

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 2.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.2.1>

УДК 351(477)

М. С. Орлів,

д. держ. упр., доцент, завідувач кафедри євроінтеграційної політики,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9022-2130>

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
КООРДИНАЦІЙНИХ ОРГАНІВ ЯК СУБ'ЄКТІВ РЕАЛІЗАЦІЇ
ДЕРЖАВНОЇ ТА МІСЦЕВОЇ ПОЛІТИК**

M. Orliv,

Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor,

Head of the Department of European integration policy, Taras Shevchenko National

University of Kyiv

**ENSURING THE EFFECTIVE ACTIVITY OF COORDINATION BODIES
AS SUBJECTS OF IMPLEMENTATION OF STATE AND LOCAL
POLICIES**

Стаття присвячена проблемі забезпечення результативної діяльності координаційних органів, утворених органами публічної влади у контексті реалізації принципів належного врядування відповідно до Угоди про асоціацію, а також концепції результат-орієнтованого управління. Обґрунтовано доцільність використання моделі збалансованої системи показників Каплана і

Нортон (Balanced scorecard – BSC) у плануванні та організації діяльності координаційних органів. Акцентовано, що ця модель є ефективним інструментом стратегічного управління діяльністю органів публічної влади та неурядових організацій, який дозволяє вимірювати не тільки результати, а й рушії продуктивності, розвивати комунікації зі стейкхолдерами, підвищувати рівень корпоративної культури та соціальної відповідальності, досягати соціально-економічних цілей та ін. Запропоновано підходи до формування моделі BSC на прикладі обласних рад з координації дій у відповідь на поширення ТБ та ВІЛ (ОКР) за алгоритмом, апробованим канадськими експертами у неприбуткових організаціях: 1) планування; 2) розроблення стратегічної карти; 3) формування моделі BSC; 4) перегляд і оцінювання заходів і показників. Охарактеризовано ці процеси та розкрито особливості формування стратегій і встановлення цільових індикаторів з урахуванням важливості реалізації координаційними радами соціальних функцій, що ускладнює визначення рівня ефективності їх діяльності. У процесі планування заходів запропоновано визначати показники результативності та враховувати такі критерії, як якість послуг у сфері реалізації політик, рівність різних верств населення, орієнтація на споживача послуг чи громадян в цілому, платність чи безоплатність послуг (зокрема, за рахунок податків) тощо. Розроблено стратегічну карту та модель BSC для ОКР з такими складовими: 1) державна і місцеві політики; 2) зацікавлені сторони; 3) фінанси; 4) внутрішні процеси. Результати дослідження можуть бути використані органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, у тому числі виконавчими комітетами місцевих рад територіальних громад.

The article is devoted to the problem of ensuring the effectiveness of coordination bodies' activity created by public authorities in the context of implementing the principles of good governance in accordance with the Association agreement and the concept of result-oriented management. The expediency of using the Balanced scorecard (BSC) model by Kaplan and Norton in planning and organizing the coordination bodies activity is substantiated. It is emphasized that this model is an effective tool for strategic management in public authorities and non-

governmental organizations and allows measuring the results of activity and drivers of productivity, developing communications with stakeholders, increasing the level of corporate culture and social responsibility, achieving socio-economic goals, etc. Approaches to the development of the BSC model for coordination bodies are proposed using the example of regional councils for the coordination of actions in response to the spread of tuberculosis and HIV (RCC) according to an algorithm tested by Canadian experts in non-profit organizations, which consists of the following 4 stages: 1) planning; 2) development of a strategic map; 3) formation of the BSC model; 4) review and evaluation of measures and indicators. These stages were characterized as well as the features of strategies formation and goal indicators identification were revealed taking into account the importance of the social functions of coordination councils which makes it difficult to determine the efficiency level of their activity. It was suggested that in the process of planning initiatives it is necessary to determine performance indicators and take into account other criteria, namely: the quality of services in the field of policy implementation, the equality of different segments of the population, orientation towards the consumers of services or citizens in general, the provision of paid or free services (in particular, at the expense of taxes) etc. A strategic map and the BSC model for RCC are developed with the following components: 1) state and local policies; 2) stakeholders; 3) finances; 4) internal processes. The results of the research can be used by executive authorities and local self-government bodies, including executive committees of local councils of territorial communities.

Ключові слова: стратегічне управління, оцінювання результативності, належне врядування, результат-орієнтоване управління, збалансована система показників, охорона здоров'я, інфекційні хвороби, Угода про асоціацію.

Keywords: strategic management, performance evaluation, good governance, results-oriented management, balanced scorecard, health care, infectious disease, Association agreement.

