

## Розширення предметної сфери муніципального менеджменту

*Чикаренко Ірина, Маматова Тетяна, Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України*

Виходячи з того, що реформування місцевого самоврядування, створення об'єднаних (укрупнених) територіальних громад висувають певні вимоги до управління на місцевому рівні, задовольнити які можливо з урахуванням сучасних тенденцій та практик менеджменту як особливого виду професійної діяльності, спрямованої на досягнення певних цілей, авторами обґрунтовано доцільність розширення предметної сфери муніципального менеджменту в умовах децентралізації та формування об'єднаних територіальних громад. Визначено, що, незважаючи на широке коло наукових напрацювань з даної проблематики, існує багато питань, що вимагають подальшої розробки, зокрема уточнення самого поняття «муніципальний менеджмент» у контексті розширення його предметної сфери з базового рівня місцевого самоврядування (село, селище, місто). Розглянуто підходи до визначення категорії «муніципальний менеджмент» вітчизняними дослідниками. Зазначено, що ця категорія авторами розглядається як специфічний різновид управління у сфері місцевого самоврядування, що коректно може бути реалізований на рівні окремого муніципального утворення, розглядуваного як конкретна система-організація з використанням характерних для менеджменту «мікрометодів» управлінської діяльності. Акцентовано на тому, що для рівня об'єднаних територіальних громад органом управління виступає сільська (селищна, міська) рада, яка у межах своїх повноважень буде займатися тими ж питаннями, що і займалася раніше, до об'єднання громад. Зокрема, рада новоствореної об'єднаної територіальної громади буде приймати та вносити зміни у місцевий бюджет, опікуватиметься комунальним майном, піклуватиметься про розвиток територій, що увійшли до об'єднаної громади, буде надавати згоду на розміщення на території громади нових об'єктів, встановлюватиме місцеві податки і збори. Таким чином наявними є усі значущі ознаки муніципального утворення: територіальна, інфраструктурна та ресурсна єдність; виробнича та операційна єдність з надання комунальних та інших муніципальних послуг; соціально-цільова єдність, яка виражається у наявності спільних цілей стосовно рівня і якості життя, спільних територіальних інтересів; наявність єдиної системи муніципального управління. Зазначене обумовлює доцільність і коректність застосування терміну «муніципальний менеджмент» для характеристики системи інноваційних управлінських відносин в об'єднаних територіальних громадах.

**Ключові слова:** децентралізація; реформування місцевого самоврядування; об'єднана територіальна громада; публічне управління; муніципальне утворення; муніципальний менеджмент

## The subject scale of municipal management extension

*Chykarenko Iryna, Mamatova Tetiana, Dnipropetrovsk regional institute for public administration National academy for public administration under the President of Ukraine*

Proceeding from the fact that the reform of local self-government, the creation of amalgamated territorial communities impose certain requirements for management at the local level, which is possible, taking into account current trends and management practices as a special kind of professional activity aimed at achieving certain goals, the expediency of expanding the subject area of municipal management in the conditions of decentralization and formation of amalgamated territorial communities is substantiated. It has been determined that despite a wide range of scientific researches on this issue, there are many aspects that require further elaboration, in particular, clarification of the concept of «municipal management» in the context of expanding its domain from the basic level of local self-government (village, town, city). Approaches to the definition of the category «municipal management» by domestic researchers are considered. It's noted that the authors consider it as a specific type of management in the field of local self-government, which can be correctly implemented at the level of a separate municipal entity considered as a specific system-organization, using management-specific «micromethods» of management activity. The emphasis is placed on the fact that, for the level of united territorial communities, the governing body is the

village (town, city) council, which, within its authority, will deal with the same issues as it did before the community was united. In particular, the council of the newly formed amalgamated territorial community will accept and make changes to the local budget, will take care of communal property, will take care of the development of the territories included in the amalgamated community, will consent to the placement of new objects on the territory of the community, will fix local taxes and fees. Thus, all significant features of a municipality are available: territorial, infrastructure and resource unity; industrial and operational unity for providing communal and other municipal services; social and objective unity expressed in the presence of common goals regarding the level and quality of life, common territorial interests; the existence of a unified system of municipal management. The above arguments lead to expediency and indicate in favor of the correctness of the term «municipal management» application for the characterization of the system of innovative management relations in the amalgamated territorial communities.

**Keywords:** *decentralization; local self-government reformation; amalgamated territorial communities; public administration; municipal administration; municipal management*

## Расширение предметной сферы муниципального менеджмента

*Чиکارенко Ирина, Маматова Татьяна, Днепропетровский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины*

