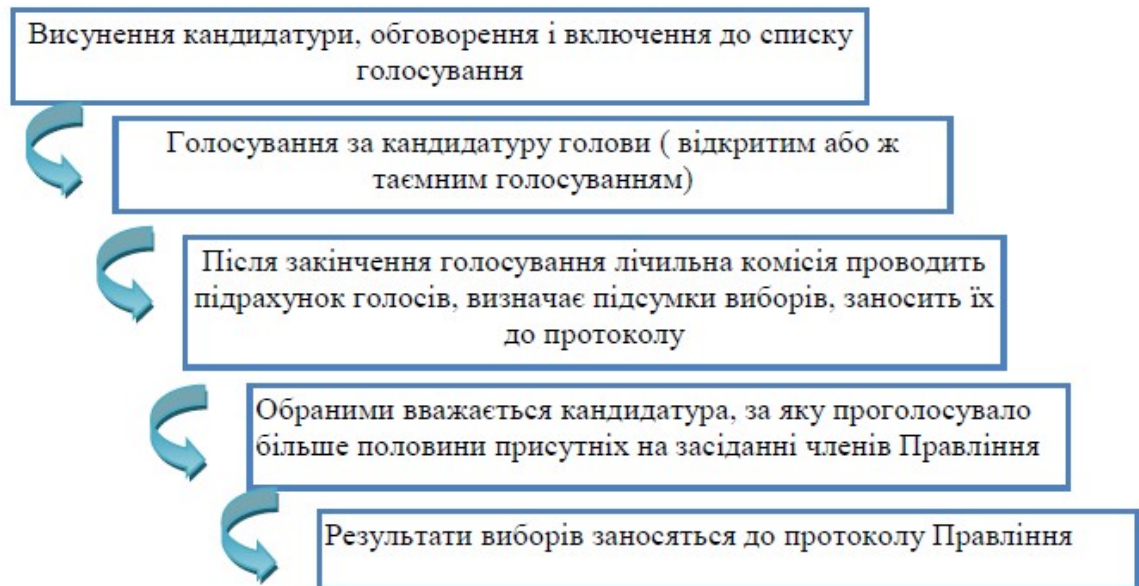


Рис. 2.6. Процедура вибору Голови КМО ТСО України

Варто зазначити певні вимоги до організації виборів, які полягають у тому, що засідання Правління з виборів голови є правомочним, якщо у ньому бере участь більше ніж половина затвердженого кількісного складу. Саме ж рішення приймається «простою більшістю голосів осіб, які беруть участь у голосуванні, але більше половини від загального кількісного складу Правління. Порядок голосування (відкрито чи таємно) визначається Правлінням простою більшістю голосів присутніх на засіданні членів Правління» [42].

Важливим критерієм ефективності управлінської праці є її належна оплата. В КМО вона регулюється відповідним Положенням про систему та умови оплати праці працівників громадської організації ТСО УКРАЇНИ. Положення визначає систему та структуру оплати праці, її терміни,

періодичність виплати, інші питання оплати та стимулювання праці працівників.

Джерелом коштів, які спрямовуються на оплату праці, є частина доходу КМО, на долю якої припадає близько 60% його загального обсягів. Критерії рівня оплати праці для працівників КМО наведені на рис. 2.7 :