Постановка проблеми. Відповідно до Угоди про асоціацію, належне врядування (good governance) є ціллю політичного діалогу та одним із головних принципів посилення відносин між «договірними сторонами» для європейської

інтеграції України (статті 3 і 4), у тому числі в галузі охорони здоров'я, де співробітництво охоплює попередження і контроль над такими інфекційними хворобами, як туберкульоз (далі – ТБ) і ВІЛ (стаття 427). З метою реалізації принципів належного врядування (залученості та врахування інтересів, орієнтації на консенсус, належного реагування та ін.) органи публічної влади утворюють консультативно-дорадчі органи, у т.ч. координаційні ради. Головною метою діяльності координаційних рад є створення відповідного режиму відносин між суб'єктами, за якого виконання узгоджених завдань досягається з найменшими витратами сил, засобів та часу, а також підвищуються якісні характеристики рішень відповідних органів публічної влади [1, с. 107].

Зокрема, для координації діяльності зацікавлених сторін у сфері протидії епідеміям ТБ і ВІЛ при обласних державних адміністраціях¹ (далі – ОДА) утворено обласні ради з координації дій у відповідь на поширення ТБ та ВІЛ² (далі – ОКР). Змістовний аналіз документів про діяльність ОКР за 2019-2021 роки (стратегій, цільових програм, положень, річних планів і звітів, протоколів засідань, рішень рад та їх робочих груп, інформаційно-аналітичних матеріалів та ін.) свідчить про необхідність перегляду підходів до організації їх діяльності та впровадження інструментів управління результативністю.

Передовий зарубіжний досвід свідчить, що ефективним інструментом стратегічного управління, який забезпечує узгодженні місії, стратегії та результатів діяльності є модель збалансованої системи показників Каплана і Нортон (Balanced scorecard, далі – BSC) [8], адаптована для публічного сектору [2, 6, 9]. Однак, завдання полягає у визначенні підходів до імплементації моделі BSC у діяльність ОКР, як суб'єктів формування і реалізації державної і місцевих політик.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У 2016 році національна організація «Дипломовані професійні бухгалтери Канади» (CPA Canada) розробила рекомендації для неприбуткових організацій «Performance

¹ Крім Закарпатської, Івано-Франківської та Київської ОДА.

² При Одеській ОДА утворено Координаційну раду з питань громадського здоров'я.

Measurement for Non-Profit Organizations: The Balanced Scorecard as an Approach», в яких запропоновано підхід до формування моделі BSC з таких складових: 1) стейкхолдери; 2) фінанси; 3) внутрішні процеси; 4) навчання і розвиток [9, с. 13]. Цілком логічно, що вона відрізняється від класичної моделі, розробленої для бізнес-організацій, пріоритетністю стейкхолдерів порівняно із фінансовою складовою. Нині модель BSC визнано ефективним інструментом стратегічного управління діяльністю органів публічної влади та неурядових організацій, який дозволяє вимірювати не тільки результати, а й рушії продуктивності, розвивати комунікації зі стейкхолдерами [10, с. 1], підвищувати рівень корпоративної культури та соціальної відповідальності [5, с. 1], досягати соціально-економічних цілей [11, с. 65] та ін. Однак, на думку експертів, впровадження цієї моделі у публічному секторі ускладнено, зокрема, такими бар'єрами: обмежене розуміння концепції BSC, недостатня підтримка її впровадження, відсутність необхідного навчання персоналу, складність формування стратегічної карти на основі стратегії діяльності відповідного органу, неадекватні ключові показники результативності та ін. [7, с. 47]. Ці фактори необхідно враховувати у визначенні підходів щодо імплементації моделі BSC у вітчизняному публічному секторі.

Мета дослідження – запропонувати підходи до розроблення моделі BSC для координаційних органів на прикладі ОКР у контексті реалізації концепції результат-орієнтованого управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розроблення моделі BSC для координаційних органів слід здійснювати за алгоритмом, запропонованим канадськими експертами для неприбуткових організацій, який складається з таких 4-х етапів: 1) планування; 2) розроблення стратегічної карти; 3) формування моделі BSC; 4) перегляд і оцінювання заходів і показників [9, с. 4]. Розкриємо зміст та особливості цих етапів на прикладі ОКР.

