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. № 3.

DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.3.30

УДК 352.075

Т. М. Боринський,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-9017-5052

ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

T. Borynskyi,

PhD student at the Department of Public Administration and Management,

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

APPROACHES TO ASSESSING THE INSTITUTIONAL CAPACITY OF LOCAL GOVERNMENT BODIES

Стаття присвячена напрацюванню підходів до оцінювання або вимірювання рівня інституційної спроможності органу місцевого самоврядування як комплексної системи, орієнтованої на результат. Проведення такої оцінки зумовлене необхідністю розробки відповідних стратегій і планів розвитку інституційної спроможності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану та з метою відновлення регіонів України після війни, для чого необхідно володіти даними стосовно поточного рівня інституційної спроможності у відповідних органах. Описано основні

методики та способи оцінювання спроможності територіальних громад і органів місцевого самоврядування, які розроблялись та впроваджувались як державним так і громадським сектором до цього часу. Здійснено аналіз суті та аспектів розвитку інституційної спроможності та обґрунтовано необхідність розглядати та оцінювати інституційну спроможність органу місцевого самоврядування саме через загальний результат діяльності (result-based management, result-oriented management). Наведено основні моделі оцінювання результатів діяльності, що можуть застосовуватись як у сфері публічного управління так і в приватному секторі, серед яких такі як: модель досконалості Європейської фундації якості управління (EFQM), загальна схема оцінювання (Common Assessment Framework), стандарт ISO (International Organization for Standardization), система збалансованих показників (Balanced Score Card). Акцентовано на перевагах використання підходу до оцінювання інституційної спроможності органів місцевого самоврядування з використанням моделі збалансованої системи показників (BSC), оскільки такий підхід забезпечує ряд переваг, зокрема не обмежується лише питаннями якості, а дозволяє збільшити можливості вимірювання та оцінювання на різних рівнях управління. Використання цього підходу до оцінки інституційної спроможності надасть можливість для напрацювання шляхів розвитку інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та прийняття пов'язаних із цим правильних управлінських рішень.

The article is devoted to the development of approaches to the assessment or measurement of the level of institutional capacity of the local self-government body as a result-oriented complex system. Conducting such an assessment is conditioned by the need to develop appropriate strategies and plans for the development of the institutional capacity of local self-government bodies under martial law and with the aim of restoring the regions of Ukraine after the war, for which it is necessary to have information about the current level of institutional capacity in the relevant bodies. The main methods of assessing the capacity of territorial communities and local self-government bodies, which were developed and implemented by both the

state and the public sector until now, are described. The analysis of the essence and aspects of the development of the institutional capacity was carried out and the need to consider and evaluate the institutional capacity of the local self-government body precisely through the overall result of the activity (result-based management, result-oriented management) was substantiated. The main models for evaluating activity results that can be used both in the field of public administration and in the private sector are given, among which are: the excellence model of the European Foundation for Quality Management (EFQM), the common assessment scheme (Common Assessment Framework), the ISO standard (International Organization for Standardization), a system of balanced indicators (Balanced Score Card). Emphasis is placed on the advantages of using the approach to assessing the institutional capacity of local governments using the Balanced Scorecard (BSC) model, as such an approach provides a number of advantages, in particular, it is not limited to quality issues, but allows to increase the possibilities of measurement and evaluation at different levels of management. Using this approach to the assessment of institutional capacity will provide an opportunity to work out ways of developing the institutional capacity of local self-government bodies and make related correct management decisions.

Ключові слова: *оцінювання інституційної спроможності, результат-орієнтоване управління, система вимірювання, модель досконалості Європейської фундації управління якістю, загальна схема оцінювання, стандарт ISO, збалансована система показників.*

Keywords: *assessment of institutional capacity, result-oriented management, measurement system, model of excellence of the European foundation for quality Management, general assessment scheme, ISO standard, balanced scorecard.*

Постановка проблеми. Органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у забезпеченні надання громадянам більшості публічних послуг. Для успішного виконання своїх обов'язків вони повинні мати достатній потенціал для розвитку, такий як нормативний, організаційний, економічний,

інфраструктурний, трудовий та природно-ресурсний. Лише за цієї умови вони зможуть забезпечити якісне та своєчасне виконання власних і делегованих повноважень.

Разом з тим, реалізація будь-якого наявного потенціалу потребує спроможності інституції належно виконувати свої функції через забезпечення відповідного рівня процесів, інструментів та організації.