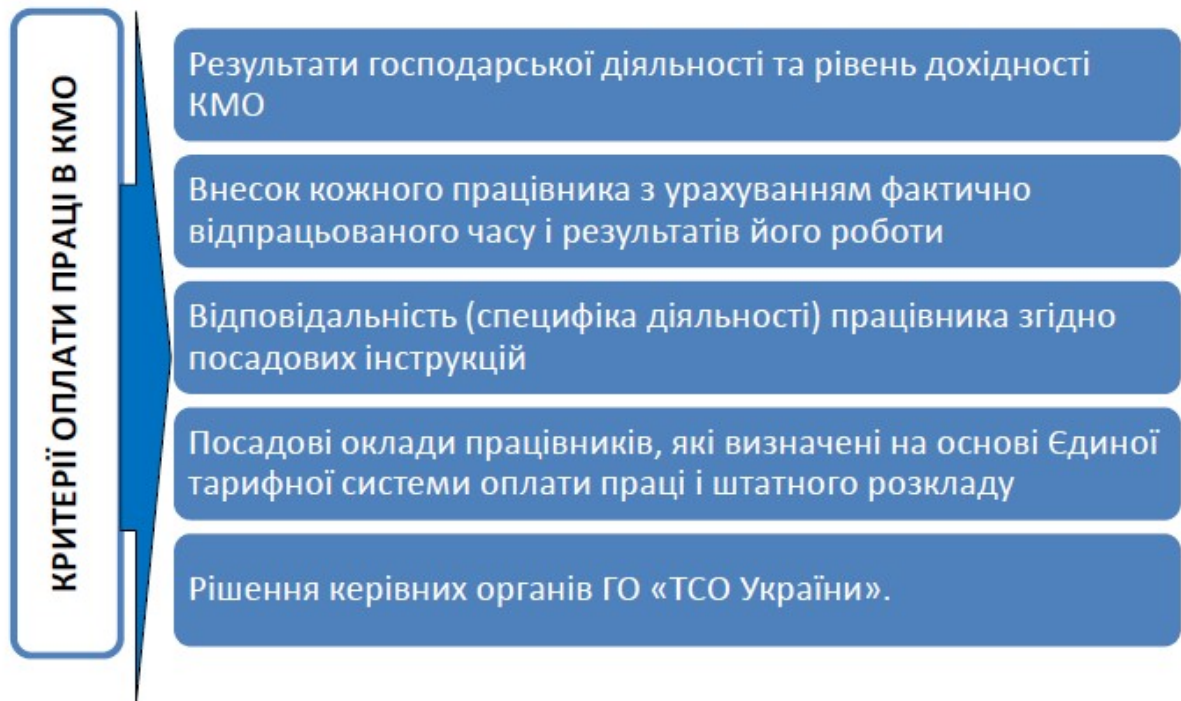


Рис. 2.7. Критерії оплати праці в КМО ТСО України

Наведено за даними організації

Основною системою плати праці в міській організації є тарифна, яка формується з урахуванням складності виконуваної роботи та рівня кваліфікації працівника. Її організація та здійснення ґрунтується на законодавчих актах про працю, колективного договору, умов укладеного трудового договору, отриманих і реалізованих грантів, прийнятих рішень керівних органів ГО«ТСОУкраїни».

За структурою заробітна плата включає основну, додаткову та інші заохочувальні і компенсаційні виплати. Особливі підходи застосовуються до призначення посадових окладів і доплат керівному складу КМО, зокрема Голові організації та її заступникам. Так, Голові організації посадовий оклад та відсотки за інтенсивність управлінської праці та особливий характер

роботи встановлюється Радою Правління КМО «ТСО України». Відповідно повноваженнями Голови є встановлення посадових окладів апарату Правління і Головам районних відокремлених структурам згідно штатного розкладу та інших компенсаційних надбавок і доплат. За встановленими критеріями посадові оклади заступнику голови встановлюються на 5-15 % нижче посадового окладу Голови; головному бухгалтеру на 10-30 % менше; помічникам голови на 30-50 % нижче;

Варто зазначити що компенсаційні виплати та надбавки регулюються «в залежності від фінансового стану організації, рейтингового аналізу підготовки спеціалістів, організації спортивної роботи, національно-патріотичного виховання, рішень Ради Правління ГО «ТСО України»» [41].

Система надбавок до посадового окладу в КМО ТСОУкраїни диференціюється залежно від наявності звань, класності, майстерності, складності та напруженості роботи. Їх розміри проілюстровані на рис. 2.8.









	Доплати та компенсаційні надбавки
	за почесне звання України, «народний» – у розмірі 40 відсотків, «заслужений» – 20 відсотків посадового окладу
	за спортивні звання «заслужений тренер», «заслужений майстер спорту» – 20 відсотків , майстер спорту міжнародного класу – 15 відсотків, «майстер спорту» – 10 відсотків посадового окладу
	за науковий ступінь: доктора наук – 25 відсотків , кандидата наук – 15 відсотків посадового окладу
	за класність: водіям II класу – 10 відсотків , водіям I класу – 25 відсотків посадового окладу за відпрацьований час
	за високу професійну майстерність;
	за високі досягнення у праці, за виконання особливо важливої роботи (на строк її виконання)
	за складність та напруженість у роботі, відповідно до особистого внеску кожного працівника в межах фонду оплати праці

Рис. 2.8. Система доплат та компенсаційних виплат працівникам КМО ТСО України

Важливими повноваженнями Голови КМО ТСО України, в рамках яких приймаються певні управлінські рішення та виробляються процедури їх реалізації є договірна робота. Така робота пов'язана з укладанням договорів:

- оренди, в т.ч. на основні засоби, що знаходяться на балансі КМО;
- на реалізацію наявних транспортних засобів;
- про надання та отримання послуг;
- цивільно-правового характеру (договори іпотеки, застави, інвестиційні, відчуження майна).