Етап 1. Планування. Визначення місії та візії координаційного органу таким чином, щоб на їх основі можна було розробити стратегію діяльності, стратегічну карту та модель BSC. Місія – це ціль, у формулюванні якої необхідно врахувати такі аспекти, як особливості послуг, цільову аудиторію та інших

стейкхолдерів, сектор діяльності, основні сфери, в яких координаційний орган виділяє себе з-поміж інших. Візія – те, яким координаційний орган повинен бути чи як функціонувати, щоб реалізувати свою місію. На цьому ж етапі слід визначити, яку цінність координаційний орган створюватиме для стейкхолдерів (наприклад, можливість впливати на формування політик, високий рівень ситуативної обізнаності у певній сфері діяльності та ін.).

Місію ОКР визначаємо на підставі її Примірного положення [3] – координація на відповідній адміністративній території діяльності зацікавлених сторін, залучених до дій у відповідь на поширення ТБ та ВІЛ щодо формування, ефективної реалізації, моніторингу та оцінки відповідних державних і місцевих політик, програм, проєктів і заходів, включаючи прогнозування та планування необхідного для цього фінансування і координацію узгодженого та обґрунтованого використання коштів. Візія – забезпечення реального впливу консультативно-дорадчого міжсекторального органу, створеного при ОДА, на формування і ефективну реалізацію державної і місцевої політик, спрямованих на подолання епідемії ТБ та ВІЛ. Діяльність ОКР слід планувати з урахуванням необхідності реалізації Державної стратегія у сфері протидії ВІЛ-інфекції/СНІДу, ТБ та вірусним гепатитам на період до 2030 року, стратегії регіонального розвитку, регіональної стратегії протидії ТБ та ВІЛ, Стратегії адвокації, комунікації та соціальної мобілізації (далі – АКСМ-стратегія), тощо. Цінність, яка пропонується стейкхолдерам, – створення професійної мережі, яка забезпечить залученим зацікавленим сторонам вирішення їх проблем у сфері протидії ТБ та ВІЛ, а також синергетичний ефект, який вони не можуть досягнути окремо.

Етап 2. Розроблення стратегічної карти. Цей етап починається з визначення складових стратегічної карти та прийняття рішення про порядок їх схематичного розміщення. Наприклад, для забезпечення найкращого використання обмежених ресурсів фінансова складова може бути розміщена в основі стратегічної карти. Далі визначаються основні стратегії для кожної складової стратегічної карти. Зокрема, для формування стратегії взаємодії зі

стейкхолдерами використовують такі два основні підходи: 1) максимізація цінності для стейкхолдерів в умовах обмеженості ресурсів; 2) забезпечення використання їх потенціалу. Для реалізації другого підходу стратегія взаємодії може передбачати залучення і утримання тих стейкхолдерів, які можуть зробити найбільший внесок у досягнення цілей діяльності органу (інвестори, проекти міжнародної технічної допомоги, волонтерські організації та ін.). У виборі фінансової стратегії для органу публічного сектора основними напрямками є залучення коштів та зниження рівня витрат (їх оптимізації). Стратегія внутрішніх процесів має забезпечувати реалізацію фінансової стратегії та стратегії взаємодії зі стейкхолдерами. Тому її формують за такими напрямками: досконалість внутрішніх операцій; відповідність та транспарентність; інноваційність; управління взаємодії зі стейкхолдерами тощо [9, с. 10].

Отже, відповідно до місії ОКР визначаємо такі складові стратегічної карти:

1) державна і місцеві політики у сфері протидії ТБ та ВІЛ (концепції реформ; державні і регіональні стратегії; цільові програми і проекти; акти ОДА, інших органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, тощо);

2) зацікавлені сторони (ОДА, інші органи виконавчої влади та місцевого самоврядування; профільні бюджетні заклади; спільноти людей, яких торкнулося захворювання на ТБ (далі – ЛТБ), та людей, які живуть з ВІЛ (далі – ЛЖВ); суб'єкти підприємницької діяльності, які виступають чи можуть виступати роботодавцями для ЛТБ та ЛЖВ; ключові групи щодо інфікування ВІЛ; профільні неурядові некомерційні організації; координаційні ради нижчого адміністративного рівня);

3) фінансування і використання коштів (прогнозування та планування фінансування; координація обґрунтованого, раціонального та ефективного використання бюджетних коштів різних рівнів та коштів зацікавлених сторін у контексті предмета відання ОКР, насамперед, коштів, призначених для фінансування програм, проектів і заходів із профілактики поширення ВІЛ та ТБ, лікування осіб із ВІЛ та ТБ, догляду та підтримки ЛЖВ та ЛТБ);

4) внутрішні процеси (у т.ч. підвищення кваліфікації членів ОКР, експертність яких є важливою умовою результативності діяльності, але не відноситься до переліку завдань ОКР, тому в моделі BSC «навчання і зростання» не є окремою складовою).

