

АНОТАЦІЯ

Онофрійчук Д.М. Модернізація системи менеджменту в інститутах публічного управління. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Західноукраїнський національний університет Міністерства освіти і науки України, Тернопіль, 2023.

Дисертацію присвячено поглибленню теоретичних засад, удосконаленню організаційних підходів та розробці науково-практичних рекомендацій щодо модернізації системи менеджменту інститутів публічного управління.

У першому розділі «Теоретико-методологічні та інституційні засади системи менеджменту в інститутах публічного управління» досліджено такі поняття і економічні категорії як «менеджмент», «публічний менеджмент», «інститут публічного управління», «інституційний супровід менеджменту».

Досліджено природу переходу від традиційних концепцій публічного управління, які засновані на принципах бюрократії, до сучасних концепцій, які передбачають імплементацію принципів менеджменту у практику здійснення публічного управління. Виокремлено зміни в понятійно-категоріальному апараті, які проявляються у переході від терміну «публічне управління» до терміну «публічний менеджмент».

Обґрунтовано суть менеджменту інституту публічного управління з позицій системного, структурного, процесного підходів з використанням традиційних теорій (наукового управління, людських відносин, концепція людських ресурсів, людського капіталу, соціальної інженерії, управління за цілями, концепції «7С») та новітніх концепцій менеджменту, серед яких: теорії маркетизації, менеджиризації, комплексного управління якістю, забезпечення продуктивності праці, безперервного вдосконалення підсистем менеджменту, реінжинірингу, збалансованої системи показників, планування ресурсів тощо.

До наукових підходів до реалізації менеджменту в інститутах публічного управління віднесено: процесний, системний, ситуаційний, холістичний, синергетичний, конкретно-історичний, інклюзивний.

Запропоновано авторське визначення поняття «менеджмент інституту публічного управління», під яким розуміється процес використання основних функцій менеджменту з відповідним технологічним та інструментальним супроводом та інноватизацією підходів до планування, організації, мотивації, контролю, координації, комунікаційного супроводу діяльності публічних інститутів для досягнення максимальної результативності у виробленні та реалізації управлінських рішень, наданні публічних послуг, використанні організаційних, людських, фінансових, інформаційних, технологічних, геопросторових ресурсів, необхідних для ефективного виконання поставлених цілей та завдань перед інститутом публічного управління. При цьому до інститутів публічного управління віднесено: органи державної влади, органи місцевого самоврядування, публічні установи та організації та громадські організації.

Обґрунтовано методологію менеджменту в інститутах публічного управління, виокремлено в її структурі теоретичну платформу (теорії, концепції, моделі, підходи, закони, принципи) та практичний інструментарій (методи, способи, механізми, технології, інструменти), які дозволили сформулювати цілісне уявлення та розуміння особливостей функціонування системи менеджменту в інститутах публічного управління.

Встановлено, що основними складовими інституційного забезпечення використання інструментів менеджменту в системі публічного управління є існуюча в державі нормативно-правова база, діюча організаційна структура системи публічного управління та методи, які використовуються нею для здійснення функціональної діяльності.

Рекомендовано доповнити діючу нормативно-правову базу функціонування інститутів публічного управління нормативно-правовими актами, що визначають процедуру використання сучасних інструментів менеджменту, які сьогодні активно імплементуються у функціональну діяльність інститутів публічного управління (реінженіринг, аутсорсінг, аутстафінг, краундсорсінг, краундстафінг, бенчлернінг тощо).

У Розділі 2. «Аналіз системи менеджменту інститутів публічного управління» оцінено організаційно-функціональне забезпечення системи менеджменту в органах місцевого самоврядування; проаналізовано структуру та використання технологій менеджменту в функціональній діяльності публічних інститутів; оцінено результативність інструментів менеджменту у діяльності виконавчих структур органів місцевого самоврядування.

Автором виокремлено певні особливості організації менеджменту інститутів публічного управління. По-перше його здійснюють представницькі (селищні, сільські та міські ради), виконавчі (виконавчі комітети з відповідною структурою відділів та управлінь) органи місцевого самоврядування, а також частково органи самоорганізації населення. По-друге, специфіка менеджменту органів місцевого самоврядування полягає в тому, що він поєднує організаційну, функціональну, інструментальну підсистеми для досягнення цілей муніципального управління.

Для аналізу організаційно-функціонального супроводу системи менеджменту в роботі обрано органи місцевого самоврядування Тернопільської області, а саме їх представницькі органи та виконавчі комітети, та проаналізовано організацію їх діяльності.

Колегіальний тип організації роботи ради дозволяє ухвалювати регламент формування та роботи внутрішніх органів місцевої ради, механізму підготовки та прийняття рішень, порядку роботи депутатів місцевої ради, міського голови, інших осіб, які можуть долучатися до роботи ради. Оцінювання практик розробки регламентів роботи місцевих рад дозволило виокремити певні чинники організації цього процесу. Негативними чинниками залишається питання недостатнього врегулювання практики врахування інтересів різних вікових груп, з різним досвідом роботи і різними можливостями представлення у місцевій раді, що може впливати на дотримання рівних можливостей у залученні депутатів до голосування та обговорення питань.