Така функціональна діяльність регламентується відповідним Порядком і передбачає певні обмеження як в термінах, так і відповідальності керівництва за дотриманням визначених договірних умов і гарантій з обох сторін.

В частині управління майном, керівництво КМО ТСО України здійснює переважно контрольну і розпорядчу функцію, що полягає в 1) організуванні контролю та несенні відповідальності за ефективне використання майна і коштів як самої організації, так створених нею юридичних осіб; 2) контролюванні правильності і ефективності використання коштів та майна організації.

Висновки до розділу 2

Метою діяльності КМО ТСО України, є підготовка його членів до праці і захисту України, а також сприяння розвитку фізкультури і спорту.

Для досягнення мети міська організації забезпечує виконання низки функціональних завдань, які полягають у:

- забезпеченні національно-патріотичного виховання молоді;
- здійсненні освітньої діяльності;
- організуванні занять для громадян з технічних,прикладних та інш. видів спорту;
- виховання та навчання дітей, учнів та студентів видам спорту;

сприянні державним органам влади та ОМС у національно-патріотичному вихованню населення;

КМО ТСОУкраїни у своїй діяльності тісно взаємодіє та співпрацює з Київською міською радою, структурними підрозділами її виконавчого комітету, загальноосвітніми і професійно-технічними закладами та ЗВО столиці, іншими ГО, а також громадськістю міста

Поточне керівництво діяльністю КМО здійснює голова організації, що обирається Правлінням товариства. Усі функції, які реалізуються в управлінні є взаємопов'язаними і поєднуються такими сумісними процесами як комунікації та прийняття рішень. В центрі знаходиться функція координації, яка забезпечує узгодження і взаємодію всіх інших функцій.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕДУР В ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

3.1. Імплементация сучасних інноваційних технології в процес розроблення управлінських процедур та прийняття управлінських рішень в організації публічної сфери

Як засвідчили теоретичні дослідження та практика управління, вироблення ефективних управлінських процедур в організаціях публічної сфери стикається з багатьма проблемами, які ускладнюють їх реалізацію та впровадження. Такі проблеми пов'язуються з:

недостатнім стратегічним спрямуванням заходів, які розробляються у межах прийнятого управлінського рішення, оскільки зачасти вони не враховують стратегічні орієнтири діяльності організації та цілі, які ставляться. Це призводить до певної несумісності заходів, які впроваджуються, і цілей діяльності.

високим рівнем бюрократизму і регламентованості вироблення рішень. Формалізовані процедури уповільнюють як процеси прийняття рішень, так і процеси їх реалізації, впливаючи на зниження ефективності і результативності.

недостатнім зворотним зв'язком, що заважає вчасно зреагувати на перешкоди в реалізації рішень та здійснювати коригувальні дії і вносити зміни в управлінські процедури.

недостатньою адаптивністю до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Швидка зміна умов та середовища діяльності організації вимагає постійного оновлення та модернізації процесу.

відсутністю підтримки з боку працівників. Якщо є незрозуміння важливості і переваг підвищення ефективності управлінських процесів, то часто персонал не підтримує змін, які провадяться або ж активно їм протидіє;

Розробка та впровадження ефективних управлінських процедур в управлінні вимагає уваги до деталей, здатності до адаптації та постійного вдосконалення, а також врахування внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть вплинути на їхню результативність.

Впровадження сучасних інноваційних підходів в управлінні КМО «ТСОУкраїна» обумовлено необхідністю забезпечити системність у прийнятті рішень та підвищити їхню результативність в процесі реалізації поставлених завдань.

З огляду на окреслену проблематику, удосконалення механізмів розроблення та реалізації управлінських процедур в організаціях публічної сфери має здійснюватися шляхом:

упровадження інноваційних технологій в систему управління та їхнього використання в процесах підготовки та реалізації управлінських рішень;

розвитку комунікативних технологій та забезпечення лідерства керівництва в реалізації прийнятих рішень;

впровадження цифрових технологій в управлінську діяльність та використання переваг ІТ в процесі розроблення управлінських процедур;

використання потенціалу працівників організації при виробленні рішень щодо усунення проблем, які впливають на стабільну діяльність організації.

