

УДК 352.075

Рогоза Є. М., аспірант спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
(Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Як відомо, одним із ключових завдань децентралізації є передача повноважень та відповідальності на рівень органів місцевого самоврядування з метою: кращого реагування на місцеві потреби; зменшення фінансового тиску на центральний рівень та прозорого розподілу місцевих коштів; зміцнення спроможності органів місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення. Децентралізація створює сприятливі умови для впровадження управління за результатами на рівні місцевого самоврядування. Водночас органам місцевого самоврядування потрібно значно реорганізуватися передусім у контексті повноважень, структури, ресурсів та персоналу. Така радикальна перебудова будь-якої організації – є ідеальною можливістю задати всі основні питання, які вимагає управління на основі результатів, зокрема:

- яка є фундаментальна мета діяльності?
- хто є нашими клієнтами?
- які результати маємо отримати, щоб максимально задовольнити потреби наших клієнтів?
- як відповідний орган, установа, заклад може бути найкраще структурований та керований, щоб досягти очікуваних результатів?

Управління за результатами розглядається як один з найбільш розумних і практичних підходів до такої реструктуризації організації, який дає змогу знайти відповіді на зазначені питання. Підхід орієнтований на те, щоб очікування стейкхолдерів та цілі органів місцевого самоврядування були досягнуті [2].

Управління на основі результатів спрямоване як на досягнення результатів, так і на доказово-обґрунтоване вимірювання цих досягнень. Оцінка ефективності та звітність під час імплементації проєктів або програм, а також в межах поточної операційної діяльності є невід'ємною частиною та ключовим елементом методології управління за результатами. Така оцінка та моніторинг – це постійна функція, яка використовує систематичний збір даних за визначеними показниками для оцінки ефективності та подальшого надання основним заінтересованим сторонам поточної інформації про ступінь прогресу та досягнення запланованих результатів, ефективність використаних коштів.

Для відстеження впровадження і результатів, необхідно вимірювати продуктивність та фіксувати результати. Відстеження прогресу впровадження програми чи проєкту передбачає моніторинг відповідності до плану впровадження. Відповідно увага акцентується на витратах, діях та постачанні кінцевого продукту (послуги). Моніторинг за результатами використовує показники для відстеження фактичних результатів порівняно з запланованими результатами та надання періодичної інформації про прогрес щодо досягнення очікуваних результатів. Він надає інформацію про те, де ми знаходимося у певний момент часу в порівнянні з цілями та очікуваними результатами [3].

Отже, якщо цілі та плани, які підлягають оцінці та моніторингу, мають бути встановлені згідно принципів SMART, то й методологія моніторингу також має відповідати цим базовим принципам:

Конкретність (Specific): Система оцінки (моніторингу) має передавати суть очікуваних результатів, чітко пов'язуючи їх з досягненням конкретних цілей.

Вимірюваність (Measurable): Моніторингові системи можуть та мають вимірювати,

чи сталася очікувана зміна на рівні кількісних показників.

1. **Досяжність (Attainable):** Система оцінки визначає, які зміни сталися в результаті реалізації. При цьому визначається первинна досяжність поставлених цілей як таких.

2. **Релевантність та орієнтованість на результати (Relevant and Results-Oriented):** Система моніторингу встановлює рівні результативності, які ймовірно будуть досягнуті практичним шляхом. Учасники та зацікавлені особи сприймають результат як значущий або корисний.

3. **Обмеженість у часі (Time-Bound):** Результати ніколи не є такими, що не мають кінцевого терміну отримання. Система моніторингу дозволяє відстежувати прогрес з бажаною частотою протягом визначеного періоду і відображає очікування зацікавлених сторін [3].

Спираючись на світовий досвід та кращі практики, зокрема бізнес-середовища, можна зазначити, що дані, які отримуються протягом поточного операційного моніторингу та під час оцінювання фактичних результатів по завершенні разових проєктів або на регулярній основі в прив'язці до певних циклів, мають бути відображені в зрозумілій формі звітності для всіх зацікавлених сторін. Основна ідея в тому, щоб інформація про поточні результати операційного моніторингу була доступна в режимі майже реального часу, щоб забезпечити можливість своєчасної реакції на можливі відхилення, а регулярні або підсумкові результати були у вигляді зафіксованих звітів, які формуються в прийнятній й зрозумілій всім сторонам терміні та були доступними і прозорими.

Виходячи з вищенаведеного, можна узагальнити можливі проблеми імплементації управління за результатами в органах місцевого самоврядування та визначити сценарії з їх упередження або вирішення.

Відсутність як такої культури орієнтації на результат, замість того, переважно фокусування на процесі, бажанні виконавців отримувати фіксований дохід та не «робити зайвого», мати «стабільність». Джерело такої проблеми – ментальність поколінь згідно «Теорії поколінь», неоднорідність вікового складу співробітників в органах місцевого самоврядування [4]. Можливі варіанти вирішення: просвітницька діяльність, особовий приклад керівного складу, каскадування цілей «згори вниз», прозора система моніторингу та звітності, яка дозволяє бачити цілі та результати будь-якого учасника ланцюжка, справедливий взаємозв'язок між результатами та заохоченням.

Вкрай низька або відсутня експертиза в методології управління за результатами через відсутність підрозділів або спеціалістів, які відповідають за методологію, певні кадрові тенденції та низький відсоток залучення до роботи в органах місцевого самоврядування тих, хто працював в бізнес-структурах. Можливі варіанти вирішення: створення привабливих умов праці в органах місцевого самоврядування, підвищення рівня престижності та важливості роботи в цих органах.

Відсутність належної ІТ-інфраструктури для ефективного моніторингу, оцінки та звітності для всіх стейкхолдерів, включно з мешканцями територіальних громад. Відповідно актуалізується потреба в значних інвестиціях в такі системи. Можливі варіанти вирішення: планування відповідних інвестицій на рівні територіальної громади, посилення співпраці органів місцевого самоврядування з Міністерством цифрової трансформації України у цій сфері.

Список використаних джерел:

1. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 20.03.2024).

2. Saldanha C. Promoting Results-Based Management in the Public Sectors of

Developing Countries. Asian Development Bank. URL: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/28645/governancebrief04.pdf> (date of access: 20.03.2024).

3. UN-Habitat. Results-Based Management Handbook. Applying RBM concepts and tools for a better urban future : довідник. Nairobi : UN-Habitat, 2017. 230 p. URL: https://unhabitat.org/sites/default/files/2019/05/un-habitat_rbm_handbook_complete_0_0.pdf (date of access: 20.03.2024).

4. William S. The Fourth Turning. New York : Broadway Books, 2009.