Позитивним чинником є факт того, що регламент розробляється для конкретно обраної ради і використовується впродовж каденції її роботи та підчас першого засідання новообраної ради, що дозволяє врахувати специфіку,

досвід роботи депутатів, їх приналежність до різних політичних партій, можливості врахування їх інтересів в процесі засідань робочих комісій та сесій, побудови комунікацій з іншими органами місцевого самоврядування.

Аналіз організаційно-забезпечуючої, процедурної, структурної, обслуговуючої складових регламентів Копичинецької, Почаївської, Збарзької міських рад Тернопільської області показав, що саме в цих громадах найбільш чітко прописані питання кадрового добору, припинення повноважень, питання, що стосуються формування та використання бюджетного ресурсу громади, стратегічних та програмно-планових документів, тоді, як питання використання земельних ресурсів, комунальної власності, вирішення кадрових питань в умовах воєнного стану є недостатньо регламентованими, що певним чином може створити певні проблеми в реалізації технологій менеджменту.

Досліджувані в роботі органи місцевого самоврядування Тернопільської області працюють в територіальних громадах, що відносяться до територій сталого розвитку. В цій ситуації при дослідженні організаційно-функціонального забезпечення менеджменту органів місцевого самоврядування виокремлено в менеджменті даних публічних інститутів додаткові сфери функціональних компетенцій, які пов'язані із збереженням цілісності та сталого розвитку територій. Наголошено на необхідності створення організаційних умов для адаптації та розвитку релокованого бізнесу, забезпечення цивільного захисту та соціальної згуртованості як для місцевих жителів, так і для вимушено переміщених осіб, транскордонного та міжрегіонального співробітництва для залучення інвестицій, використання кластерних форм підтримки бізнесу.

В роботі акцентовано увагу на тому, що в умовах воєнного стану в менеджменті змінюється не лише система вироблення та прийняття управлінських рішень, але й характер комунікацій та міжсекторної співпраці. Адже мова повинна йти про обмеження оприлюднення інформації та обмеженні доступу до неї представників громадського суспільства для збереження таємниці у вирішенні безпекових питань, посилення обороноздатності територій та країни в цілому.

В роботі наголошено на тому, що для забезпечення ефективного виконання публічними інститутами покладених на них суспільних функцій, якісного надання публічних послуг, акумуляції та опрацювання управлінської інформації для прийняття управлінських рішень, підзвітності та підконтрольності перед громадянським суспільством необхідно ефективно використовувати управлінські технології як сукупність обґрунтованих управлінських дій для вирішення управлінських проблем та прийняття управлінських рішень.

З метою поглиблення організаційно-наукових засад використання технологій менеджменту в роботі запропоновано пояснюючу модель використання технологій в менеджменті інститутів публічного управління, проаналізовано нормативний та методично-інструктивний супровід технологій менеджменту органу місцевого самоврядування, систематизовано та доповнено діючі підходи до класифікацій управлінських технологій з врахуванням специфіки роботи інституту публічного управління. Це зокрема, класифікаційні групи за особливостями об'єктів і суб'єктів публічного управління; специфікою механізмів публічного управління; видами організаційних структур публічного управління; ступенем охоплення елементів управлінського циклу; особливостями стилю управлінської діяльності; типологією процесу управління; специфікою використання управлінського ресурсу; характером прийняття управлінських рішень; цільовими орієнтирами функціональної діяльності.

Аналіз функціональної діяльності органу місцевого самоврядування дозволяє констатувати, що в умовах воєнного стану найбільшої значимості в забезпеченні цілісного функціонування органу місцевого самоврядування набирають технології управління персоналом, фінансового менеджменту, управління проектами, ризик-менеджменту, інформаційно-комунікативного супроводу, маркетингові технології.

В роботі наголошено, що важливою складовою в модернізації менеджменту публічних інститутів мають бути маркетингові технології, які найкращим чином дозволяють забезпечити конкурентне позиціонування

територій через маркетингацію, партнерство владних інститутів та бізнесу, міжсекторну взаємодію, муніципальний та політичний маркетинг. Важливою складовою використання маркетингових технологій має бути бенчмаркетинг, що дозволяє вивчати та адаптувати до вітчизняних реалій кращий світовий досвід, акумулювати, узагальнювати інформацію та використовувати її для аналітичного обґрунтування прийняття управлінських рішень.

Технології менеджменту мають бути впорядкованими відповідно до визначених стандартів якості Міжнародної організації зі стандартизації (ISO). Як правило, діюча практика сертифікації роботи публічних інститутів свідчить, що система ISO використовується для ідентифікації «критичних місць», в яких і впроваджуються часткові вдосконалення. І в основному це є сфера публічних послуг. З органів місцевого самоврядування Тернопільської області лише Тернопільська міська рада за результатами наглядового аудиту (2018 р.) підтвердила відповідність вимогам системи менеджменту якості стандарту ISO 9001:2015 у сфері надання публічних послуг.