Впровадження змін у систему управління та процеси вироблення управлінських процедур обумовлені впливом групи чинників, до яких фахівці відносять: по-перше, розуміння керівництвом організації необхідності впровадження стратегічних змін і перепроєктування процесів, які забезпечать впровадження цих змін; по-друге, забезпечення адаптування організації до зовнішнього та внутрішнього середовища, що змінюються, а також підходів і відношення до роботи персоналу; по-третє, врахування цінностей і етичних норм суспільства та задоволення потреб в ефективній функціональній діяльності. Чинники, що забезпечують ефективні зміни в

організаціях публічної сери, наведені в табл. 3.1. Важливо, з огляду на публічний характер діяльності таких організацій, створити прийнятні умови для реалізації завдань, що сприятимуть підвищенню результативності управлінських рішень.

Таблиця 3.1

Чинники, що забезпечують ефективні зміни в управлінні

Чинники, що забезпечують ефективні зміни в управлінні

Чинник	Мета	Умови реалізації
Розуміння керівництвом суті динамічних змін і процесів	Забезпечення ефективності діяльності в цілому	Навчання персоналу новим навичкам і умінням, використання правильних методів координування, формування ефективних партнерств
Адаптація цільових груп і способів роботи	Забезпечення спільної еволюції технологій, організації і стратегій	Оцінка базисних принципів ефективності, результативності та якості процесів, як встановлюються конкретним завданням, впровадження систем управління якістю
Забезпечення адаптації до зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюються	Забезпечення гнучкості	Ухвалення рішень в нестійких системах і ситуаціях, що передбачають багато індивідуальних змін при збереженні старих схем планування в стабільних станах.
Урахування цінностей і норм суспільної моралі, задоволення потреб персоналу	Забезпечення відповідності цінностей організації громадянським цінностям	Бачення лідерами майбутнього своєї організації та поступове вбудовування цінностей і норм в корпоративну культуру.

Наведено за [2].

Інноваційні підходи до системи управління в сучасних умовах вибудовуються на використанні управлінських технологій бенчмаркінгу, аутсорсингу, реінжинірингу, грейдінгу, ERP-системи, цифрових. В їх основу закладається сукупність умінь, навичок, професійний досвід та організаційні рішення, що використовуються для забезпечення операційної діяльності і реалізації цілей розвитку [5]. Характерними спільними ознаками наведених технологій є:

нові знання, пов'язані з розвитком нових управлінських технологій в менеджменті та накопичені практикою технологічні рішення;

наявність сучасних технічних засобів для побудови управлінських процедур та ресурсів, необхідних для їхньої реалізації;

простота передавання інформації, оскільки сучасні технології стали мобільними завдяки швидкому розвитку телекомунікацій та комп'ютерних мереж зв'язку;

глобальний характер процесу генерування технологічних рішень у прийнятті управлінських рішень.

Використання технології бенчмаркінгу дозволяє організації порівняти вироблені підходи до процесу прийнятих рішень з управлінськими підходами і рішеннями конкурентів (або партнерів), які досягли кращого результату. Об'єктом бенчмаркінгу може бути будь-який аспект управлінського впливу: організаційна структура, операційні процеси, ресурси, технології управління, метрики продукту, організаційний механізм функціональної діяльності, маркетингова діяльність тощо. В практиці бенчмаркінгу використовують різні його типи, а саме : зовнішній (або партнерський); внутрішній; функціональний. Зміст та характер співставлення об'єктів у рамках бенчмаркінгу за кожним із його видів, наведений на рис. 3.1.