Висока інституційна спроможність органу місцевого самоврядування забезпечує його ефективне та результативне функціонування. Тому в умовах воєнного стану та з метою відновлення регіонів України після війни, одним із пріоритетних завдань є збереження та розвиток інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Для напрацювання відповідних стратегій і планів розвитку інституційної спроможності, прийняття правильних управлінських рішень необхідним є розуміння її поточного рівня у відповідних органах.

Однак, проблема полягає у відсутності напрацьованих підходів до оцінювання або вимірювання рівня інституційної спроможності органу місцевого самоврядування як комплексної системи, орієнтованої на результат.

В зв'язку з цим, актуальним є питання обґрунтування підходів, визначення кращих моделей для оцінки інституційної спроможності органів місцевого самоврядування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання використання різноманітних методів і моделей для оцінювання за різними напрямками діяльності органів публічної влади в Україні неодноразово були предметом вітчизняних наукових досліджень. Зокрема, впродовж останніх років над цією проблематикою працювали М.Лахижа, С.Кулакова, Н.Обушна, О.Серняк, І.Кравчук, О.Таньчук.

М.Лахижа [6] досліджувала систему управління якістю в органах влади, С. Кулакова [5] вивчала застосування моделі європейського фонду управління якістю праці (EFQM). Поняття та сутність публічного аудиту та інституційний аудит як інструмент підвищення інституційної спроможності органів

виконавчої влади досліджувався в працях Н.Обушної [8], О.Серняка [17]. Теоретичне обґрунтування моделі оцінювання у сфері державного управління у своєму дослідженні зробила І. Кравчук [4]. Проблематика управління за результатами в державному секторі як напрям підвищення ефективності управлінських рішень у публічному управлінні в Україні вивчалась О.Таньчуком [18].

Водночас питання оцінювання саме інституційної спроможності органів місцевого самоврядування є недостатньо дослідженим та малорозкритим.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження - запропонувати та обґрунтувати підхід до оцінювання інституційної спроможності органів місцевого самоврядування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Визначення спроможності як загального явища описано в Академічному словнику української мови, по-перше, як наявність умов, сприятливих для чого-небудь, обставин, які допомагають чомусь; по-друге, як здатність до здійснення чого-небудь; по-третє, як можливість [1].

У широкому розумінні «спроможність» – це здатність людей, організацій та систем виконувати свої функції ефективно, результативно та стабільно [23, с. 4].

Рівень спроможності є важливим фактором, що впливає на розвиток та позиціонування всієї системи місцевого самоврядування в Україні.

Однак питання оцінювання спроможності громад чи органів місцевого самоврядування не надто регламентовано в чинному українському законодавстві.

Винятком стала Методика формування спроможних територіальних громад, затверджена Кабінетом Міністрів України, на підставі якої було визначено критерії оцінки рівня спроможності громад, що мали враховуватись при формуванні об’єднаних територіальних громад [14].

Зокрема, до таких критеріїв було віднесено чисельність населення, що постійно проживає на території спроможної територіальної громади; чисельність учнів, що здобувають освіту в закладах загальної середньої освіти, розташованих на території спроможної територіальної громади; площу території спроможної територіальної громади; індекс податкоспроможності бюджету спроможної територіальної громади; частку місцевих податків та зборів у доходах бюджету спроможної територіальної громади [14].

Оціночний рівень спроможності територіальних громад визначався на основі суми числових значень критеріїв оцінки рівня спроможності та диференціювався як низький, середній та високий рівень спроможності [14].

У 2021 році Міністерством розвитку громад та територій спільно з представниками всеукраїнських асоціацій, експертами міжнародних організацій та експертами з фінансових питань Офісу підтримки реформи децентралізації при Мінрегіоні було розроблено проєкт Методичних рекомендацій щодо оцінки рівня фінансової спроможності територіальних громад [12]. Ці рекомендації розроблялись з метою використання органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади для прийняття управлінських рішень, проведення аналізу фінансової спроможності територіальних громад, пошуку шляхів зміцнення їх матеріальної основи, забезпечення збалансованості та стійкості фінансової системи місцевого самоврядування, зокрема у сфері надання публічних послуг. Втім вказані рекомендації не набули статусу нормативного документу та не були впроваджені для використання.

Разом із тим представниками громадського сектору та неурядовими організаціями також неодноразово робилися спроби впроваджувати окремі методики оцінки рівня спроможності громад.