Основні стратегії для стейкхолдерів (основні їх групи відповідно до Примірного положення [3] представляють члени ОКР):

1) забезпечення реального впливу ОКР на прийняття рішень у регіоні, що дозволить зацікавленим сторонам вирішувати їх проблеми у контексті предмета відання ОКР;

2) залучення зацікавлених сторін, які здатні забезпечити досягнення цілей діяльності ОКР, як консультативно-дорадчого органу при ОДА;

3) активація і координація діяльності зацікавлених сторін у реалізації функціональних завдань ОКР;

4) сприяння координаційним радам нижчого адміністративного рівня.

Основні фінансові стратегії ОКР:

1) залучення бюджетних коштів та коштів зацікавлених сторін (вітчизняних та іноземних інвестицій, коштів проєктів міжнародної технічної допомоги, благодійних організацій тощо) у сфері протидії ТБ і ВІЛ;

2) координація обґрунтовано та ефективного використання коштів.

Основні стратегії внутрішніх процесів ОКР:

1) забезпечення рівня компетентності членів ОКР, достатнього для якісної реалізації її функціональних завдань;

2) забезпечення високого рівня залучення членів ОКР;

3) результативне управління міжсекторальною взаємодією із зацікавленими сторонами;

4) відповідність діяльності правовим актам і регламентам ОКР та їх робочих органів.

Пропонована модель стратегічної карти у загальному вигляді відображена на Рис. 1. Вона може бути доповнена з урахуванням завдань стратегії

регіонального розвитку, регіональної стратегії протидії ТБ та ВІЛ, АКСМ-стратегії.