В дослідженні акцентується увага на тому, що орган місцевого самоврядування повинен постійно вдосконалювати технологію внутріорганізаційного менеджменту та функціональної діяльності відносно основних рубрикаторів якості (орієнтація на споживачів послуг, лідерство колективне та групове у наданні послуг, процесний та системний підходи до надання послуг) для того, щоб ефективно виконувати покладені на нього власні й делеговані повноваження та наближати стандарти діяльності до вимог Міжнародної організації з сертифікації щодо управління якістю.

Компаративний аналіз кращих практик врядування, власний досвід функціональної діяльності в виконавчих структурах органу місцевого самоврядування, дозволив запропонувати організаційно-методичний підхід до оцінювання технологій менеджменту на основі індексу спроможності органів місцевого самоврядування, індексу розвитку потенціалу територіальної громади, оцінювання управління якістю.

Дослідження проведе в другому розділі показало, що підвищення результативності використання інструментарію менеджменту в роботі

інститутів публічного управління має передбачати використання: європейських принципів демократичного врядування; системи оцінювання функціональної спроможності органу місцевого самоврядування; моделі досконалості Європейського фонду управління якістю CAF, яка оцінює якість управлінської діяльності з позицій вхідних ресурсів, управлінських процесів і отриманих результатів; інноваційних підходів менеджменту відповідно до викликів та потреб децентралізації, цифровізації, сталого інклюзивного розвитку територій. Це в кінцевому результаті призведе до формування інституційно спроможного, відповідального перед суспільством управлінського потенціалу.

У Розділ 3 «Напрями модернізації системи менеджменту в інститутах публічного управління» обґрунтовані підходи до модернізації менеджменту публічних інститутів.

Наголошено на тому, що модернізація менеджменту інститутів публічного управління має здійснюватися на основі ліберально-еволюційного, цивілізаційно-еволюційного, інноваційно-інвестиційного, індустріального, транзитивного, динамічного, синергетичного наукових підходів за запропонованою дорожньою картою. Її складовими етапами мають бути: діагностика системи менеджменту інститутів публічного управління та виявлення проблемних питань; вивчення існуючих підходів та форм до модернізації менеджменту інститутів публічного управління; окреслення форм та напрямів модернізації; впровадження змін менеджменту інституту публічного управління; моніторинг результативності впровадження змін в систему менеджменту.

В роботі запропоновано використовувати такі форми модернізації менеджменту інститутів публічного управління: контрмодернізацію, антимодернізацію, вестернізацію, інтеграцію, адаптацію, гармонізацію, уніфікацію, транспозицію, апроксимізацію, локалізацію, диверсифікацію, ноосферизацію, інноватизацію.

В процесі дослідження напрацьовані пропозиції щодо складових модернізації менеджменту, які повинні включати: за функціональним напрямком: впровадження в систему менеджменту інструментів управління

ризиками, внутрішнього аудиту, бенчлернігу (аналізу кращих управлінських практик та їх імплементацію); в організаційному забезпеченні: утворення у виконавчому комітеті органу місцевого самоврядування підрозділів внутрішнього аудиту для оцінювання результативності використання інструментів менеджменту та проектного офісу для залучення інвестиційних ресурсів для розвитку громади; в технологічному супроводі менеджменту: використання технологій маркетингу, бенчмаркінгу, цифровізації, оцінювання результативності менеджменту інститутів публічного управління, кадрового аудиту; в прийнятті управлінських рішень: використання ризикоорієнтованого підходу, фасиліті-менеджменту, лін-менеджменту; у фінансовому забезпеченні застосування: інструментів проектного, краудфандингового, філантропного фінансування, аутсорсінгу, аутстафінгу; у кадровому забезпеченні: використання інструментів кадрового консалтингу, краудсорсінгу (на контрактній основі), кадрового аудиту; у інформаційно-комунікативному забезпеченні: використання технологій електронного врядування, штучного інтелекту, цифрових платформ.

Серед шляхів модернізації процесу менеджменту запропоновано впровадження системи управління ризиками, що повинна передбачати систематичну оцінку невизначеності, моделювання потенційних наслідків ризиків і розробку стратегій для ефективного управління та контролю над ризиками, і знайти своє відображення у створеній цілісній системі ризик-менеджменту.

Дослідження механізму впровадження системи управління ризиками в систему менеджменту інститутів публічного управління дозволила нам структурувати та проаналізувати ризики роботи виконавчих структур органу місцевого самоврядування за такими критеріями: 1) за використанням управлінських ресурсів: кадрові, етико-психологічні, фінансові, інвестиційні, інформаційні, комунікаційні, фінансово-господарські; 2) за впливом екзогенного середовища: нормативно-правові, безпекові, корупційні, репутаційні, комплаєнс-ризик, стратегічні; 3) за використанням внутріорганізаційного потенціалу організації: функціональні, прийняття

управлінських рішень, реалізації програмно-планових документів, проєктної діяльності, операційно-технологічні.

