

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 Донецький національний університет економіки і торгівлі
 імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
 (назва навчально-наукового інституту)

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування
 (назва кафедри)

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
 Гарант освітньої програми

_____ Чернега О.Б.
 (підпис) (прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 20 ____ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти _____ магістр _____
 (назва освітнього ступеню)

зі спеціальності _____ 281 «Публічне управління та адміністрування» _____
 (шифр і назва)

освітньої програми «Публічне управління та адміністрування»
 (назва)

на тему: «Удосконалення інструментів оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади (на прикладі міста Кривий Ріг)»

Виконав:

здобувач вищої освіти

Приймак Наталія Сергіївна
 (прізвище, ім'я, по-батькові)

_____ (підпис)

Керівник:

д.е.н., професор Чернега О.Б.
 (посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній
 роботі немає запозичень з праць
 інших авторів без відповідних
 посилань

Здобувач вищої освіти _____
 (підпис)

Кривий Ріг
 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
 імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
 Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування
 Форма здобуття вищої освіти заочна
 Ступінь магістр
 Галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»
 Освітня програма 281 «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

_____ О.Б. Чернега

підпис

« _____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
 Приймак Наталії Сергіївни

прізвище, ім'я, по батькові

1.Тема роботи: Удосконалення інструментів оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади (на прикладі міста Кривий Ріг)

Керівник роботи д.е.н., професор Чернега Оксана Богданівна

науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського від “31” серпня 2022 р. № 242-с

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “28” листопада 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи: навчальна та наукова література, періодичні видання, статистичні данні, звітність про роботу підприємств, данні мережі Інтернет

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

теоретико-методичні основи оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади, оцінка ефективності діяльності органів публічної влади міста Кривий Ріг

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).
таблиці, рисунки

(За потреби зазначаються П.І. по Б. консультантів за розділами роботи)

6. Дата видачі завдання: «15» вересня 2021 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи		
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи		
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи		
4	Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи		
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу		
6	Попередній захист		
7	Оформлення та представлення роботи на кафедрі		
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту		
9	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю		
10	Захист дипломної роботи		

Здобувач ВО _____ Приймак Н.С.
(підпис)

Керівник роботи _____ Чернега О.Б.
(підпис)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі: 60 сторінок, рисунків - 8 од., таблиць - 6 од., додатків - 4 од., використаних джерел 49 од.

Об'єкт дослідження:	ефективність діяльності органів публічної влади
Предмет дослідження:	шляхи та напрями удосконалення інструментів оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади на прикладі міста Кривий Ріг
Мета дослідження:	дослідження ефективності функціонування органів публічної влади (на прикладі міста Кривий Ріг) та розробка пропозицій із застосування інструментів оцінювання ефективності.
Методи дослідження:	аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення, наукової абстракції, графічний метод та статистичні методи дослідження (для визначення показників ефективності)
Основні результати дослідження:	В роботі проаналізовано підходи науковців щодо визначення сутності ефективності діяльності органів публічної влади, на основі чого ідентифіковано визначення змісту ефективності; проаналізовано підходи та критерії оцінки ефективності діяльності органів публічної влади; спираючись на узагальнення методології та інструментів проведення оцінки ефективності діяльності органів публічної влади, виконано оцінку результативних показників діяльності органів публічної влади міста Кривий Ріг; виконано оцінку економічної та соціальної ефективності (включала екологічну складову) діяльності; спираючись на результатах оцінки, в роботі визначено основні проблеми, пов'язані із відсутністю практики застосування сучасного інструментарію оцінки ефективності діяльності органів публічної влади; обґрунтовано застосування для оцінки ефективності діяльності органів публічної влади інструментів бенчмаркінгу, VRIO-аналізу та застосування індексу конкурентоспроможності публічних органів влади, доведено доцільність участі публічної влади у оцінюванні ефективності діяльності із застосуванням ресурсів міжнародних рейтингових агенцій
Ключові слова	ефективність, публічні органи влади, територіальна громада, соціальна ефективність, екологічна ефективність