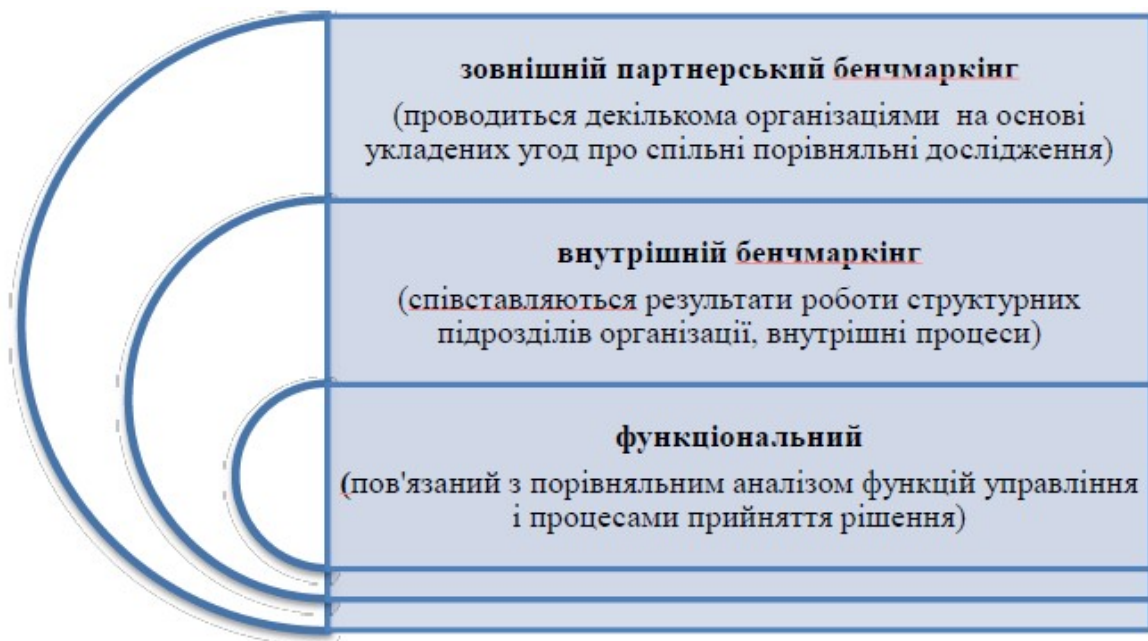


Рис. 3.1. Характер видових співставлень управлінських процесів в рамках бенчмаркінгу

Примітка. Наведено за [5]

Процес проведення бенчмаркінгу в організації включає :

- 1) вибір об'єкту для співставлення і аналізу;
- 2) вибір шаблону (еталону, кращого зразка, успішного рішення) об'єкту бенчмаркінгу (процесу, функції, структури);
- 3) виявлення суттєвих відхилень від шаблону та аналіз причина цих відхилень;
- 4) визначення параметрів очікуваного результату або стану об'єкту бенчмаркінгу;
- 5) внесення коректив та впровадження покращень процесів з метою досягнення бажаного стану ;
- 6) контроль за процесами реалізації прийнятих рішень.

Використання технологій реінжинірингу спрямовується на радикальне перепроектування і трансформацію управлінських процесів. Її радикальність пов'язується з тим, що в рамках реінжинірингу відбувається відмова від застарілих правил та підходів, та здійснюється вибудовування принципово нових організаційних структур та управлінських процедур. Це дозволяє у досить короткий час суттєво покращити всі бізнес-процеси та отримати позитивний результат роботи. В системі управління реінжиніринг спрямований на зміну традиційних функціональних структур та здійснення переходу на роботу в командах, які будуть забезпечувати виконання процесів від початку до їхнього звершення. Для того, щоб процес реінжинірингу був результативним, він має враховувати три основні вимоги: 1) враховувати потреби споживачів; 2) бути орієнтованим на чітко визначений процес і критерії його оптимальності; 3) повинен бути сформований кардинально новий підхід до впровадження нового процесу, який суттєво покращує параметри попереднього. Умови а характеристики реінжинірингу проілюстровані на рис. 3.2.

Використання ERP-системи (Enterprise Resource Planning) [12] в управлінні передбачає використання спеціальних програм, що працюють на єдиній технологічній платформі та опираються на єдину базу даних і

синхронізуються між собою у реальному часі. За своєю сутністю ERP є інформаційною системою, яка зберігає та дозволяє обробляти найбільш критично важливі для роботи організації масиви даних.



Рис. 3.2. Реінжиніринг процесів управління в організації

Примітка. Наведено за [5]

Основним завданням ERP –системи є об’єднання всіх бізнес-процесів і ресурсів організації в одну систему, а також оптимізація, спрощення та прискорення таких процесів.

Сучасні ERP-системи оснащені новітніми технологіями, такими як «штучний інтелект, інтернет речей, машинне навчання, завдяки чому управління операційною системою стає прозорим, чітким і високоефективним» [12],..

Узагальнена модель ERP–системи проілюстрована на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Узагальнена модель використання ERP-системи в управлінні організацією

Примітка. Наведено за [12]

Таким чином, в основу інноватизації процесів вироблення та реалізації управлінських процедур варто закласти принципи якісного та результативного управління. Досягнення цих критеріїв є можливим у рамках використання описаних вище інноваційних технологій менеджменту. Їх активне застосування в управлінську практику дозволить таким організаціям в повній мірі забезпечити реалізацію поставлених цілей і завдань, бути більш успішними та результативним та мати чіткі орієнтири для перспективного розвитку.