Для оцінювання переваг використання ризик-менеджменту розглянуто можливості нівелювання зловживань в організації роботи інститутів публічного управління, пов'язаних із перевищенням посадових обов'язків, корупційними ризиками, а у функціональній діяльності – запропоновано технологію протидії зловживанням, що пов'язані із використанням земельних ресурсів. В основі запобігання ризиків використання земельних ресурсів покладено модель, складовими якої є: ідентифікація ризику, оцінювання ризику, обґрунтування можливої зміни використання земельної ділянки, визначення плати за землю і її погодження на сесії міської ради, документування управління ризиками, перегляд та моніторинг ризиків, підвищення інституційної зрілості в управлінні ризиками.

Для підвищення інституційної спроможності органу місцевого самоврядування, врахування європейських принципів демократичного врядування, важливо в прийнятті управлінських рішень в умовах ризиків керуватися інструментами внутрішнього аудиту ефективності. Його використання дозволить моделювати наслідки прийняття управлінських рішень, виробляти превентивні заходи для недопущення чи усунення наслідків ризиків, підвищить результативність внутрішнього контролю і забезпечить якість корпоративного управління.

Результати дослідження відображені в науково-дослідних роботах:

держбюджетній науковій роботі на тему: «Формування механізму сталого розвитку міського транспорту на засадах концепції «розумного» міста та муніципальної екології» (номер державної реєстрації 0117U00387) в частині обґрунтування організаційно-методичних підходів використання адміністративних, підприємницьких, громадських моделей регіонального маркетингу, бенчмаркетингових форм стратегування в інформаційно-аналітичному та комунікативному супроводі менеджменту інституту публічного управління;

«Організація співпраці підприємств агробізнесу з органами місцевого самоврядування» (державний реєстраційний номер 0122U201024) в частині обґрунтування інноваційних форм менеджменту в системі комунікативного супроводу управлінської діяльності, міжсекторної співпраці в рамках виконання функціональних повноважень органом місцевого самоврядування;

«Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування» (державний реєстраційний номер 0122U201483) в руслі напрацювання підходів до модернізації менеджменту шляхом використання технологій менеджеризації, маркетизації, співпраці з інститутами громадського суспільства.

Отримані автором результати апробовані й доведені до рівня конкретних методичних і практичних рекомендацій, які використані для вдосконалення підсистем менеджменту виконавчих структур Почаївської, Копичинецької, Тернопільської міських рад та рекомендацій науково-прикладного характеру, які використані для поглиблення навчально-методичного забезпечення освітніх компонент в Західноукраїнському національному університеті. Про що свідчать відповідні довідки підтвердження. Зокрема:

напрацювання автора щодо алгоритму використання адміністративних, підприємницьких, громадських моделей регіонального маркетингу, бенчмаркетингових форм стратегування застосовуються в інформаційно-аналітичному та комунікативному супроводі Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради при реалізації Стратегічного плану розвитку Тернопільської міської територіальної громади до 2029 року (довідка №32/2 від 22.03.2023 р.);

розробки автора щодо оцінювання якості надання публічних послуг, розрахунку показників управлінської успішності, інформаційно-аналітичного обґрунтування результативності бюджетування, проектного менеджменту використовуються при реалізації проектних ініціатив в роботі Почаївської міської ради (довідка № 676 від 29.05.2023р.);

пропозиції автора щодо використання сучасних маркетингових, цифрових, фінансових технологій, реалізації міжсекторних комунікацій, а

також модель оцінювання результативності використання інструментів внутріорганізаційного менеджменту в процесі контролю та координації функціональної діяльності структурних підрозділів виконавчого комітету органу місцевого самоврядування використовуються в роботі Копичинецької міської ради (довідка № 426 від 07.06.2023).

Отримані результати дослідження впроваджено у навчальний процес Західноукраїнського національного університету при поглибленні змістового наповнення програм та розробки управлінських ситуацій з дисциплін: «Управління ризиками в системі менеджменту» в рамках освітньо-наукової програми підготовки здобувачів вищої освіти на третьому рівні галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»; «Публічна політика та врядування» для підготовки здобувачів на другому (магістерському) рівні вищої освіти галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» (довідка № 126-27/1244 від 31.05.2023 р.).

Ключові слова: менеджмент, модернізація, публічний менеджмент, публічне управління, інститути публічного управління, інституційне забезпечення, орган місцевого самоврядування, децентралізація, територіальні громади, органи самоорганізації населення, громадський сектор, функції менеджменту, технології менеджменту, функціональна спроможність органу місцевого самоврядування, оцінка результативності менеджменту, технології управління персоналом, технології фінансового менеджменту, управління проєктами, управління ризиками, ризик-менеджмент, модель управління ризиками, інформаційно-комунікативні технології, цифровізація, цифрові технології, маркетингові технології, інвестиційні проєкти, дорожня карта модернізації менеджменту, аудит ефективності, кадровий аудит, креативні інвестиції, адвокаційні компанії, краудфандинг, аутсорсинг, аутстафінг.