Зокрема консалтингово-аудиторською компанією DELOITTE в 2016 році було презентовано та апробовано на прикладі міста Миколаїв методологію Індексу розвитку міст, що мала на меті комплексний моніторинг зміни рівня якості життя у містах, їхньої інвестиційної привабливості, а також інституційної спроможності органів місцевого самоврядування забезпечувати ці показники. Саме у такі три групи показників об’єднані понад 100

індикаторів, із яких складається Індекс. Показники визначалися на основі статистичного та економетричного аналізу, а також експертних оцінок [20].

Також 22 квітня 2021 року, з метою отримання змоги оцінити ситуацію у кожній громаді, орієнтуючись на конкретні дані, за участю Мінрегіону та за технічної підтримки швейцарсько-українського проекту DESPRO був презентований портал спроможності громад, який дав можливість оцінити діяльність громад у тій чи іншій сфері. Показники на порталі розбиті на три групи: демографія, інфраструктурний розвиток та фінансове забезпечення. [19].

Крім цього, в рамках проєкту DOBRE, який реалізовувався до 2022 року, громади-учасники отримали можливість долучитись до вимірювання індексу спроможності місцевого самоврядування, на підставі аналізу чотирьох компетенцій, а саме: 1) лідерство та управління; 2) управління фінансами та бюджетування; 3) надання послуг; 4) участь громадськості [2]. Використання відповідного інструментарію для опитування жителів територіальних громад забезпечив органам місцевого самоврядування зворотний зв'язок щодо результативності і прозорості їх роботи, а також залучення громадян до муніципального менеджменту [11, с. 40].

Загалом, окрім наведених вище, як державним так і громадським сектором розроблялись та впроваджувались і інші методики та способи оцінювання спроможності територіальних громад та/або органів місцевого самоврядування, проте вони не набули широкого поширення.

Разом з тим, з точки зору проведеної реформи децентралізації та у зв'язку із суспільним запитом на максимальну ефективність діяльності всіх органів і структур в умовах воєнного стану, надзвичайно актуальним є питання напрацювання підходів до оцінювання спроможності органу місцевого самоврядування як самостійної інституції системи місцевого самоврядування, тобто оцінювання його інституційної спроможності.

Для обґрунтування підходів до оцінки рівня інституційної спроможності органу місцевого самоврядування необхідно здійснити аналіз суті та аспектів розвитку інституційної спроможності.

Інституційну спроможність вбачають як здатність інституції виконувати свої функції через забезпечення належного рівня процесів, організації та ресурсів відповідної інституції [16, с. 99], здатність здійснювати ефективне управління [9, с. 94].

Інституційна спроможність означає розбудову спроможностей органів публічної влади в управлінні фінансами, покращенні ефективності управління, розробці та моніторингу дотримання етичних стандартів, посиленні лідерських спроможностей керівників [3, с. 303].

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) визначає інституційну спроможність як суму організаційних, структурних та технічних систем, а також індивідуальні компетенції, які створюють та впроваджують політику, що відповідає потребам громадськості [25, с. 94].

Узагальнюючи різні підходи до визначення інституційної спроможності Європейська Комісія пов'язує питання інституційної спроможності із двома напрямами: фокус на окремих індивідах, що включає розвиток навичок і компетенцій на всіх рівнях органів публічної адміністрації, та фокус на інституціях, що включає: процеси (правила, процедури, засоби, інструменти, методи), організацію (структуру, функції) і ресурси (інформаційні, технічні, кадрові) [22, с. 4].

Згідно з позицією Світового банку, підвищення інституційної спроможності охоплює три основні види діяльності: підвищення кваліфікації (хто), удосконалення процедур (як) та організаційне зміцнення (яка система). Підвищення інституційної спроможності відбувається таким чином, щоб залучення ресурсів та розпорядження ними сприяло ефективнішому та результативнішому функціонуванню інституцій [24, с. 3].