Исходя из того, что реформирование местного самоуправления, создание объединенных (укрупненных) территориальных общин выдвигают определенные требования к управлению на местном уровне, удовлетворить которые возможно с учетом современных тенденций и практик менеджмента как особого вида профессиональной деятельности, направленной на достижение определенных целей, авторами обоснована целесообразность расширения предметной области муниципального управления в условиях децентрализации и формирования объединенных территориальных общин. Определено, что, несмотря на широкий круг научных разработок по данной проблематике, существует много вопросов, требующих дальнейшей разработки, в частности, уточнение самого понятия «муниципальный менеджмент» в контексте расширения его предметной сферы с базового уровня местного самоуправления (село, поселок, город). Рассмотрены подходы к определению категории «муниципальный менеджмент» отечественными исследователями. Отмечено, что авторами «муниципальный менеджмент» рассматривается как специфическая разновидность управления в сфере местного самоуправления, которая корректно может быть реализована на уровне отдельного муниципального образования, рассматриваемого как конкретная система-организация, с использованием характерных для менеджмента «микрометодов» управленческой деятельности. Акцентировано на том, что для уровня объединенных территориальных общин органом управления выступает сельский (поселковый, городской) совет, который в пределах своих полномочий будет решать те же вопросы, которые стояли перед и раньше, до объединения общин. В частности, совет вновь объединенной территориальной общины будет принимать и вносить изменения в местный бюджет, заниматься коммунальным имуществом, ратовать за развитие территорий, вошедших в объединенную общину, будет давать согласие на размещение на территории общины новых объектов, устанавливать местные налоги и сборы. Таким образом, присутствуют все значимые признаки муниципального образования: территориальная, инфраструктурная и ресурсная общность; производственная и операционная общность по предоставлению коммунальных и других муниципальных услуг; социально-целевая общность, которая выражается в наличии общих целей по уровню и качеству жизни, совместных территориальных интересов; наличие единой системы муниципального управления. Вышесказанное обуславливает целесообразность и корректность применения термина «муниципальный менеджмент» для характеристики системы инновационных управленческих отношений в объединенных территориальных общинах.

**Ключевые слова:** *децентрализация; реформирования местного самоуправления; объединенная территориальная община; публичное управление; муниципальное образование; муниципальный менеджмент*

### Постановка проблеми.

На межі XX – XXI сторіччя у країнах Європи, США, а також у країнах пострадянського простору та в Україні зокрема почали активно запроваджуватися нові концепції, підходи та моделі публічного управління, відомі під різними назвами.

Аналіз цих концепцій, підходів та моделей публічного управління дозволив виявити, що на цей час найбільш популярними у світі є наступні: концепція менеджменту (Public Management); концепція держави загального добробуту (Welfare State); концепція мінімальної держави (Minimal State); концепція ефективної держави; концепція корпоративного управління (Corporate Governance); концепція належного (доброго) врядування (Good Governance); концепція нового державного менеджменту (New Public Management); економічна (маркетизація) та організаційна (дебюрократизація) концепції розвитку; концепція держави як соціо-кібернетичної системи (Socio-Cybernetic System); концепція суспільно-політичних мереж (Networked Government); концепція інформаційного суспільства; концепція віртуальної держави та інші [1-7].

Так чи інакше, практично всі зазначені концепції пов'язані з намаганням «створити гнучкішу й результативнішу ринково-орієнтовану систему, стратегічно спрямовану на клієнта-громадянина, що можна зробити шляхом переходу від адміністрування до менеджменту із залученням його ідеології, методології, передових підходів і технік» [8].

Зазначені концепції полягли в основу адміністративних реформ у багатьох країнах світу, зокрема Європейського Союзу, котрі вже давно стали на інноваційний шлях розвитку. Ці концепції з'явилися дієвою відповіддю на кризу бюрократичної моделі управління та необхідність переходу до нових, людино-орієнтованих управлінських моделей. І сьогодні, в контексті європеїзації публічного управління і запровадження інструментів належного врядування, вони зайняли своє місце у ряді теорій і практик сучасної публічно-управлінської діяльності [9].

Європейський вибір, який вже здійснила Україна, не залишає іншої альтернативи,

крім радикального вдосконалення публічно-управлінської діяльності й доведення її до рівня передових стандартів. Процеси децентралізації та реформування місцевого самоврядування, що відбуваються сьогодні в Україні, обумовлюють необхідність запровадження менеджмент-орієнтованих підходів до публічного управління, зокрема на рівні об'єднаних територіальних громад, що у свою чергу обумовлює необхідність перегляду поняття «муніципальний менеджмент» та поширення сфери його застосування саме на укрупнені громади. Саме на підставі застосування підходів менеджменту у вітчизняному місцевому самоврядуванні реалізуються зміни, суть яких полягає у «поступовому переході від традиційних моделей адміністрування, базованих на цінностях і ментальності належного виконання функцій, до таких, де провідною є орієнтація на досягнення соціально-визначеного результату, людина розглядається як клієнт і споживач послуг, а система управління оцінюється крізь призму її здатності задовольняти динамічні потреби громадян» [10].

### Аналіз досліджень і публікацій.

Про «новий курс» місцевого самоврядування в Україні, запровадження концепцій, підходів і технологій результативного й ефективного муніципального управління йдеться вже дуже давно, з кінця 90-х років минулого століття. Перше фундаментальне дослідження методологічних засад муніципального менеджменту в Україні здійснено Ю. Шаровим, якій увів у вітчизняний науково-практичний обіг категорії «муніципальне утворення» та «муніципальний менеджмент», а у контексті забезпечення розвитку територій – категорії «керований розвиток», «стратегічне планування», «стратегія», «стратегічне мислення», «зона стратегічної відповідальності», «система технологій».