Annotation

Onufriichuk D.M. Modernization of the management system in public administration institutions. – Qualification scientific work on manuscript rights.

Dissertation for obtaining the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 «Management». – West Ukrainian National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Ternopil, 2023.

The dissertation is devoted to deepening the theoretical foundations, improving organizational approaches and developing scientific and practical recommendations on modernization of the management system of public administration institutions.

In the first chapter «Theoretical-methodological and institutional foundations of the management system in institutions of public administration» the concepts and economic categories of «management», «public management», «institution of public administration», «institutional support of management» were investigated.

The nature of transition from traditional concepts of public administration, which are based on the principles of bureaucracy, to modern concepts, which involve implementation of management principles in the practice of public administration, has been studied. The changes in the conceptual and categorial apparatus, which are manifested in the transition from the term «public administration» to the term «public management», are highlighted.

The essence of management of public administration institution from the standpoint of systemic, structural, and process approaches is substantiated by using traditional theories (scientific management, human relations, the concept of human resources, human capital, social engineering, management by goals, the «7C» concept) and the latest management concepts, which include: marketing, management, integrated quality management, ensuring labor productivity, continuous improvement of management subsystems, reengineering, balanced scorecard, resource planning, etc.

Scientific approaches to management in public administration institutions include: process, system, situational, holistic, synergistic, concrete-historical, inclusive.

The author's definition of the concept of «management of a public administration institution» is proposed, which means the process of using the main functions of management with appropriate technological and instrumental support and innovation of approaches to planning, organization, motivation, control, coordination, communication support of the activities of public institutions in order to achieve maximum effectiveness in making and implementation of management decisions, provision of public services, use of organizational, human, financial, informational, technological, geospatial resources necessary for effective implementation of the set goals and tasks by the institution of public administration. At the same time, public administration institutions include: state authorities, local self-government bodies, public institutions and public organizations.

The management methodology in public administration institutions was systematized, the theoretical platform (theories, concepts, models, approaches, laws, principles) and practical tools (methods, ways, mechanisms, technologies, tools) were identified in its structure, which allowed to form a holistic view and understanding of the features of management system functioning in public administration institutions.

It was established that the main components of the institutional basis for the use of management tools in the public administration system are the existing in the state regulatory and legal framework, the current organizational structure of the public administration system and the methods used by it to perform functional activities.

It is recommended to supplement the existing regulatory framework for the functioning of public administration institutions with regulations defining the procedure for using modern management tools that are actively implemented in the functional activities of public administration institutions today (reengineering, outsourcing, outstaffing, crowdsourcing, benchlearning etc.).

In Chapter 2. «Analysis of the management system of public administration institutions» the organizational and functional support of the management system in local self-government bodies is evaluated; the structure and use of management technologies in the functional activity of public institutions are analyzed; the

effectiveness of management tools in the activities of executive structures of local self-government bodies is evaluated.

The author singles out certain features of the management organization of public administration institutions. First, it is carried out by representative (village and city councils), executive bodies (executive committees of the appropriate structure of boards and departments) of local self-government, as well as partially self-organization bodies of the population. Secondly, the specificity of the management of local self-government bodies is that it combines organizational, functional, instrumental subsystems to achieve the goals of municipal management.

To analyze the organizational and functional support of the management system, local self-government bodies of the Ternopil region, namely their representative bodies and executive committees, were selected for this scientific paper, and the organization of their activities was analyzed.

The collegial type of organization of the work of the council allows to adopt regimentation for the formation and work of the internal bodies of the local council, the mechanism of decision-making, the procedure for the work of deputies of the local council, the mayor, and other persons who can join the work of the council. The evaluation of the practices of development of regimentation of the work of local councils made it possible to single out certain factors of the organization of this process. The negative factor remains the issue of insufficient regulation of the practice of taking into account the interests of different age groups, having different work experience and different opportunities for representation in the local council, which can affect compliance with the equal opportunities for deputies to be involved in voting and discussing issues.

A positive factor is the fact that theregimentationare developed for a definite elected council and are used throughout the term of its work and during the first meeting of the newly elected council, which allows taking into account the specifics, work experience of deputies, membership of local council deputies in different political parties, the possibility of taking into account their interests in the process of meetings of working commissions and sessions, building communication with other local self-government bodies.

The analysis of the organizational, procedural, structural, and service components of regimentation of the Kopychyntsy, Pochaiv, and Zbarazh city councils of the Ternopil region showed that it is precisely in these communities that the issues of personnel selection, termination of powers, issues related to the formation and use of the community budgetary resources, strategic and program-planning documents are distinctly fixed, while the issues of use of land resources, communal property, solution of personnel issues under martial law are insufficiently regulated, which in a certain way can create some problems in the implementation of management technologies.