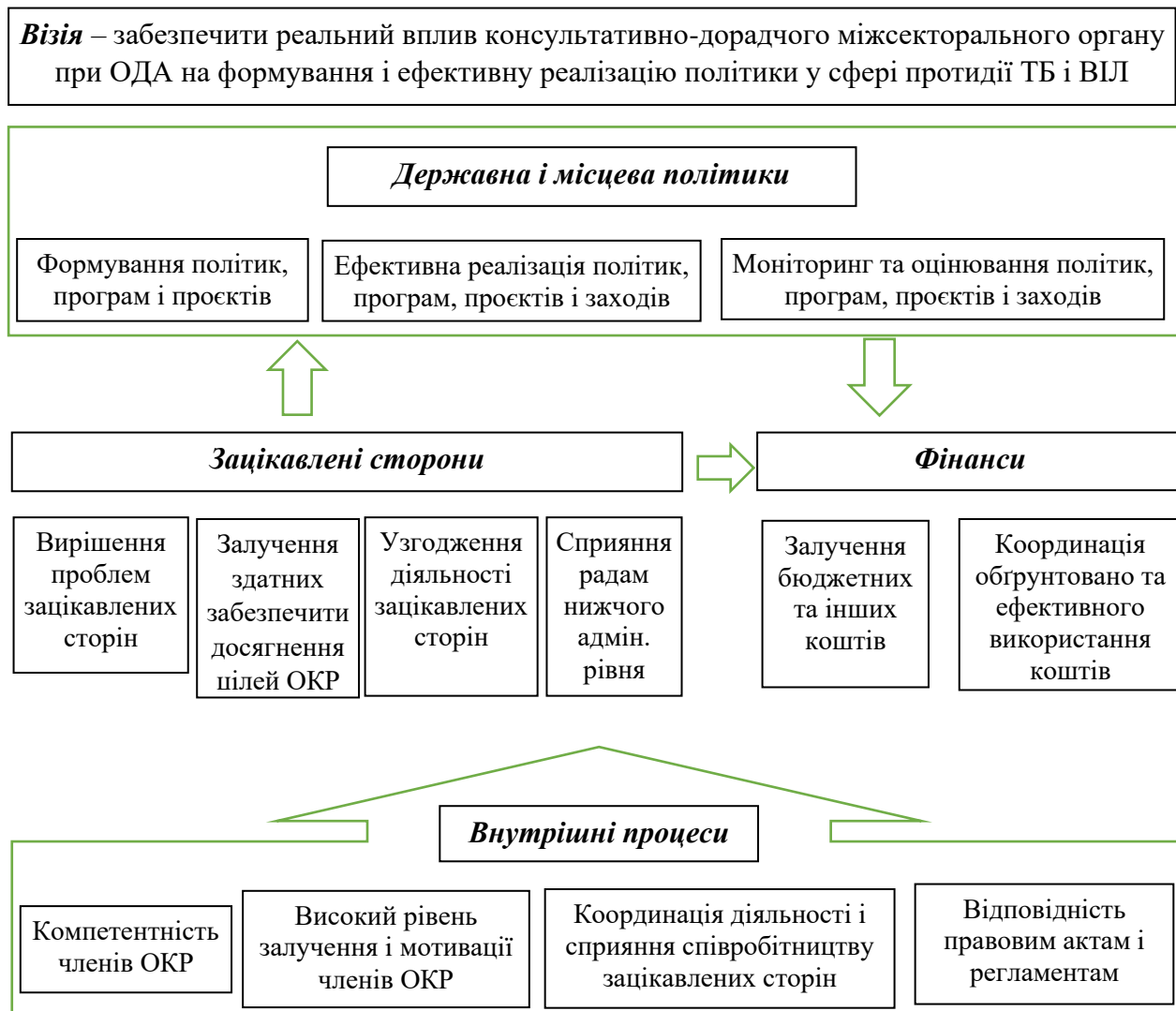


Рис. 1. Модель стратегічної карти ОКР

Етап 3. Формування моделі BSC. Цей етап починається з визначення цільових показників відповідно до критеріїв SMART (specific – конкретність, measurable – вимірюваність, attainable – досяжність, relevant – релевантність, time-bound – прив’язаність до часових рамок). Стратегічні цілі ОКР та показники для визначення міри їх досягнення визначаємо на основі вище запропонованої стратегічної карти (Рис. 1). Для нашого випадку вимірниками будуть в основному кількісні та якісні показники результативності (Табл. 1). За основу

пропонуємо брати прогнози з урахуванням індикаторів стратегічних документів (регіональних стратегій, цілей сталого розвитку та ін.).

Таблиця 1. Пропоновані показники для оцінювання досягнення цілей діяльності ОКР

Складові моделі BSC	Стратегічні цілі	Показники
Державна і місцева політики	Удосконалення державної і місцевих політик у сфері протидії ТБ і ВІЛ	Розроблені та подані на розгляд ОДА пропозиції з урахуванням прийнятих концепцій, міжнародних зобов'язань, державних стратегій; % прийнятих документів ОДА та обласною радою; Наявність та якість чинних регіональних стратегій та ін.; Зміни до правових актів, прийняті за пропозицією ОКР
	Розроблення і забезпечення впровадження цільових програм і проєктів	Підготовлені пропозиції до цільових програм і проєктів; % схвалених цільових програм і проєктів
	Підвищення ефективності реалізації державної і місцевих політик у сфері протидії ТБ і ВІЛ	Прийняті та реалізовані пропозиції щодо виконання заходів із діагностики ТБ, ВІЛ; Прийняті та реалізовані пропозиції щодо підвищення рівня доступу до медичного обслуговування, забезпечення його якості
	Інформаційне забезпечення формування і реалізації політики на основі дієвої системи моніторингу і оцінювання	% виконання Плану розвитку системи моніторингу та оцінки у сфері ТБ, ВІЛ та споріднених захворювань; Наявність інформаційно-аналітичних довідок; Наявність прогнозів епідемічної ситуації в регіоні; Кількість моніторингових візитів та % впровадження рекомендацій, наданих за їх підсумками
Зацікавлені сторони	Залучення зацікавлених сторін, які здатні забезпечити досягнення цілей діяльності ОКР	Кількість залучених суб'єктів; Результат залучення додаткових партнерів
	Сприяння у реалізації цілей діяльності зацікавлених сторін (зокрема ОДА, органів місцевого самоврядування та ін.)	Розвиток мережі закладів охорони здоров'я; Кількість проведених навчальних заходів та охоплених ними осіб; Зміни, внесені до чинних правових актів; та ін.
	Забезпечення синергетичного ефекту від діяльності зацікавлених сторін на засадах міжсекторальної взаємодії	Результативні показники діяльності міжсекторальної робочої групи
	Всебічне сприяння діяльності рад нижчого адміністративного рівня	% рад нижчого адміністративного рівня, інформацію про діяльність яких досліджено (заслухано за засіданнях ОКР); Кількість проведених колективних заходів (нарад, тренінгів, конференцій, семінарів тощо); Кількість виїзних засідань; Підвищення результативності роботи рад нижчого рівня внаслідок наданих ОКР пропозицій

Продовження таблиці 1.