Ним було сформовано комплекс базових науково-теоретичних й концептуальних положень муніципального менеджменту, а саме: розроблено модель муніципального утворення, особливістю якої є описання територіальної громади через комплекс її потреб, а взаємодії всіх муніципальних інституцій – у потребо-орієнтованому контексті з позицій організаційної цілісності; доведено теоре-

тичну коректність поняття муніципального менеджменту, підставами для чого є виявлені специфічні особливості суб'єкт-об'єктних відносин управління в муніципальному утворенні та наявність необхідної з позицій теорії організації інституціональної основи менеджменту, що підтверджено за допомогою зазначеної моделі; виділені системоутворюючі ознаки й синтезована прескриптивна модель муніципального менеджменту, що встановлює орієнтири реформування традиційного муніципального управління; розкрито парадигму керованого розвитку муніципальних утворень, яка, ґрунтуючись на сучасних поглядах синергетики, інституціоналізму, сталого розвитку стосовно управління стратегічними змінами в соціальних системах, що самоорганізуються, визначає цільову функцію й системні завдання розвитку, базові концептуально-методологічні підходи до реалізації результат-орієнтованого управління [11, с. 6].

У межах наукової школи, яку засновано професором Ю. Шаровим, здійснено низку фундаментальних і прикладних досліджень у сфері імплементації інноваційних підходів менеджменту у практику вітчизняного публічного управління, що сприяло подальшому розвитку муніципального менеджменту. Результати цих досліджень подано у роботах Д. Безуглого, О. Бобровської, А. Колповської, О. Кондратинського, Т. Маматової, Л. Оленковської, Е. Сергієнко, А. Ушакової, І. Чикаренко, О. Чикаренко, І. Ярової та інших [12-19]. Проблематика муніципального менеджменту висвітлюється у монографіях, що підготовлені авторськими колективами Дніпропетровського регіонального інституту державного управління НАДУ [20-22].

Г. Монастирським досліджено аспекти адаптації муніципального управління в Україні до демократичних стандартів у контексті європейської інтеграції під впливом модернізаційної парадигми управління економічним розвитком територіальних спільнот базового рівня [23; 24]. Водночас у публікаціях і окремих посібниках з муніципального менеджменту управління на рівні базових адміністративно територіальних одиниць розглядається лише як юридично-правове явище, наприклад [25; 26]. Мож-

на погодитись у цьому контексті із думкою Г. Монастирського, що це не забезпечує системний підхід до розуміння первинних територіальних спільнот як складних систем, а комплексне використання напрацювань зарубіжних вчених залишається обмеженим, внаслідок значних інституційних відмінностей між країнами [24].

Таким чином, незважаючи на широке коло наукових напрацювань з даної проблематики, існує багато питань, що вимагають подальшої розробки, зокрема уточнення самого поняття «муніципальний менеджмент» у контексті розширення його предметної сфери з базового рівня місцевого самоврядування (село, селище, місто) на систему інноваційних управлінських відносин в об'єднаній територіальній громаді.

**Мета дослідження:** обґрунтування доцільності розширення предметної сфери муніципального менеджменту в умовах децентралізації та формування об'єднаних територіальних громад.

#### **Виклад основного матеріалу.**

Реформування місцевого самоврядування, створення об'єднаних (укрупнених) територіальних громад висувають певні вимоги до управління на місцевому рівні, задовольнити які можливо з урахуванням сучасних тенденцій та практик менеджменту як особливого виду професійної діяльності, спрямованої на досягнення певних цілей.

Як зазначав відомий в країні фахівець з муніципального менеджменту, засновник відповідної наукової школи Ю. Шаров, «термін «менеджмент» у його класичному розумінні застосовують до внутрішньо-організаційного управління, а необхідною передумовою менеджменту є наявність організації – адміністративно і юридично оформленої соціотехнічної системи, де здійснюється безпосереднє з'єднання людини із засобами виробництва, і діяльність якої свідомо координується для досягнення загальної мети [8, с. 15].

Вживання словосполучення «муніципальний менеджмент» є одним із «індикаторів» прагнення до нового управління на рівні самоврядних територіальних утворень. Ю. П. Шаров зазначає, що такий перехід є далеко не термінологічним. Зазначене вище набуває особливої



важливості з позицій розв'язання проблеми підготовки управлінських кадрів, що відповідають вимогам муніципального менеджменту: від того, як інтерпретується зміст цього поняття, залежить визначення напрямів і змісту їх навчання [10].

Взагалі, термін «муніципальний» можна перекласти з латинського як «такий, що взяв на себе тягар місцевих турбот» чи як «самоврядна громада». Саме «муніципальний» акцентує увагу на певних специфічних моментах самоврядування територіальної громади. У багатьох країнах Європи термін «муніципальний» застосовується для визначення рівня управління на рівні місцевого самоврядування. У ряді англійських країн цей термін відноситься тільки до міського самоврядування, у деяких інших – до всіх об'єктів місцевого самоврядування [8].

Г. Монастирський у роботі «Адаптація муніципального управління в Україні до демократичних стандартів у контексті європейської інтеграції» вказує на те, що «муніципальний менеджмент є системою управлінських важелів, які застосовуються органами місцевого самоврядування для ефективного управління економічним і соціальним розвитком найменших адміністративно-територіальних одиниць країни – муніципальних утворень – шляхом реалізації їх конкурентних переваг та раціонального використання ресурсного потенціалу для забезпечення стандартів життя населення надання на основі надання комплексу послуг територіальній громаді» [24, с. 15].

М. Тимчук визначає муніципальний менеджмент як комплекс дій, спрямованих на ефективну організацію, аналіз, діагностику та прогнозування різноманітних видів людської діяльності на території міст, районів, сіл та селищ з раціональним використанням людського, матеріально-технічного, природно-ресурсного потенціалів і забезпеченням охорони довкілля та добробуту населення [27].