Серед основних аспектів розвитку інституційної спроможності органів місцевого самоврядування можна виділити такі:

1. має забезпечувати здатність якісно надавати публічні послуги (муніципальні та делеговані державні), а також реалізовувати інші повноваження, передбачені законодавством;

2. основний фокус – на розвиток людських ресурсів, серед інших пріоритетів – стратегічне планування і довгострокова візія, залучення громадськості та взаємодія з іншими стейкхолдерами; управління фінансами;
3. здійснюється на трьох рівнях - індивідуальному (потенціал та компетентність), - організаційному (системи та структури) та процесному (процедури та регулювання);
4. поєднує цільовий та системно-ресурсний підходи, що передбачає не тільки орієнтацію на досягнення цілей, а також ефективне використання ресурсів середовища;
5. потребує сприятливої організаційної культури, інформаційного забезпечення та лідерства для впровадження змін, інновацій та сталого розвитку [11, с. 42].

Відтак, узагальнюючи наведене, рівень інституційної спроможності органу місцевого самоврядування можна визначити виходячи з його здатності надавати публічні послуги та взаємодіяти з стейкхолдерами, компетентності посадових осіб відповідного органу, налагодженості процесів і процедур, а також наявних ресурсів. Зазначений перелік оціночних складових елементів інституційної спроможності може варіюватися в залежності від контексту і мети аналізу та/або оцінки.

Проте, при цьому слід розуміти, що кожен елемент інституційної спроможності потрібно розглядати лише у комплексі і взаємодії з іншими. Оскільки орган місцевого самоврядування є самостійною цілісною інституцією, то його інституційна спроможність є наслідком одночасного комплексного впливу всіх елементів. Висока інституційна спроможність є прямо пропорційною ефективному та результативному функціонуванню інституції в цілому.

В зв’язку з цим, розглядати та оцінювати інституційну спроможність органу місцевого самоврядування слід саме через загальний результат діяльності (result-based management, result-oriented management). Разом з тим, з

метою якомога точнішої оцінки слід враховувати лише ті показники діяльності, що випливають з оціночних складових елементів інституційної спроможності.

Управління, що ґрунтується на результатах (результат-орієнтоване управління) - це управління, що забезпечує розв'язання проблем та/або задоволення потреб жителів територіальної громади на основі стратегічного планування, що передбачає вибір оптимального варіанту досягнення визначених кінцевих результатів, які оцінюються на основі вимірюваних показників [7].

Серед основних моделей оцінювання результатів діяльності, що можуть застосовуватись як у сфері публічного управління так і в приватному секторі є: модель досконалості Європейської фундації якості управління (EFQM), загальна схема оцінювання (Common Assessment Framework), стандарт ISO (International Organization for Standardization), система збалансованих показників (Balanced Score Card).

Варто зауважити, що наведені вище моделі є не лише системами для вимірювання (оцінювання) показників діяльності, а й системами управління, що дають організації можливість чітко встановити мету (стратегію, бачення) своєї діяльності та розробити заходи по її впровадженню.

Модель досконалості Європейської фундації управління якістю (EFQM - European Foundation for Quality Management) - це найбільш поширена організаційна модель в Європі, яка виступає основою для більшості національних та регіональних нагород у сфері якості. Вона використовується як інструмент оцінки як у приватному, так і в державному секторі, дає чітке уявлення про те, наскільки добре працює організація порівняно з аналогічними. [4, с. 9].

Застосування моделі EFQM передбачає проведення дослідження та вимірювання потужності управлінського потенціалу підприємства, оцінювання ефективності системи управління будь-якої організації. Крім того, модель може допомогти в проведенні так званої самооцінки. [5, с. 39].

Загальна схема оцінювання (CAF - Common Assessment Framework) є інструментом загального управління якістю, яка походить від Моделі

досконалості Європейської фундації управління якістю (EFQM). Вона базується на припущенні, що відмінних результатів можна досягнути в організаційній діяльності, для громадян чи споживачів, людей та суспільства шляхом упровадження активної стратегії лідерства та планування людських ресурсів, партнерства та процесів [21, с. 7].

Загальна схема оцінювання CAF передбачає рамки для проведення самооцінювання організацією, враховуючи специфіку організацій публічного сектору.

Стандартом ISO передбачено систематичний та прозорий контроль управління організацією, а основою вдосконалення функціонування організації та досягнення нею довготривалого успіху є вісім принципів управління якістю: орієнтація на замовника, лідерство, залучення працівників, процесний підхід, системний підхід до управління, постійне поліпшення, прийняття рішень на підставі фактів, взаємовигідні стосунки з постачальниками.

Перший із восьми принципів управління якістю — «орієнтація на замовника» — називають визначальним, оскільки він накладає на організацію обов’язок постійного вдосконалення процесів, пов’язаних із обслуговуванням споживача [15, с. 7].