The local self-government bodies of the Ternopil region studied in the dissertation the work in territorial communities belonging to the areas of sustainable development. In this situation, while studying of the organizational and functional support of the management of local self-government bodies, additional areas of functional competences related to the preservation of the integrity and sustainable development of territories were identified in the management of these public institutions. The need to create organizational conditions for the adaptation and development of relocated businesses, ensuring civil protection and social cohesion for both local residents and forcibly displaced persons, cross-border and interregional cooperation to attract investments, and cluster forms of business support was emphasized.

The dissertation focuses on the fact that in the conditions of martial law in management, it is not only the system of making management decisions that changes, but also the nature of communications and intersectoral cooperation becomes different. After all, it should be about limiting the disclosure of information and limiting access to it by representatives of civil society in order to preserve secrecy in solving military issues, strengthening the defense capability of the territories and the country as a whole.

The author emphasizes that in order to ensure the effective performance by public institutions of the social functions assigned to them, the quality provision of public services, the accumulation and processing of management information for management decision-making, accountability and control by civil society, it is

necessary to effectively use management technologies as a set of justified management actions for solving management problems and making management decisions.

With the aim of deepening the organizational and scientific foundations of the use of management technologies, the work proposes an explanatory model of the use of technologies in the management of public administration institutions, analyzes normative and methodological and instructional support management technologies of the local self-government body, systematizes the existing approaches to the classifications of management technologies and supplements them taking into account the specifics of the work of the institution of public administration. These are, in particular: classification groups according to the characteristics of objects and subjects of public administration; specifics of public administration mechanisms; types of organizational structures of public administration; the degree of coverage of elements of the management cycle; features of the management style; typology of the management process; specifics of management resource use; the nature of management decision-making; target benchmarks of functional activity.

The analysis of the functional activity of the local self-government body allows to state that in the conditions of martial law, the technologies of personnel management, financial management, project management, risk management, information and communication support, and marketing technologies gain the greatest importance in ensuring the integral functioning of the local self-government body.

The work emphasizes that an important component in the modernization of the management of public institutions should be marketing technologies, which in the best way allow to ensure competitive positioning of territories through marketing, partnership of power institutions and business, cross-sectoral interaction, municipal and political marketing. An important component of the use of marketing technologies should be bench marketing, which allows to study and adapt the best world experience to domestic realities, to accumulate, generalize the information and use it for analytical substantiation of management decision-making.

Management technologies must be organized in accordance with the defined quality standards of the International Organization for Standardization (ISO). Typically, the current practice of certifying the work of public institutions shows that the ISO system is used to identify «critical places» in which partial improvements are implemented. And as a rule, this is mostly the sphere of public services. Among the local self-government bodies of the Ternopil region, only the Ternopil city council, according to the results of a supervisory audit (2018), confirmed compliance with the requirements of the quality management system of the ISO 9001:2015 standard in the field of public services.

The study focuses on the fact that the local self-government body must constantly improve the technology of intra-organizational management and functional activity in relation to the main rubrics of quality (orientation on service consumers, collective and group leadership in the provision of services, process and system approach to the provision of services) in order effectively to carry out its own and delegated powers and bring the standards of activity closer to the requirements of the International Certification Organization regarding quality management.

Comparative analysis of the best management practices, own experience of functional activity in the executive structures of the local self-government body, made it possible to propose an organizational and methodological approach to the evaluation of management technologies based on the index of the capacity of local self-government bodies, the index of development of the potential of the territorial community, and the evaluation of quality management.

The research carried out in the second chapter shows that increasing the effectiveness of the management tools of public administration institutions should involve the use of: European principles of democratic governance; systems for evaluating the functional capacity of the local self-government body; the model of excellence of the European Foundation for Quality Management CAF, which assesses the quality of management activities from the standpoint of input resources, management processes and results; innovative management approaches in accordance with the challenges and needs of decentralization, digitalization, sustainable inclusive

development of territories, and it will ultimately lead to the formation of institutionally capable, socially responsible management potential.

Chapter 3 «Directions of modernization of the management system in institutions of public administration» substantiates approaches to modernization of management of public institutions.

It is emphasized that modernization of management of public administration institutions should be carried out on the basis of liberal-evolutionary, civilizational-evolutionary, innovation-investment, industrial, transitive, dynamic, synergistic scientific approaches according to the proposed road map. Its component stages should be: diagnosis of the management system of public administration institutions and identification of problematic issues; study of existing approaches and forms to modernization of management of public administration institutions; outlining the forms and directions of modernization; implementation of changes in the management of the Institution of Public Administration; monitoring the effectiveness of the implementation of changes in the management system.

It is proposed to use the following forms of modernization of management of public administration institutions: counter-modernization, anti-modernization, westernization, integration, adaptation, harmonization, unification, transposition, approximation, localization, diversification, noospherization, innovation.