Також муніципальний менеджмент змістовно характеризують як управлінську діяльність, що базується на новітніх управлінських технологіях, характерних для умов ринкової економіки, і застосовується органами муніципального управління та іншими елементами системи місцевого самовря-

дування з метою забезпечення поліпшення якості громадських послуг, що надаються в системі місцевого самоврядування, на основі ефективного використання ресурсного потенціалу територіальної громади [28].

Для визначення поняття «муніципальний менеджмент» Ю. Шаров обґрунтовує категорію «муніципальне утворення», під яким розуміє поселення з територіальною самоврядною громадою на базовому рівні місцевого самоврядування (місто, селище, село) [8; 10]. Саме на рівні окремих муніципальних утворень з метою адекватного реагування на зміни, що регулярно відбуваються у реальному житті, створюються умови для підвищення рівня і якості життя територіальної громади, для ефективної роботи організацій та підприємств, для виробництва ними конкурентоздатних товарів і послуг, що, у свою чергу, забезпечує конкурентоспроможність території цього муніципального утворення та самої територіальної громади, що на ній мешкає.

У монографії [9] обґрунтовано зміст поняття «конкурентоспроможність територіальної громади» як здатність відповідної території з її природними ресурсами й розташованим на ній виробничо-господарським комплексом і людським капіталом за допомогою системи управління створювати, підтримувати та нарощувати інноваційний потенціал розвитку, чим забезпечувати успішність у соціально-економічному змаганні з аналогічними утвореннями, відповідні передовим стандартам рівень і якість життя для членів громади, привабливість громади для проживання, бізнесу та інвестування. Очевидно, що таке визначення зумовлює перетворення територіальної громади на центр інноваційної активності. Зазначене набуває особливої ваги в умовах реформування місцевого самоврядування та створення об'єднаних територіальних громад, що відбувається з метою забезпечення спроможності громад у різних аспектах, зокрема, через реалізацію інноваційних проектів та програм [9].

У цьому контексті до факторів підвищення конкурентоспроможності об'єднаних територіальних громад належать: орієнтація на потреби укрупненої громади; наявність стратегій і програм інноваційного розвитку

на місцевому та, що особливо важливо, регіональному рівнях; реалізація інноваційної діяльності на основі нових знань, адаптації передового досвіду та кращих практик; результативний інноваційний менеджмент; високий рівень організаційної культури та компетентностей персоналу (зокрема, стратегічних та проектних); ефективне міжмуніципальне співробітництво й партнерство громад; наявність розвинутого інноваційного (ресурсного) потенціалу й належної інфраструктури; ефективна інноваційна політика, у тому числі на місцевому рівні. Зазначене обумовлює можливість поширення предметної сфери муніципального менеджменту на рівень об'єднаних територіальних громад і потребує подальшого обґрунтування з метою урахування усіх її аспектів.

У класичному розумінні, для реалізації функції менеджменту потрібна організація як соціотехнічна система. У теорії та практиці управління відомі такі ознаки організації, як спільність територіальна, спільність операційна, спільність колективних інтересів та спільність адміністративна.

За думкою Ю. Шарова, передумовою застосування терміну «муніципальний менеджмент» є розгляд муніципального утворення з територіальною громадою базового рівня (село, селище, місто) як специфічної організації, тобто муніципальне утворення – це організація особливого типу. Тому, як і для будь-якої організації, для муніципального утворення характерна організаційна єдність, що обумовлює можливість та доцільність використання терміну «менеджмент» [8]:

- територіальна, інфраструктурна та ресурсна єдність;
- виробнича та операційна єдність з надання комунальних та інших муніципальних послуг;
- соціально-цільова єдність, яка виражається у наявності спільних цілей стосовно рівня і якості життя, спільних територіальних інтересів;
- наявність єдиної системи муніципального управління.

Дійсно, якщо розглянути специфіку управлінської діяльності в муніципальному утворенні, то можна виділити такі ознаки:

- подвійна природа територіальної гро-

мади як суб'єкта-об'єкта управління;

- наявність вираженої політичної складової в управлінні;
- особливі вимоги щодо демократичності управління;
- надзвичайно широке коло різноманітних потреб й інтересів, що одночасно висуваються громадою задля їх задоволення;
- особливості взаємодії з суб'єктами зовнішнього оточення й можливості цілеспрямовано впливати на них;
- необхідність реалізації специфічної функції маркетингу території.

Отже у монографії [8] чітко обґрунтовано, що наведена специфіка управлінських відносин та призначення управління на різних рівнях дають базові підстави розглядати муніципальний менеджмент як специфічний різновид муніципального управління (місцевого самоврядування), що коректно може бути реалізований на рівні окремого муніципального утворення, розглядуваного як конкретна система-організація, з використанням характерних для менеджменту «мікрометодів» управлінської діяльності.

Разом із тим, як було вказано вище, децентралізація влади та формування об'єднаних територіальних громад, що мають територіальну, інфраструктурну та ресурсну «єдність» і функціонують на рівні спільних (колективних) інтересів задля забезпечення своєї спроможності, обумовлюють можливість і навіть необхідність поширення предметної сфери муніципального менеджменту на рівень укрупнених громад, що у свою чергу вимагає обґрунтованого підходу до розширення предметної сфери муніципального менеджменту з базового рівня місцевого самоврядування (село, селище, місто) на систему інноваційних управлінських відносин в об'єднаній територіальній громаді.