Модель збалансованої системи показників (BSC - Balanced Score Card) це система стратегічного управління організацією на підставі вимірювання та оцінки ефективності її діяльності за набором показників, дібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти діяльності організації (фінансові, маркетингові, виробничі і т. ін.). Вона трансформує місію і загальну стратегію організації у систему взаємопов'язаних показників [13, с. 59].

За оцінками зарубіжних експертів, BSC є «домінуючою системою вимірювання ефективності для публічного сектора» [26, с. 2], оскільки дозволяє узгодити місію, стратегію і бажані результати діяльності, а також управляти ризиками в умовах невизначеності [11, с. 43].

Концепція BSC вигідно відрізняється від інших концепцій тим, що фінансові й нефінансові індикатори інтегруються з урахуванням причинно-

наслідкових зв'язків між результуючими показниками і ключовими факторами, під впливом яких вони формуються [13, с. 59].

В той час коли моделі EFQM, CAF, ISO побудовані на так званому загальному управлінні якістю (TQM - Total Quality Management), модель збалансованої системи показників (BSC) не обмежується лише питаннями якості і її можна розглядати як організаційну структуру, яка дає змогу розширити можливості вимірювання, оцінювання і контролю на рівні стратегічного й операційного управління [13, с.61].

Використання BSC у місцевому самоврядуванні забезпечує ряд переваг:

- узгодження цілей, завдань діяльності та заходів з їх реалізації;

- узгодження стратегій удосконалення внутрішніх процесів і розвитку персоналу із фінансовими стратегіями та стратегіями взаємодії зі стейкхолдерами;

- підвищення спроможності досягати стратегічні і тактичні цілі;

- покращення якості бюджетування та ефективніше використання коштів;

- покращення управлінських, технологічних та інших процесів;

- розвиток системи контролю, яка дозволяє одночасно сфокусуватися на довго- і середньострокових цілях, фінансових і нефінансових критеріях;

- підвищення транспарентності та довіри громадян, інвесторів, інших стейкхолдерів [10, с. 106].

Відтак, використання моделі збалансованої системи показників (BSC - Balanced Score Card) є найбільш зручним та адаптованим підходом до оцінювання рівня інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, що надає можливість провести комплексну оцінку з урахуванням усіх елементів системи.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Модель збалансованої системи показників (BSC - Balanced Score Card) дозволить якісно і найбільш точно оцінити рівень інституційної спроможності органу місцевого самоврядування як комплексної системи, орієнтованої на

результат. Вона володіє рядом переваг порівняно з іншими моделями, оскільки дає змогу розширити можливості вимірювання, оцінювання і контролю.

Використання такого підходу до оцінки інституційної спроможності надасть можливість для напрацювання відповідних стратегій і планів розвитку інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та прийняття пов'язаних із цим правильних управлінських рішень.

Перспективою подальших досліджень є розробка уніфікованих критеріїв оцінки, шкали вимірювання та побудова єдиних алгоритмів здійснення процедури оцінки інституційної спроможності органів місцевого самоврядування із застосуванням моделі збалансованої системи показників (BSC).

Література

1. Академічний тлумачний словник української мови (1970–1980). URL: http://sum.in.ua/s/spromozhnistj (дата звернення: 05.01.2024).
2. Залучення громадян в програмі DOBRE. Громадський простір: веб-сайт. 2020. URL: https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2020/11/DOBRE-for-potential-RCSOs-in-3-new-oblast.pdf (дата звернення 24.01.2024).
3. Колісніченко Н., Войновський М. Інституційна та інституціональна спроможність місцевого самоврядування: сутність понять та особливості визначення. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2015. Вип. 16. С. 296-309. URL: http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/E-16.pdf (дата звернення 25.01.2024).
4. Кравчук І. Моделі оцінювання у сфері державного управління. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2010. №1. С. 5-13.
5. Кулакова С. Ю. Застосування моделі європейського фонду управління якістю праці підприємствами України. *Economy and Finances Fundamental Tools and Innovative Techniques*. 2017. P. 38-42.
6. Лахижа М.І. Система управління якістю в органах влади (вітчизняний та зарубіжний досвід): монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 133 с.

7. Міністерство розвитку громад та територій України. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад. 2022. URL: https://mtu.gov.ua/content/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku.html (дата звернення 02.02.2024).