Складові моделі BSC	Стратегічні цілі	Показники
Фінанси	Залучення коштів з місцевих бюджетів	% прийнятих радою пропозицій до місцевого бюджету; Обсяг залученого фінансування
	Сприяння у використанні фінансових можливостей за Програмою медичних гарантів у регіоні	Обсяг закупівлі медичних послуг (або кількість договорів) в межах Програми медичних гарантій
	Залучення коштів Державного фонду регіонального розвитку	Кількість підготовлених проєктних заявок; % поданих проєктних заявок, за якими одержано фінансування; Обсяг залученого фінансування з ДФРР
	Залучення інвестиції	Кількість заходів щодо залучення заходів та показник їх віддачі у %; Кількість залучених інвесторів; Обсяг залученого фінансування
	Сприяння ефективному використанню коштів на фінансування програм, проєктів та заходів	Рекомендації ОКР щодо підвищення ефективності використання фінансових ресурсів; Показники економічної ефективності внаслідок наданих пропозицій;
Внутрішні процеси	Забезпечення необхідного рівня компетентності членів ОКР	Наявність інформації про освітні потреби членів ОКР; Наявність річних планів розвитку компетентності членів ОКР; Кількість проведених навчальних заходів (або % виконання планів); Результати самооцінювання членів ОКР
	Забезпечення високого рівня залучення і мотивації членів ОКР	Результати самооцінювання членів ОКР; Кількість задокументованих належним чином засідань робочих груп ОКР
	Ефективна координація діяльності і розвиток співробітництва зацікавлених сторін	Комплексні плани заходів з визначенням виконавців; % виконання комплексних планів заходів; Кількість проєктів і заходів, реалізованих внаслідок нового співробітництва
	Відповідність внутрішніх процесів правовим актам і регламентам діяльності ОКР	Відповідність планів діяльності завданням, визначених у державних і регіональних стратегіях, розпорядженнях Кабінету Міністрів України та інших правових актів; Виконання планів діяльності, % Відповідність положенню про ОКР, % Відповідність регламенту ОКР, %

У формуванні моделі BSC слід врахувати, що, намагаючись виміряти абсолютно все, можна загрузнути в аналізі. Тоді результат-орієнтоване управління буде надто трудомістким і економічного неефективним. Тому модель BSC має бути комплексною і обмежуватись істотними елементами (4-5 цілей для кожної складової). Для забезпечення збалансованості показників, слід відповісти

на такі питання: 1) Чи правильно обрано цілі (показники) для кожної складової? 2) Чи обрані показники є збалансованими? 3) Чи на цьому етапі ми все ще вважаємо, що наші показники є релевантними? Вносити зміни необхідно до тих пір, поки відповіді на ці питання не стануть позитивними [9, с. 14].

На підставі таблиці 1 обираємо показники для оцінювання міри досягнення цілей та розробляємо остаточну модель BSC із зазначенням питомої ваги кожної складової BSC (Табл. 2).

Таблиця 2. Приклад моделі BSC для ОКР

Державна і місцеві політики у сфері протидії ТБ та ВІЛ (30%)		Зацікавлені сторони (30%)	
<i>Цілі</i>	<i>Вимірники</i>	<i>Цілі</i>	<i>Вимірники</i>
Удосконалення державної і місцевих політик у сфері протидії ТБ і ВІЛ	Розроблені та подані на розгляд ОДА пропозиції до регіональних стратегій та проекти рішень (актів)	Залучення зацікавлених сторін, які здатні забезпечити досягнення цілей діяльності ОКР	Кількість залучених суб'єктів, які зробили внесок у досягнення цілей
Розроблення і забезпечення впровадження цільових програм і проектів	Підготовлені і подані на розгляд ОДА (або прийняті ОДА чи обласною радою) цільові програми і проекти	Сприяння у реалізації цілей діяльності зацікавлених сторін	Розвиток мережі закладів охорони здоров'я (або ін.)
Підвищення ефективності реалізації державної і місцевих політик у сфері протидії ТБ і ВІЛ	Прийняті ОДА та реалізовані пропозиції ОКР	Забезпечення синергетичного ефекту від діяльності зацікавлених осіб на засадах міжсекторальної взаємодії	Результативні показники діяльності міжсекторальної робочої групи
Інформаційне забезпечення формування і реалізації політики на основі дієвої системи моніторингу і оцінювання	% виконання Плану розвитку системи моніторингу та оцінки у сфері ТБ, ВІЛ та споріднених захворювань	Всебічне сприяння діяльності рад нижчого адміністративного рівня	Підвищення результативності роботи рад внаслідок наданих ОКР пропозицій

Продовження таблиці 2.