Досліджуючи об'єднану територіальну громаду з позицій менеджменту, зазначимо, що, дійсно, таку укрупнену громаду можна розглядати як специфічний різновид організації, до ознак якої віднесено територіальну, операційну, адміністративну спільність та спільність інтересів. Зазначене підтверджує наукову думку Ю. Шарова, який довів, що, по-перше, муніципальне утворення характеризується територіальною та соціальною

едністю – члени територіальної громади муніципального утворення проживають у визначених адміністративно-територіальних межах і мають різноманітні соціальні взаємозв'язки й інтереси. По-друге, жителі муніципального утворення мають спільність в цілях у частині, пов'язаній з реалізацією інтересів стосовно належної якості життя на території. По-третє, муніципальне утворення характеризується наявністю власних ресурсів: природних, ресурсів капіталів, матеріальних, фінансових, технологічних, інформаційних, трудових, інтелектуальних, які базуються на природно-ресурсному та людському потенціалах території, комунальній власності. По-четверте, муніципальне утворення має власну систему управління у вигляді органу муніципального управління, що створюється громадою в межах, визначених законодавством, і в якому реалізуються суб'єктно-об'єктні відносини муніципального утворення [8]. Для рівня об'єднаних територіальних громад таким органом муніципального управління виступає сільська (селищна, міська) рада, яка у межах своїх повноважень буде займатися тими ж питаннями, що і займалася раніше, до об'єднання громад. Зокрема, рада новоствореної об'єднаної територіальної громади буде приймати та вносити зміни у місцевий бюджет, опікуватиметься комунальним майном, піклуватиметься про розвиток територій, що увійшли до об'єднаної громади, буде надавати згоду на розміщення на території громади нових об'єктів, встановлюватиме місцеві податки і збори. Тобто це ніяким чином не суперечить вищенаведеним ознакам муніципального утворення і обумовлює доцільність та коректність застосування терміну «муніци-

пальний менеджмент» для характеристики системи інноваційних управлінських відносин в об'єднаних територіальних громадах.

#### **Висновки.**

Таким чином, у нових умовах життєдіяльності новостворених укрупнених громад набуває подальшого розвитку тлумачення понять «муніципальний менеджмент» та «муніципальне утворення», які несуть у собі якісно нові аспекти, що є дуже важливими для усвідомлення і практичного впровадження реформи місцевого самоврядування, сутність якої зводиться до формування ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади з метою створення і підтримки повноцінного життєвого середовища для громадян, надання високоякісних та доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, задоволення інтересів громадян в усіх сферах життєдіяльності на відповідній території, узгодження інтересів держави та територіальних громад [21; 29].

Муніципальний менеджмент в об'єднаних територіальних громадах виходить з принципу нової ринково-орієнтованої ідеології роботи зі споживачами своїх послуг, з нових підходів до організації підготовки та прийняття рішень на системно аналітичній і демократичній основі. Усе зазначене відповідає ключовим напрямкам децентралізації та реформування місцевого самоврядування в Україні і сприяє створенню спроможних територіальних громад, тобто таких, у яких, як зазначено у практичному посібнику [30], місцеві джерела наповнення бюджету, інфраструктурні та кадрові ресурси є достатніми для вирішення її органами місцевого самоврядування питань місцевого значення, передбачених законодавством, в інтересах жителів громади.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ**

1. Andrews R. New Public Management and Citizens' Perceptions of Local Service Efficiency, Responsiveness, Equity and Effectiveness / R. Andrews, S. Van de Walle // *Public Management Review*. – 2013. – Vol. 15. – Iss. 5. – P. 762-783. doi: 10.1080/14719037.2012.725757.
2. Alonso J. M. Did New Public Management Matter? An empirical analysis of the outsourcing and decentralization effects on public sector size / J. M. Alonso, J. Clifton, D. Díaz-Fuentes // *Public Management Review*. – 2015. – Vol. 17. – Iss. 5. – P. 643-660. doi: 10.1080/14719037.2013.822532.
3. Du Plessis J. *Principles of Contemporary Corporate Governance* / J. Du Plessis, A. Hargovan, J. Harris. 4th ed. – Cambridge: Cambridge University Press. – 2018. – 500 p. doi: 10.1017/9781108329453.
4. Lauzadyte-Tutliene A. Welfare State in Central and Eastern Europe / A. Lauzadyte-Tutliene, T. Balezentis, E. Goculenko // *Journal of Scientific Papers Economics & Sociology*. – 2018. – Vol. 11. – № 1. – P. 100-123. doi: 10.14254/2071-789X.2018/11-1/7.