3.2. Підвищення ефективності та результативності реалізації прийнятих управлінських рішень.

Реалізація управлінських процедур спрямована на отримання певного результату, яких характеризується такими основним його критеріями, як

ефективність, результативність, якість. Варто наголосити на тому, що в організаціях публічної сфери результативність і якість мають визначальне значення, оскільки найбільш точно відображають функціонал їх діяльності, який не пов'язується з отриманням прибутку.

В системі управління організаціями публічної сфери ефективність управлінської діяльності пов'язується, передусім, з такими її поняттями як економічна, технічна (управлінська, організаційна, функціональна) та соціальна ефективності.

Ефективність управлінських рішень визначається сукупністю результативності процедур, отриманих за підсумками процесів підготовки, розроблення та реалізації таких рішень. Може розглядатися у двох аспектах:

цільовому (як відображення ступеню досягнення поставлених цілей управління) та

витратному (як досягнута економічність процесу перетворення наявних ресурсів в очікувані результати).

У першому випадку ефективність можна означити як стратегічну, а в другому – як тактичну.

Важливе значення у визначенні ефективності управлінських рішень відіграють його показники, які вступають, також, своєрідними критеріями порівняння варіантів прийнятих рішень. Тобто, за визначенням науковців, критерії ефективності є певними вирішальними правилами, «що дозволяють обрати найкращий або прийнятний варіант рішення із множини допустимих» [34].

Для того, щоб показник ефективності можна було використати для оцінювання вироблених варіантів прийнятих рішень, він повинен відповідати певним вимогам, а саме:

узгоджуватися з метою і завданнями прийнятого рішення, щоб можна було оцінити рівень досягнення цілей управління;

бути змістовним та зрозумілим, мати логічний зміст;

бути вимірюваним, щоб можна було орієнтуватися на його параметри і робити допустимі математичні розрахунки;

забезпечувати повноту оцінювання ефективності шляхом об'єднання достатньої кількості цільових показників, які більш повно і адекватно зможуть відобразити цілі та результат управління;

узгоджуватися з іншими показниками і параметрами оцінки.

в умовах високого ступеню невизначеності повинен мати чіткий алгоритм оцінки;

повинна бути вибудована формальна модель, яка б відображала зв'язки між показником ефективності, цільовими параметрами результату та існуючими обмеженнями його досягти.

В управлінській практиці організацій публічної сфери найбільш доцільним для оцінювання ефективності прийнятих рішень є використання якісних критеріїв, до яких можна віднести : своєчасність прийняття управлінського рішення, його багатоваріантність та можливість вибору альтернативного, або найбільш доцільного в певних умовах діяльності; можливість корегування та внесення змін у процес реалізації; наукова обґрунтованість; ступінь ризиковості реалізації рішення; очікувані результати та раціональність витрат.

В основу оцінки ефективності прийнятих рішень повинен бути покладений системний підхід, а її розрахунок - мати зовнішню і внутрішню оцінку ефективності. При цьому показники внутрішньої ефективності прийнятого рішення дозволяють оцінити його як інструмент управління організацією, а показники зовнішньої ефективності відбивають його вплив на процес досягнення кінцевого результату рішення, мету управління і вважається пріоритетною.

Практика оцінювання ефективності прийнятих рішень свідчить, що процес кількісної і якісної їх оцінки має доповнюватися дослідження факторів, які заважають прийняттю ефективних рішень. Такі фактори

можуть характеризувати як внутрішні так і зовнішні перешкоди. Їх перелік наведено на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Внутрішні і зовнішні перешкоди прийняття ефективних рішень в організації

В контексті забезпечення ефективності прийняття рішень варто оцінювати власне управлінську працю управлінського персоналу, як осіб, які приймають рішення. Основними чинниками, які впливають на ефективність їхньої праці, є:

«особистісні фактори – якісні характеристики робочої сили, від яких залежить її успішне функціонування;

речові фактори – наскільки ефективно використовується наявне технічне оснащення робочих місць, удосконалюються технологія управління, її методи, способи, інструменти;

організаційні фактори – рівень дотримання регламентів управлінської діяльності, взаємовідносини та дисципліна, тощо [34].