The author developed proposals regarding the components of management modernization. They should include, by functional direction: implementation of risk management tools, internal audit, benchmarking (analysis of the best management practices and their implementation) into the management system; in organizational support: formation of internal audit units in the executive committee of the local self-government body to evaluate the effectiveness of use of management tools and a project office to attract investment resources for community development; in the technological support of management: use of marketing technologies, benchmarking, digitalization technologies, evaluation of the effectiveness of the management of public administration institutions, personnel audit; in making management decisions: use of the risk-oriented approach, facility management, lean management; in financial support: use of tools of project, crowdfunding financing, philanthropic

financing, outsourcing, outstaffing; in personnel support: use of personnel consulting tools, crowdsourcing (on a contractual basis), personnel audit; in information and communication provision: use of electronic governance technologies, artificial intelligence, digital platforms.

Among the ways of modernization of the management process, the implementation of a risk management system is proposed, which should include a systematic assessment of uncertainty, modeling of potential consequences of risks, and development of strategies for effective risk management and control, and should be reflected in a holistic risk management system.

This system is based on the analysis and structuring of the risks of work of the executive structures of the local self-government body according to the following criteria: 1) by use of management resources - personnel, ethical and psychological, financial, investment, information, communication, financial and economic; 2) by the influence of the exogenous environment: regulatory-legal, security, corruption, reputational, strategic and compliance risks; 3) by use of the intra-organizational potential of the organization: functional, management decision-making, implementation of program-planning documents, project activities, operational and technological risks.

In order to assess the benefits of use of risk management, the possibilities of leveling abuses in the organization of the work of public administration institutions related to the excess of official duties, corruption risks were considered, and in functional activities, the technology of countering abuses related to the use of land resources was proposed. The basis of land resource risk prevention is the model, the components of which are: risk identification, risk assessment, substantiation of a possible change in the use of land, determination of the fee for land and its approval at a session of the city council, documentation of risk management, review and monitoring of risks, increase of institutional maturity in risk management.

In order to increase the institutional capacity of the local self-government body, taking into account the European principles of democratic governance, it is important to be guided by the tools of the internal audit of efficiency in making management decisions in conditions of risks. It will make it possible to model the consequences of

management decisions, to develop preventive measures aimed at prevention or elimination of the consequences of risks, to increase the effectiveness of internal control and ensure the quality of corporate governance.

The results of the research are reflected in research works:

state budget scientific work on the topic: «Formation of the mechanism of sustainable development of urban transport on the basis of the concept of a «smart» city and municipal ecologicistic» (state registration number 0117U00387) in the part of substantiating the organizational and methodological approaches of using administrative, entrepreneurial, public models of regional marketing, benchmark marketing forms of strategizing in information-analytical and communicative support of the management of the Institution of Public Administration;

«Organization of cooperation of agribusiness enterprises with local self-government bodies» (state registration number 0122U201024) in terms of substantiating innovative forms of management in the system of communicative support of management activities, intersectoral cooperation within the framework of functional powers of the local self-government body;

«Actual problems of public management and administration» (state registration number 0122U201483) in the direction of developing approaches to modernization of management through the use of technologies of management, marketing, cooperation with institutions of public society.

The results obtained by the author were tested and brought to the level of specific methodological and practical recommendations, which were used to improve the management subsystems of management of the executive structures of Pochaiv, Kopychyntsy, and Ternopil city councils, and the recommendations of scientific and applied nature, which were used to deepen the educational and methodological support of educational components at the West Ukrainian National University, as evidenced by the relevant confirmation certificates, in particular:

the author's developments on the algorithm for the use of administrative, entrepreneurial, public models of regional marketing, benchmarking forms of strategizing are used in the information, analytical and communicative support of the Department of Strategic Development of the Ternopil City Council in the

implementation of the Strategic Plan for the Development of the Ternopil City Territorial Community until 2029 (certificate No. 32/2 dated 22.03.2023);

the author's developments regarding evaluation of the quality of provision of public services, calculation of management success indicators, information and analytical substantiation of budgeting effectiveness, project management are used in the implementation of project initiatives in the work of the Pochaiv City Council (certificate No. 676 dated 05/29/2023);

the author's proposals regarding the use of modern marketing, digital, and financial technologies, the implementation of intersectoral communications, as well as the model for evaluating the effectiveness of the use of intra-organizational management tools in the process of controlling and coordinating the functional activities of the structural units of the executive committee of the local self-government body are used in the work of the Kopychyntsy City Council (certificate No. 426 dated 07.06.2023).

The obtained results of the research were implemented in the educational process of the West Ukrainian National University to deepen the content of the programs and development of management situations in the courses of : «Risk Management in the Management System» within the educational and scientific program of training students of higher education at the third level in the field of knowledge 07 «Management and Administration» speciality 073 «Management»; «Public policy and governance» to train the applicants at the second (master's) level of higher education in the field of knowledge 28 «Public management and administration» speciality 281 «Public management and administration» (certificate No. 126-27/1244 dated 05/31/2023).