5. Venter A. Municipal Management: Serving the People / A. Venter, C. van der Waldt, K. Phutiagae, T. Khalo, D. van Niekerk, E. Nealer. – Cape Town, South Africa: Juta and Company Ltd, 2007 – 258 p.
6. Wiesel F. From New Public Management to New Public Governance? Hybridization and Implications for Public Sector Consumerism / F. Wiesel, S. Modell // *Financial Accountability & Management* (in governments, public services and charities). – 2014. – Vol. 30. – Iss. 2. – P. 175-205. doi: 10.1111/faam.12033.
7. Rose J. Stakeholder theory for the E-government context: Framing a value-oriented normative core / J. Rose, L. S. Flak, Ø. Sæbø // 2018. – Vol. 35. – Iss. 3. – P. 362-374. doi: 10.1016/j.giq.2018.06.005.
8. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти / Ю. П. Шаров. – Київ: Вид-во УАДУ, 2001. – 302 с.
9. Чикаренко І. А. Формування системи управління інноваційним розвитком територіальних громад / І. А. Чикаренко. – Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2014. – 338 с.
10. Шаров Ю. П. Муніципальний менеджмент / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко, О. Ю. Бобровська [та ін.]. – Київ: Атіка, 2009. – 404 с.
11. Шаров Ю. П. Методологічні засади стратегічного планування в муніципальному менеджменті : автореф. дис... докт. наук з держ. упр. : 25.00.04 / Ю. П. Шаров. – Київ, 2002. – 40 с.
12. Шаров Ю. П. Типологія проектів місцевого самоврядування та її використання для методичної підтримки обґрунтування проектів / Ю. П. Шаров, Д. Г. Безуглий // *Аспекти публічного управління*. – 2016. – Т. 4. – № 6-7. – С. 95-102. doi: 10.15421/151633.
13. Бобровська О. Ю. Корпоративність місцевого самоврядування як інтегральний чинник його розвитку / О. Ю. Бобровська // *Аспекти публічного управління*. – 2016. – Т. 4. – № 3. – С. 74-85. doi: 10.15421/151609.
14. Маматова Т. Упровадження концепції соціальної відповідальності в муніципальному управлінні: теоретичні засади та практичні рекомендації щодо стандартизації / Т. Маматова, А. Колповська // *Стандартизація, сертифікація, якість*. – 2014. – № 2. – С. 13-19.
15. Кондратинський О. С. Формування громадянських компетентностей територіальних громад з використання програмно-цілевих підходів: теоретичний аналіз / О. С. Кондратинський // *Аспекти публічного управління*. – 2016. – Том 4. – № 4-5. – С. 78-86. doi: 10.15421/151621.
16. Оленковська Л. П. Деякі аспекти підготовки маркетингової стратегії міста. Адаптація маркетингових інструментів до потреб органів місцевого самоврядування / Л. П. Оленковська // *Інвестиції: практика та досвід*. – 2015. – № 6. – С. 132-135.
17. Шаров Ю. П. Організаційна культура муніципального управління: основи формування / Ю. П. Шаров, Е. О. Сергієнко. – Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, ПП Федорченко О. О. – 2012. – 120 с.
18. Ярова І. В. Модель механізму антикризового управління в адміністративно-територіальному утворенні / І. В. Ярова, Ю. П. Шаров // *Аспекти публічного управління*. – 2014. – Т. 2. – № 8. – С. 76-83.
19. Чикаренко І. А. Досвід стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад / І. А. Чикаренко, О. О. Чикаренко, А. С. Ушакова // *Аспекти публічного управління*. – 2018. – Т. 6. – № 10. – С. 54-61. doi: 10.15421/151865.
20. Бортнік О. Менеджмент якості в органах місцевого самоврядування / О. Бортнік, С. Квітка, Т. Маматова, С. Серьогін. – Дніпро: Грані, 2015. – 140 с.
21. Серьогін С. М. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук [та ін.]. – Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2016. – 276 с.
22. Бобровська О. Ю. Формування та реалізація інноваційної соціально орієнтованої моделі розвитку територій в Україні / О. Ю. Бобровська, Т. О. Савостенко, О. В. Каховська [та ін.]. – Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2016. – 124 с.
23. Монастирський Г. Л. Модернізаційна парадигма управління економічним розвитком територіальних спільнот базового рівня / Г. Л. Монастирський. – Тернопіль: Вид-во «Економічна думка» ТНЕУ, 2010. – 464 с.
24. Монастирський Г. Л. Адаптація муніципального управління в Україні до демократичних стандартів у контексті європейської інтеграції / Г. Л. Монастирський // *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. – 2014. – Вип. 119. – Част. II. – С. 15-22.
25. Воронкова В. Г. Муніципальний менеджмент / В. Г. Воронкова. – Київ: Професіонал, 2004. – 256 с.
26. Кравченко В. В. Основи муніципального менеджменту / В. В. Кравченко, М. В. Пітцик, І. М. Салій. – Київ: Атіка-Н, 2003. – 304 с.
27. Тимчук М. Муніципальний менеджмент в системі управління економікою регіону / М. Тимчук. – Режим доступу: <http://soskin.info/ea/2000/9/20000991.html>
28. Словник основних термінів, що використовуються в муніципальному управлінні та державотворенні. – Режим доступу: <http://www.govforc.com/index.php?id=245>.
29. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квіт. 2014 р. № 333-р. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p>.
30. Практичний посібник з питань формування спроможних територіальних громад // Проект ДІАЛОГ «Ініціатива захисту прав та представлення інтересів місцевого самоврядування в Україні» ; Асоціація міст України. – 2015. – Режим доступу: [http://www.auc.org.ua/sites/default/files/posibnik\\_gromadi\\_0.pdf](http://www.auc.org.ua/sites/default/files/posibnik_gromadi_0.pdf).