Фінанси (20%)		Внутрішні процеси (20%)	
Цілі	Вимірники	Цілі	Вимірники
Залучення коштів з місцевих бюджетів	Обсяг залученого фінансування	Забезпечення необхідного рівня компетентності членів ОКР	% виконання планів розвитку компетентності на підставі вивчених освітніх потреб
Сприяння у використанні фінансових можливостей за Програмою медичних гарантій у регіоні	Збільшення кількості укладених договорів	Забезпечення високого рівня залучення і мотивації членів ОКР	Результати самооцінювання членів ОКР
Залучення коштів Державного фонду регіонального розвитку	Кількість підготовлених проєктних заявок	Ефективна координація діяльності і розвиток співробітництва зацікавлених сторін	% виконання комплексних планів заходів
Залучення інвестиції	Обсяг інвестицій	Відповідність внутрішніх процесів правовим актам і регламентам діяльності ОКР	% виконання планів діяльності, складених відповідно до завдань, визначених у державних і регіональних стратегіях, розпорядженнях Кабінету Міністрів України та інших правових актів
Сприяння ефективному використанню коштів на фінансування програм, проєктів та заходів	Економія коштів		

Для кожної складової BSC визначаємо вагові показники цілей (щоб приймати рішення на основі пріоритетності), а також цільові та амбітні індикатори. Приклад для складової «фінанси» наведено у Табл. 3.

Таблиця 3. Показники вимірювання для складової «Фінанси»

Цілі	Вагові показники	Вимірники	Цільові	Амбітні
Залучення коштів з місцевих бюджетів	30%	Обсяг залученого фінансування	700 тис. грн.	950 тис. грн.
Сприяння у використанні фінансових можливостей за Програмою медичних гарантій у регіоні	20%	Збільшення кількості укладених договорів	15	18
Залучення коштів Державного фонду регіонального розвитку	10%	Кількість підготовлених проєктних заявок	1	2
Залучення інвестиції	20%	Обсяг інвестицій	3 млн. грн.	3,5 млн. грн.
Сприяння ефективному використанню коштів на фінансування програм, проєктів та заходів	20%	Економія коштів	120 тис. грн.	200 тис. грн.
Разом	100%			

Заходи, які ОКР включає у план діяльності (заходи), необхідно оцінити з точки зору того, наскільки вони забезпечують досягнення стратегічних цілей, зазначених у BSC. Необхідно врахувати, що публічний сектор, на відміну від приватного, не ставить за мету максимізацію прибутку, а також виконує важливі соціальні функції. Тому у більшості випадків індикаторами є якісні та кількісні показники результативності діяльності координаційних рад. У процесі планування заходів необхідно також враховувати інші критерії, а саме: якість послуг у сфері реалізації політик, рівність різних верств населення, орієнтація на споживача послуг чи громадян в цілому, надання платних чи безоплатних послуг (зокрема, за рахунок податків) тощо.

Етап 4. Перегляд і оцінювання заходів і показників. Вимірювання результатів відносно цілей необхідно здійснювати щоквартально за схемою: складова BSC – цілі – питома вага – показники – цільові індикатори – амбітні індикатори – фактичні показники – тренд. Після цього проводиться аналіз відхилень і приймаються управлінські рішення (у т.ч. щодо коригування).

Запропоновані підходи до розроблення моделі BSC необхідно враховувати ще на етапі формування координаційних органів як міжсекторальних консультативно-дорадчих органів, розроблення положень та регламентів їх роботи.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Використання моделі BSC у плануванні та організації діяльності координаційних рад, створених органами публічно влади, сприяє впровадженню концепцій належного врядування і результат-орієнтованого управління. Якісно розроблена модель, по-перше, має бути комплексною і обмежуватись істотними елементами для забезпечення раціональних підходів до стратегічного управління, оптимізації його трудомісткості, по-друге, ґрунтуватись на стратегічній карті, яка враховує основні стратегії для таких складових: 1) державна і місцеві політики; 2) зацікавлені сторони; 3) фінанси; 4) внутрішні процеси. У встановленні цільових індикаторів необхідно враховувати важливість

соціальних функцій координаційних рад, що ускладнює визначення показників ефективності їх діяльності. Тому у більшості випадків індикаторами є якісні та кількісні показники результативності.

Перспективою подальших розвідок є розроблення пропозицій щодо створення та організації діяльності координаційної ради з питань охорони здоров'я при виконавчому комітеті Горохівської міської ради (Волинська область) за запропонованими у статті підходами.