8. Обушна Н. Публічний аудит: поняття та сутність. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. № 4. С. 21-29.

9. Омельчук О.І. Інституційна спроможність об'єднаних територіальних громад в Україні. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Том 31 (70) № 6. С.93-97.

10. 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.

11. Орлів, М. С., Боринський, Т. М. Формування Моделі Розвитку Інституційної Спроможності Муніципалітетів. *Публічне урядування*. 2022 № 4 (32), С.38-47. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4(32)-5.

12. Оцінка рівня фінансової спроможності громад – методичні рекомендації (проєкт). URL: https://decentralization.ua/news/14022?page=31 (дата звернення: 11.01.2024).

13. Пан Л. В. Збалансована система показників (Balanced Scorecard - BSc) як інструмент ефективного управління стратегією організації. *Наукові записки*. 2003. Т. 21. С. 59-65.

14. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад: Постанова Кабінету Міністрів України від 08.04.2015 року №214.

Офіційний вісник України. 2015. №33. С.22.

15. ПРООН Україна. Впровадження систем управління якістю при наданні муніципальних послуг. 2018. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/vprovadzhennya-system-upravlinnya-yakistyu-pry-nadanni-munitsypalnykh-posluh (дата звернення 29.01.2024).

16. Рось О. Г. Поняття та сутність нормативно-правового забезпечення інституційної спроможності представницьких органів місцевого

самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 18. С. 97-100. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.18.97.

17. Серняк О.І. Інституційний аудит як інструмент підвищення інституційної спроможності органів виконавчої влади. *Ефективність державного управління*. Львів: ЛРІДУ НАДУ. 2021. Вип. 1 (66): Ч. 2. С. 217—228. DOI: https://doi.org/10.33990/2070-4011.66.2021.233489.

18. Таньчук О.А. Управління за результатами в державному секторі як напрям підвищення ефективності управлінських рішень у публічному управлінні в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2016. № 7. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=985 (дата звернення 01.02.2024).

19. 15 показників ефективності – відбулася презентація Порталу спроможності громад. URL: https://www.decentralization.ua/news/13481 (дата звернення 01.02.2024).

20. Deloitte. Індекс розвитку міста. URL: https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/public-sector/solutions/city-progress-index.html (дата звернення 15.01.2024).

21. European Institute of Public Administration. Common Assessment Framework. The European model for improving public organisations through self-assessment. 2019. URL: https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2023/02/CAF_2020_English.pdf(дата звернення 25.01.2024).

22. European Commission. Guidance Document on Indicators of Public Administration Capacity Building, June 2014. URL: https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14144&langId=en (дата звернення 22.01.2024).

23. Milen A. What do we know about capacity building: an overview of existing knowledge and good practice. Geneva: Department of Health Service Provision, World Health Organization, 2001. 29 p.

24. Odeck J. Position Paper: Institutional Capacity Building. PIARC – Technological Exchanges and Development Commission. 2005. URL: https://www.piarc.org/ressources/documents/559,3.3-Odeck-Due-Langaas-1005C13.pdf (дата звернення 20.01.2024).

25. OECD Public Management Reviews: Ireland 2008. Towards an Integrated Public Service. Paris, 2008. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264043268-en.

26. Schobel K., & Drogosiewicz P. Adoption of the balanced scorecard by municipal governments: evidence from Canada. Global Journal of Business Research. 2018. Vol. 12. №2. P.1-14.

References

1. Academic explanatory dictionary of the Ukrainian language (1970–1980), available at: http://sum.in.ua/s/spromozhnistj, (Accessed 05 Jan 2024).

2. The website of Public space portal (2020), "Involvement of citizens in the DOBRE program", available at: https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2020/11/DOBRE-for-potential-RCSOs-in-3-new-oblast.pdf, (Accessed 24 Jan 2024).

3. Kolisnichenko, N. and Vojnovs'kyj, M. (2015), "Institution and institutional capacity of local self-government: the nature defining characteristics", *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia*, vol. 16, pp. 296-309, available at: : http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/E-16.pdf, (Accessed 25 Jan 2024).

4. Kravchuk, I. (2010), "Evaluation models in public sector", *Visnyk Natsional'noi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, vol. 1, pp. 5-13.

5. Kulakova, S. Yu. (2017), "Application of the model of the european fund managing the quality of labor by ukrainian enterprises", *Economy and Finances Fundamental Tools and Innovative Techniques*, pp. 38-42.