## REFERENCES

1. Andrews, R., & Van de Walle S. (2013). New Public Management and Citizens' Perceptions of Local Service Efficiency, Responsiveness, Equity and Effectiveness. *Public Management Review*, 15 (5), 762-783. doi: 10.1080/14719037.2012.725757.
2. Alonso, J.M., Clifton, J., & Díaz-Fuentes, D. (2015). Did New Public Management Matter? An empirical analysis of the outsourcing and decentralization effects on public sector size. *Public Management Review*, 17 (5), 643-660. doi: 10.1080/14719037.2013.822532.
3. Du Plessis, J., Hargovan, A., & Harris, J. (2018). *Principles of Contemporary Corporate Governance*. Cambridge: Cambridge University Press. doi: 10.1017/9781108329453.
4. Lauzadyte-Tutliene, A., Balezentis, T., & Goculenko, E. (2018). Welfare State in Central and Eastern Europe. *Journal of Scientific Papers Economics & Sociology*, 11 (1), 100-123. doi: 10.14254/2071-789X.2018/11-1/7.
5. Venter, A., Van der Walddt, C., Phutiagae, K., Khalo, T., Van Niekerk, D., & Nealer, E. (2007). *Municipal Management: Serving the People*. Cape Town, South Africa: Juta and Company Ltd.
6. Wiesel, F., & Modell, S. (2014). From New Public Management to New Public Governance? *Hybridization and Implications for Public Sector Consumerism. Financial Accountability & Management (in governments, public services and charities)*, 30 (2), 175-205. doi: 10.1111/faam.12033.
7. Rose, J., Flak, L.S., & Sæbø, Ø. (2018). *Stakeholder theory for the E-government context: Framing a value-oriented normative core*, 35 (3), 362-374. doi: 10.1016/j.giq.2018.06.005.
8. Sharov, Yu.P. (2001). *Stratehichne planuvannia v munitsypalnomu menedzhmenti: kontseptualni aspekty [Strategic Planning in Municipal Management: Conceptual Aspects]*. Kyiv: Vyd-vo UADU
9. Chykarenko, I.A. (2014). *Formuvannia systemy upravlinnia innovatsiinym rozvytkom terytorialnykh hromad [Formation of the management system for the innovative development of territorial communities]*. Dnipropetrovsk: DRIDU NADU [in Ukrainian].
10. Sharov, Yu.P., Chykarenko, I.A., & Bobrovska, O.Yu. et al. (2009). *Munitsypalni menedzhment [Municipal management]*. Kyiv: Atika [in Ukrainian].
11. Sharov, Yu.P. (2002). *Metodolohichni zasady stratehichnoho planuvannia v munitsypalnomu menedzhmenti [Methodological Basis of Strategic Planning in Municipal Management]*. *Extended abstract of doctor's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].
12. Sharov, Yu.P., & Bezuhlyi, D.H. (2016). *Typolohiia proektiv mistsevoho samovriaduvannia ta yii vykorystannia dlia metodychnoi pidtrymky obgruntuvannia proektiv [Typology of local self-government projects and their use for methodological support of project substantiation]*. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 4 (6-7), 95-102. doi: 10.15421/151633 [in Ukrainian].
13. Bobrovska, O.Yu. (2016). *Korporatyvnist mistsevoho samovriaduvannia yak intehralnyi chynnyk yoho rozvytku [Corporate governance of local self-government as an integral factor of its development]*. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 4 (3), 74-85. doi: 10.15421/151609 [in Ukrainian].
14. Mamatova, T., & Kolpovska, A. (2014). *Uprovadzhenia kontseptsii sotsialnoi vidpovidalnosti v munitsypalnomu upravlinni: teoretychni zasady ta praktychni rekomendatsii shchodo standartyzatsii [Introduction of the concept of social responsibility in the municipal administration: theoretical principles and practical recommendations for standardization]*. *Standartyzatsiia, sertyfikatsiia, yakist*, 2, 13-19 [in Ukrainian].
15. Kondratynskyi, O.S. (2016). *Formuvannia hromadianskykh kompetentnostei terytorialnykh hromad z vykorystannia programno-tsilovykh pidkhodiv: teoretychnyi analiz [Formation of civil competencies of territorial communities using programmatic-targeted approaches: theoretical analysis]*. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 4 (4-5), 78-86. doi: 10.15421/151621 [in Ukrainian].
16. Olenkovska, L.P. (2015). *Deiaki aspekty pidhotovky marketynhovoi stratehii mista. Adaptatsiia marketynhovykh instrumentiv do potreb orhaniv mistsevoho samovriaduvannia [Some aspects of the preparation of the city's marketing strategy. Adaptation of marketing tools to the needs of local governments]*. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 6, 132-135 [in Ukrainian].
17. Sharov, Yu.P., & Serhiienko, E.O. (2012). *Orhanizatsiina kultura munitsypalnoho upravlinnia: osnovy formuvannia [Organizational Culture of the Municipal Government: The Basis of Formation]*. Dnipropetrovsk: DRIDU NADU, PP Fedorchenko O. O. [in Ukrainian].
18. Iarova, I.V., & Sharov, Yu.P. (2014). *Model mekhanizmu antykrizovoho upravlinnia v administratyvno-terytorialnomu utvorenni [Model of the mechanism of crisis management in the administrative-territorial formation]*. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 2 (8), 76-83 [in Ukrainian].
19. Chykarenko, I.A., Chykarenko, O.O., & Ushakova, A.S. (2018). *Dosvid stratehichnoho upravlinnia rozvytkom ob'iednanykh terytorialnykh hromad [The Experience of Strategic Management of the Development of the Unified Territorial Communities]*. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 6 (10), 54-61. doi: 10.15421/151865 [in Ukrainian].
20. Bortnik, O., Kvitka, S., Mamatova, T., & Serohin, S. (2015). *Menedzhment yakosti v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [Quality management in local self-government bodies]*. Dnipro: Hrani [in Ukrainian].
21. Serohin, S.M., Sharov, Yu.P., Borodin, Ye.I., & Honcharuk, N.T. et al. (2016). *Upravlinnia stratehichnym rozvytkom*