Література

1. Беспалова О. Сутність та значення координаційних органів як суб'єктів реалізації державної політики. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 6. С. 105–109. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.6.19>

2. Орлів М.С. Впровадження моделі збалансованої системи показників в органах місцевого самоврядування. *Вісник ХНУ. Серія: Економічні науки*. 2022. № 4. С. 105–110. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4>

3. Про затвердження Примірного положення про Кримську республіканську, обласну, Київську та Севастопольську міську раду з координації дій у відповідь на поширення туберкульозу та ВІЛ: Рішення Національної ради з питань протидії ВІЛ-інфекції/СНІДу та туберкульозу від 03.12.2018 р. URL: <http://surl.li/nywwu>

4. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: ратифіковано Законом України від 16.09.2014 р. № 1678-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18#n2>

5. Asiaei K., Bontis N. Using a balanced scorecard to manage corporate social responsibility. *Knowledge and process management*. 2019. № 26. P. 371–379. DOI: <https://doi.org/10.1002/kpm.1616>

6. European Commission. Monitoring and evaluation of European cohesion policy European social fund: Guidance document on indicators of public

administration capacity building. 2014. 15 p. URL: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14144&langId=en>

7. Gowindasamy M., Amer Hamzah Jantan A.H. Barriers to the successful implementation of balanced scorecard in few selected non-profit organisation in Malaysia. *European journal of business and management*. 2018. Vol.10, № 15. P.35–50.

8. Kaplan R.S., Norton D.P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*. 1996. Vol. 74, № 1. P. 75–85.

9. Scholey C., Schobel K. Performance measurement for not for profits – the balanced scorecard as an approach. Toronto: CPA Canada, 2016. 22 p. URL: <http://surl.li/qjeox>

10. Yawson R. M., Paros A. K. B. Systems perspective of the use of the balanced scorecard for organization development and change. *SAGE Open*. 2023. 13(4). DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440231218064>

11. Zawawi N.H.M., Hoque Z. The implementation and adaptation of the balanced scorecard in a government agency. *Australian accounting review*. 2020. № 30. P. 65–79. DOI: <https://doi.org/10.1111/auar.12281>

References

1. Bezpalo, O. (2020), “The essence and importance of coordinating bodies as subjects of state policy implementation”, *Pidprijemnytstvo, hospodarstvo i pravo*, vol. 6, pp. 105–109. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.6.19>

2. Orliv, M. (2022), “Implementation of the balanced scorecard model in local self-government authorities”, *Visnyk KhNU. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 4, pp. 105–110. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4>

3. National Council for the Prevention of HIV/AIDS and Tuberculosis (2018), The decision “On the approval of the Model regulation on the Crimean Republican, regional, Kyiv and Sevastopol City Councils on coordinating actions in response to the spread of tuberculosis and HIV”, available at: <http://surl.li/nywwu> (Accessed 05 Feb 2024).

4. Verkhovna Rada of Ukraine (2014), “Association Agreement between the European Union and the European Atomic Energy Community and their member states, of the one part, and Ukraine, of the other part: ratified by the Law of Ukraine from September 16, 2014 № 1678-VII”, available at: (Accessed 05 Feb 2024).<https://www.kmu.gov.ua/en/yeuropejska-integraciya/ugoda-pro-asociacyu>
5. Asiaei, K. and Bontis, N. (2019), “Using a balanced scorecard to manage corporate social responsibility”, *Knowledge and process management*, vol. 26, pp. 371–379. DOI: <https://doi.org/10.1002/kpm.1616>
6. European Commission (2014), “Monitoring and evaluation of European cohesion policy European social fund: Guidance document on indicators of public administration capacity building” , available at: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14144&langId=en> (Accessed 05 Feb 2024).
7. Gowindasamy, M. and Amer Hamzah Jantan, A.H. (2018), “Barriers to the successful implementation of balanced scorecard in few selected non-profit organisation in Malaysia”, *European journal of business and management*, vol.10, no 15, pp.35–50.
8. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996), “Using the balanced scorecard as a strategic management system”, *Harvard Business Review*, vol. 74, no 1, pp. 75–85.
9. Scholey, C. and Schobel, K. (2016). *Performance measurement for not for profits – the balanced scorecard as an approach*, CPA Canada, Toronto, available at: <http://surl.li/qjeox> (Accessed 05 Feb 2024).
10. Yawson, R. M. and Paros, A. K. B. (2023), “Systems perspective of the use of the balanced scorecard for organization development and change”, *SAGE Open*, vol. 13(4). DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440231218064>
11. Zawawi, N.H.M. and Hoque, Z. (2020), “The implementation and adaptation of the balanced scorecard in a government agency”, *Australian accounting review*, vol. 30, pp. 65–79. DOI: <https://doi.org/10.1111/auar.12281>

Стаття надійшла до редакції 12.02.2024 р.