На нашу думку, підвищення ефективності системи управління організацією потребує, передусім підвищення, якості розроблення та «прийняття управлінських рішень шляхом модернізації змісту форм і методів управлінської діяльності, оновлення внутрішньої системи комунікацій, підвищення теоретичної підготовки керівників і спеціалістів, формування готовності до самоосвіти й саморозвитку, забезпечення умов підвищення професійної компетентності, організації інформаційної системи управління, розробки і впровадження ефективної системи контролю і мотивації персоналу» [14].

Висновки до розділу 3.

Впровадження сучасних інноваційних підходів в управлінні КМО «ТСОУкраїна» обумовлено необхідністю забезпечити системність у прийнятті рішень та підвищити їхню результативність в процесі реалізації поставлених завдань.

З огляду на окреслену проблематику, удосконалення механізмів розроблення та реалізації управлінських процедур в організаціях публічної сфери має здійснюватися шляхом:

упровадження інноваційних технологій в систему управління та їхнього використання в процесах підготовки та реалізації управлінських рішень;

розвитку комунікативних технологій та забезпечення лідерства керівництва в реалізації прийнятих рішень;

впровадження цифрових технологій в управлінську діяльність та використання переваг ІТ в процесі розроблення управлінських процедур;

використання потенціалу працівників організації при виробленні рішень щодо усунення проблем, які впливають на стабільну діяльність організації.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження теоретичних та організаційних засад механізму розроблення та реалізації управлінських процедур в організаціях публічної сфери дозволяє зробити наступні висновки.

Управлінська процедура є важливою складовою управлінського процесу організації будь-якого типу. В загальному розумінні управлінська процедура є відображенням встановленого порядку підготовки, розгляду, обговорення та виконання послідовних або ж паралельних операцій в системі управління. Технологія її здійснення тісно пов'язана з процесами алгоритмізації управлінських операцій у рамках тих чи інших функціональних повноважень керівництва організацією .

В рамках реалізації управлінських процедур вагоме місце належить управлінським рішенням. За своїм змістом управлінське рішення є результатом вибору способу дії, що спрямовуються на вирішення конкретної проблеми управління в організації, і, по-суті, є вибором з поміж багатьох варіантів альтернативи, що здійснюється керівником у рамках його функціональних повноважень і компетенції та спрямований на досягнення поставлених цілей.

В публічних організаціях процес прийняття управлінських рішень супроводжується впливом низки факторів, найважливішими з яких є: наявність потенційного ризику не досягти поставлених результатів діяльності; час, який відводиться для підготовки і прийняття управлінського рішення та отриманого результату його реалізації; складена корпоративна культура організації; рівень підтримки керівництва працівниками; особистісні якості керівника .

В сучасних умовах в організаціях публічної сфери все частіше поряд із традиційними функціональними технологіями управління застосовують нестандартні, які є характерні для приватного сектору економіки, або ж такі, що мають стратегічне значення для їхнього розвитку. Такими технологіями

можуть бути: технології стратегічного аналізу; цифрові (інформаційно-комунікативні) технології; проектні технології; маркетингові технології; технології бенчмаркінгу та реінжинірингу; новітні соціальні технології.

Метою діяльності КМО ТСОУУкраїни, є підготовка його членів до праці і захисту України, а також сприяння розвитку фізкультури і спорту.

Для досягнення мети міська організація забезпечує виконання низки функціональних завдань, які полягають у:

забезпеченні національно-патріотичного виховання молоді;

здійсненні освітньої діяльності;

організуванні занять для громадян з технічних, прикладних та інш. видів спорту;

виховання та навчання дітей, учнів та студентів видам спорту;

сприянні державним органам влади та ОМС у національно-патріотичному вихованню населення.

КМО ТСОУУкраїни у своїй діяльності тісно взаємодіє та співпрацює з Київською міською радою, структурними підрозділами її виконавчого комітету, загальноосвітніми і професійно-технічними закладами та ЗВО столиці, іншими ГО, а також громадськістю міста

Поточне керівництво діяльністю КМО здійснює голова організації, що обирається Правлінням товариства. Усі функції, які реалізуються в управлінні є взаємопов'язаними і поєднуються такими сумісними процесами як комунікації та прийняття рішень. В центрі знаходиться функція координації, яка забезпечує узгодження і взаємодію всіх інших функцій.

Впровадження сучасних інноваційних підходів в управлінні КМО «ТСОУУкраїна» обумовлено необхідністю забезпечити системність у прийнятті рішень та підвищити їхню результативність в процесі реалізації поставлених завдань.