- obiednanykh terytorialnykh hromad: innovatsiini pidkhody ta instrumenty [Management of strategic development of united territorial communities: innovative approaches and tools].* Dnipro: DRIDU NADU [in Ukrainian].
22. Bobrovska, O.Yu., Savostenko, T.O., & Kakhovska, O.V. et al. (2016). *Formuvannia ta realizatsiia innovatsiinoi sotsialno oriientovanoi modeli rozvytku terytorii v Ukraini [Formation and realization of an innovative socially oriented model of development of territories in Ukraine].* Dnipro: DRIDU NADU [in Ukrainian].
23. Monastyrskyi, H.L. (2010). *Modernizatsiina paradyhma upravlinnia ekonomichnym rozvytkom terytorialnykh spilnot bazovoho rivnia [Modernization paradigm of management of economic development of territorial communities of the basic level].* Ternopil: Vyd-vo «Ekonomichna dumka» TNEU [in Ukrainian].
24. Monastyrskyi, H.L. (2014). *Adaptatsiia munitsypalnoho upravlinnia v Ukraini do demokratychnykh standartiv u konteksti yevropeiskoi intehratsii [Adaptation of Municipal Governance in Ukraine to Democratic Standards in the Context of European Integration].* *Aktualni problemy mizhnarodnykh vidnosyn, 119 (Chapt. II), 15-22* [in Ukrainian].
25. Voronkova, V.H. (2004). *Munitsypalni menedzhment [Municipal management].* Kyiv: Profesional [in Ukrainian].
26. Kravchenko, V.V., Pittsyk, M.V., & Sali, I.M. (2003). *Osnovy munitsypalnoho menedzhmentu [Fundamentals of Municipal Management].* Kyiv: Atika-N [in Ukrainian].
27. Тумчук, М. *Munitsypalni menedzhment v systemi upravlinnia ekonomikoju rehionu [Municipal management in the system of economic management of the region].* Retrieved from: <http://soskin.info/ea/2000/9/20000991.html> [in Ukrainian].
28. *Slovnnyk osnovnykh terminiv, shcho vykorystovuiutsia v munitsypalnomu upravlinni ta derzhavotvorenni [A glossary of key terms used in municipal governance and state-building].* Retrieved from: <http://www.govfor.com/index.php?id=245> [in Ukrainian].
29. *Kontseptsiia reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia ta terytorialnoi orhanizatsii vlady v Ukraini: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 1 kvit. 2014 r. № 333-r [Concept of Reform of Local Self-Government and Territorial Organization of Power in Ukraine: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine from April 1. 2014, № 333-p].* Retrieved from: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-r> [in Ukrainian].
30. *Praktychnyi posibnyk z pytan formuvannia spromozhnykh terytorialnykh hromad [Practical guide on the formation of capable territorial communities]. (2015). Proekt DIALOG «Initsiatyva zakhystu prav ta predstavlenia interesiv mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini»; Asotsiatsiia mist Ukrainy.* Retrieved from: [http://www.auc.org.ua/sites/default/files/posibnyk\\_gromadi\\_0.pdf](http://www.auc.org.ua/sites/default/files/posibnyk_gromadi_0.pdf) [in Ukrainian].

### **Чикаренко Ірина Аркадіївна**

Доктор з держ.упр., доцент  
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України  
49044, м. Дніпро, вул. вул. Гоголя, 29

Email: [irina\\_chikarenko@ukr.net](mailto:irina_chikarenko@ukr.net)

### **Маматова Тетяна Валеріївна**

Доктор з держ.упр., проф.  
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України  
49044, м. Дніпро, вул. вул. Гоголя, 29

Email: [tatyana.mamatova@gmail.com](mailto:tatyana.mamatova@gmail.com)

### **Chykarenko Iryna**

Dr., Assoc. Prof.  
Dnipropetrovsk regional institute for public administration National academy for public administration under the President of Ukraine  
29, Gogol st., Dnipro, 49044, Ukraine

### **Mamatova Tetiana**

Dr., Full Prof.  
Dnipropetrovsk regional institute for public administration National academy for public administration under the President of Ukraine  
29, Gogol st., Dnipro, 49044, Ukraine

Цитування: Чикаренко І. А. Розширення предметної сфери муніципального менеджменту / І. А. Чикаренко, Т. В. Маматова // Аспекти публічного управління. – 2019. – Т. 7 – № 1-2. – С. 43-52.

Citation: Chykarenko, I.A., & Mamatova, T.V. (2019). Rozshyrennia predmetnoi sfery munitsypalnoho menedzhmentu [The subject scale of municipal management extension]. *Public administration aspects, 7 (1-2), 43-52.*