Key words: management, modernization, public management, public administration, institutions of public administration, institutional support, local self-government body, decentralization, territorial communities, self-organization bodies of the population, public sector, management functions, management technologies, functional capacity of local self-government body, assessment of management performance, technologies personnel management, financial management technologies, project management, risk management, risk management, risk

management model, information and communication technologies, digitalization, digital technologies, marketing technologies, investment projects, management modernization roadmap, performance audit, personnel audit, creative investments , advocacy companies, crowdfunding, outsourcing, outstaffing.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях:

1. Желюк Т.Л., Онофрійчук Д.М. Концептуальні засади використання публічного менеджменту в системі публічного управління. *Інноваційна економіка*. 2020. №5-6. С.30-35. (0,76 д.а./0,4 д.а; авторський внесок: обґрунтування наукових підходів до модернізації менеджменту в інститутах публічного управління). (Наукометричні бази: Google Scholar, Index Copernicus, Research Bib, Crossref, [ERIH PLUS](#), [Eurasian Scientific Journal Index \(ESJI\)](#), [Polska Bibliografia Naukowa](#), [Directory of Research Journals Indexing \(DRJI\)](#), OPEN-ACCESS JOURNALS).
2. Онофрійчук Д. Запровадження ризик-менеджменту у функціональну діяльність публічних інститутів. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. №. 25. С.94-101 (0,65 д.а.). (Наукометричні бази: Google Scholar, Index Copernicus).
3. Онофрійчук Д., Кривокульська Н.М. Інноваційні підходи у функціональній діяльності публічних інститутів щодо забезпечення екологічного розвитку територій. *Інноваційна економіка*. 2022. №1 (90). С. 80-87. (0,8 д.а./0,4 д.а.; авторський внесок: обґрунтування інноваційних підходів у функціональній діяльності публічних інститутів щодо забезпечення екологічного розвитку територій). (Наукометричні бази: Google Scholar, Index Copernicus , Research Bib, Crossref, [ERIH PLUS](#), [ESJI](#), [Polska Bibliografia Naukowa](#), [DRJI](#), OPEN-ACCESS JOURNALS).
4. Онофрійчук Д. Оцінювання результативності роботи органів місцевого самоврядування в системі публічного менеджменту. *Інноваційна економіка*. 2023. №1. С.125-130 (0,76 д.а.).

(Наукометричні бази: Google Scholar, Index Copernicus, Research Bib, Crossref, [ERIH PLUS](#), [ESJI](#), [Polska Bibliografia Naukowa](#), [DRJI](#), OPEN-ACCESS JOURNALS).

5. Онофрійчук Д. Технології кадрового менеджменту інститутів публічного управління. *Економічний дискурс*. 2023. № 1-2. С.75-82 (0,65 д.а.). (Наукометричні бази: Advanced Science Index, The Cite Factor, The Global Impact Factor, International Society for Research Activity, The Journals Impact Factor, The General Impact Factor, Directory of Research Journals Indexing (DRJI), PИИЦ, ResearchBib).

Монографії

6. Онофрійчук Д. Публічний менеджмент як інструмент трансформації публічного управління / Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів. Кол. Монографія за ред. Шкільняка М.М. , Васиної А.Ю. Тернопіль. ЗУНУ. 2022, 524с. С.131-139 (0,5 д.а.).

Публікації за матеріалами конференцій:

7. Онофрійчук Д. Принципи реалізації стратегії публічного управління в Україні. *Удосконалення та розвиток системи державного управління: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. (м. Суми, 17-18 травня 2019 р.) за заг. ред В.П. Садкового. С.: Вид-во ПРОМІНЬ-У, 2019.С.251-253 (0,2 д.а.).
8. Онофрійчук Д. Сучасні підходи до оцінки стану і перспектив розвитку публічного управління. *Сучасні наукові погляди на модернізацію, інноваційні технології та фінансові процеси: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих вчених* (м. Київ, 29 червня 2019 р.). Київ: АЦ «Нова Економіка». 2019. С.21-24 (0,2 д.а.).
9. Онофрійчук Д. Підходи до формування ефективного механізму публічного управління корпораціями. *Економіка, фінанси, облік та право в умовах глобалізації* : матеріали Міжнародної науково-

практичної конференції (м. Полтава, 28 травня 2020р.) за ред. В. О. Нестеренко. Полтава ЦФЕНД, 2020 Ч.6, 2019. С. 61-64 (0,2 д.а.).

10. Онофрійчук Д. Менеджмент як інструмент ефективної взаємодії держави та суспільства. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції з міжнародною участю (Тернопіль, ЗУНУ, 31 травня 2022 р.). 2022. С.144-147 (0,2 д.а.).
11. Онофрійчук Д. Інноваційні технології менеджменту в публічному управлінні. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*. Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції з міжнародною участю, м.Тернопіль, 4 травня 2023 року. 2023. ТНЕУ. Частина 1. 340с. С.126-129 (0,2д.а.).