З огляду на окреслену проблематику, удосконалення механізмів розроблення та реалізації управлінських процедур в організаціях публічної сфери має здійснюватися шляхом:

упровадження інноваційних технологій в систему управління та їхнього використання в процесах підготовки та реалізації управлінських рішень;

розвитку комунікативних технологій та забезпечення лідерства керівництва в реалізації прийнятих рішень;

впровадження цифрових технологій в управлінську діяльність та використання переваг ІТ в процесі розроблення управлінських процедур;

використання потенціалу працівників організації при виробленні рішень щодо усунення проблем, які впливають на стабільну діяльність організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ:ФОПЯмчинський.2020. 466с.
2. Белоусова О.С.Теоретичні підходи визначення ефективності управління та формування ефективної моделі державного управління. URL: https://revolution.allbest.ru/law/01089519_0.html
3. Босак О.З. Публічне управління як нова модель управління у державному секторі. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10bozuds.pdf> .
4. Брюшкова Н.О, Ніколюк О.В., Удовиця О.Ф. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні (2020). URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/41.pdf
5. Впровадження сучасних технологій управління. URL: <https://presa.com.ua/navchannia/vprovadzhennya-suchasnikh-tekhnologij-upravlinnya.html>
6. Гавриш О.А. Технології управління персоналом: монографія., Л.Є.Довгань,І.М.Крейдич,Н.В.Семенченко. 2017. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 528с.
7. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. К. : Всеуито, Наук. думка, 2001. 242 с
8. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. Офіційний вісник України. 2021. № 61.
9. Інноваційні технології публічного адміністрування. URL: <https://pns.hneu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=229945>
- 10.
11. Інформаційні технології та ефективність системи державного управління. URL: <http://www.microsoft.com/Ukraine/Government/Newsletters/DocFlow/>
12. Ерп-система. що це і для чого вона потрібна?. URL: <https://www.softinform.com.ua/news/shcho-take-erp-systema/>
13. Бабінова О. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності органів місцевої влади. URL: <http://www.niss.gov.ua/Monitor/September/6.htm>
14. Загороднюк О.В., Півторак М.В. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень. URL:http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/4_15_uk/16.pdf
15. Кальниш Ю. Г., Лозинська Т. М., Тимцуник В. І. Публічне управління та адміністрування: навчальний посібник. М-во освіти і науки України, Полтав. держ. аграр. акад., 2015. 280 с.
16. Калюжна Н.Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2 (20). С. 51-54

17. Корнієцький О., Орел А. Методологічні аспекти сучасних технологій публічного адміністрування: інноваційні інструменти. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161260042.pdf>
18. Лащук Я. М. Організаційний механізм прийняття управлінських рішень у публічній сфері (2021). URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7571&i=16>
19. Луциків І.В., Сорокіська О.А., Котовська І.В. Дослідження особливостей інноваційного розвитку системи публічного управління в Україні. Економіка і суспільство. 2017. № 12. С. 124-128. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/19.pdf
20. Маркіна І. А. Менеджмент організації : навч. посіб. К. ТОВ "Вид-во "ЦУЛ". 2013. 248 с.
21. Мельниченко Руслан. Механізм прийняття управлінських рішень в організаціях публічної сфери. Матеріали науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». Тернопіль. ЗНУ. 2023р
22. Менеджмент організацій»: навч. посібник / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
23. Методи прийняття управлінських рішень. Конспект лекцій з навчальної дисципліни. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ. 2019. 67с.
24. Мишакова К. А. Сучасні технології менеджменту в Україні. URL: https://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_mishakova.htm
25. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : Навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури». 2016. 560 с
26. Пальчук О.В., Гуцалюк О.М. Підходи до визначення поняття «технологія управління» діяльністю підприємства. URL : <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/17dc3593-04de-47ae-be5e-1e012bfe9fa6/content>
27. Пальчук О.В., Гуцалюк О.М. Підходи до визначення поняття «технологія управління» діяльністю підприємства. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/220/1/60.pdf>
28. Попович Т., Галько Л. Новітні технології управління організацією. Зб. доповідей Міжнародної НПК, 2018. Тернопіль.
29. Поповиченко І.В. Підходи до оцінювання ефективності управлінських рішень в сучасних економічних умовах. URL: https://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom2/46_Popovichenko.htm
30. Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/152.pdf
31. Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних змін. Монографія. За ред. д.е.н. М.М.Шкільняка, А.Ю.Васіної. Тернопіль. ЗУНУ. 2022. 524с.