6. Lakhyzha, M.I. (2008), Systema upravlinnia iakistiu v orhanakh vlady (vitchyznianyj ta zarubizhnyj dosvid) [Quality management system in authorities (domestic and foreign experience)], RVV PUSKU, Poltava, Ukraine.

7. The official website of The Ministry for Communities, Territories and Infrastructure Development of Ukraine (2022), "Methodological recommendations regarding the procedure for developing, approving, implementing, monitoring and evaluating the implementation of strategies for the development of territorial communities", available at: https://mtu.gov.ua/content/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku.html, (Accessed 02 Feb 2024).

8. Obushna, N. (2016), “Public audit: concept and essence”, *Public administration and local government*, vol. 4 (31), pp. 21-29.

9. Omel'chuk, O.I. (2020), “Institutional capacity united territorial communities in Ukraine”, *Vcheni zapysky TNU im. V.I. Vernads'koho. Seriia: Derzhavne upravlinnia*, vol. 31 (70), no. 6, pp. 93-97.

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

11. Orliv, M. S. and Boryns'kyi, T. M. (2022), “Formation of the institutional capacity development model for municipalities”, *Public management*, vol. 4 (32), pp. 38-47. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4(32)-5

12. The website of Detsentralizatsiia portal (2021), “Assessment of the level of financial capacity of communities - methodological recommendations (project)”, available at: https://decentralization.ua/news/14022?page=31, (Accessed 11 Jan 2024).

13. Pan, L. V. (2003), “The balanced scorecard (BSc) as the tool of effective control by strategy of the organization”, Naukovi zapysky, vol.21, pp. 59-65.

14. Cabinet of Ministers of Ukraine (2015), Resolution "On approval of the Methodology for the formation of capable territorial communities", Ofitsijnyj visnyk Ukrainy, vol. 33., p. 22.

15. The website of UNDP Ukraine (2018), “Implementation of quality management systems in the provision of municipal services”, available at: https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/vprovadzhennya-system-upravlinnya-yakistyu-pry-nadanni-munitsypalnykh-posluh, (Accessed 29 Jan 2024).

16. Ros', O. H. (2019), “Essence and concept of normative legal provision of institutional capacity of representative local bodies”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 18, pp. 97-100. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.18.97

17. Serniak, O.I. (2021), “Institutional audit as a tool for increasing the institutional capacity of executive authorities”, Efektyvnist' derzhavnoho upravlinnia, vol. 1 (66), 2, pp. 217-228. DOI: https://doi.org/10.33990/2070-4011.66.2021.233489

18. Tan'chuk, O.A. (2016), “Management by results in the public sector as a trend-making efficiency in public administration in Ukraine”, Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, vol. 7, available at: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=985, (Accessed 01 Feb 2024).

19. The website of Detsentralizatsiia portal (2021), “15 indicators of efficiency - the presentation of the Community Capability Portal took place”, available at: https://www.decentralization.ua/news/13481, (Accessed 01 Feb 2024).

20. The website of Deloitte in Ukraine (2021), “City progress index”, available at: https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/public-sector/solutions/city-progress-index.html, (Accessed 15 Jan 2024).

21. The website of European Institute of Public Administration (2019), “Common Assessment Framework. The European model for improving public organisations through self-assessment”, available at: https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2023/02/CAF_2020_English.pdf, (Accessed 25 Jan 2024).

22. The website of European Commission (2014), “Guidance Document on indicators of Public Administration Capacity Building”, available at: https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14144&langId=en, (Accessed 22 Jan 2024).

23. Milen, A. (2001), What do we know about capacity building: an overview of existing knowledge and good practice, Department of Health Service Provision, World Health Organization, Geneva, Switzerland.

24. Odeck, J. (2005), “Position Paper: Institutional Capacity Building”, PIARC – Technological Exchanges and Development Commission, available at: https://www.piarc.org/ressources/documents/559,3.3-Odeck-Due-Langaas-1005C13.pdf, (Accessed 20 Jan 2024).

25. OECD, (2008), Ireland - Towards an integrated Public Service, OECD Public Management Reviews, Paris, France.

26. Schobel, K. and Drogosiewicz, P. (2018), “Adoption of the balanced scorecard by municipal governments: evidence from Canada”, *Global Journal of Business Research,* vol. 12, no. 2, pp.1-14.

Стаття надійшла до редакції 12.03.2024 р.