ЗМІСТ

	стор.
Вступ	6
Розділ 1	8
Теоретико-методичні основи оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади	
1.1 Ефективність діяльності органів публічної влади: зміст та шляхи забезпечення	8
1.2 Підходи та показники оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади	12
1.3 Методичні основи оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади	20
Розділ 2	24
Оцінка ефективності діяльності органів публічної влади міста Кривий Ріг	
2.1 Загальна характеристика органів публічної влади міста Кривий Ріг та стратегічних факторів їх ефективності	24
2.2 Оцінювання економічної ефективності діяльності органів публічної влади міста Кривий Ріг	29
2.3 Оцінка соціальної ефективності діяльності органів публічної влади міста Кривий Ріг	35
Висновки та рекомендації	43
Список використаних джерел	51
Додатки	55

ВСТУП

Управлінська діяльність є одним із найбільш складних видів діяльності, оскільки безпосередньо зміст управлінського впливу та інструменти його реалізації визначають досягнення цілей, які стоять перед об'єктом управління. Така особливість управління має прояв як на мікрорівні, так і на макрорівні, причому, актуальність забезпечення ефективності управлінської діяльності в сфері публічного простору, на рівні державної влади та публічного адміністрування має особливу актуальність з огляду на розповсюдження її результатів на всі суб'єкти і об'єкти на рівні території, держави, національної економіки та у міжнародному контексті.

Діяльність органів публічної влади є сукупністю управлінських, соціальних, комунікативних актів, які формують зміст та забезпечують реалізацію функцій органу публічної влади. Питання забезпечення ефективності функціонування публічної влади взагалі, та органів, які її представляють - одне із найбільш складних та проблемних питань, оскільки потребує врахування цілого кола факторів та ситуаційних чинників, які мають багатовекторний вплив, суперечливу дію та складно прогнозований характер прояву. Вибір Україною європейського вектору розвитку та еволюційний розвиток суспільства потребують реалізації ряду реформ, спрямованих на підвищення результативності та дієвості діяльності органів публічної влади. Основою таких реформ має стати оцінювання досягнутого рівня ефективності, що можливе тільки при застосуванні різноманітного інструментарію, покликаного максимально-точно виміряти досягнутий рівень ефективності діяльності владних структур.

Сьогодні актуальність питань забезпечення ефективності публічної влади та вибору адекватних інструментів її оцінювання є надзвичайно високою з огляду на складну економічну, політичну та міжнародну ситуацію, у якій перебуває наша держава. Питання забезпечення ефективності діяльності органів публічної влади різних рівнів розглядаються у працях таких науковців як Н.Обушна, О.С. Мороз, А. О. Глипка, О. О. Евсеєва, О. В. Шмалій, Л. Приходченко, В. Б. Дзюндзюк, Ю. Г. Машкаров, О.В. Орлов, О. Криворучко, Ю. Г. Машкаров, О. В. Орлов, І. В. Паламарчук, С. О. Старикова та інших. Основна увага науковців прикута до визначення сутності феномену ефективності органів публічної влади, в т.ч. і на місцевому, муніципальному рівні, методів та принципів її оцінювання. Поодинокі випадки наукових досліджень присвячено проблемати порівняння та окреслення інструментів оцінювання ефективності державної влади та органів публічної влади, проте, у даних питаннях серед дослідників немає єдності, а значить - даний напрямок потребує вивчення та систематизації.

Метою написання кваліфікаційної роботи магістра виступає дослідження ефективності функціонування органів публічної влади (на прикладі міста

Кривий Ріг) та розробка пропозицій із застосування інструментів оцінювання ефективності.

Для досягнення поставленої в роботі мети необхідно реалізувати низку завдань, які зводяться до наступного переліку:

- вивчення змісту та інструментів забезпечення ефективності діяльності органів публічної влади;
- дослідження підходів та вивчення показників оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади;
- вивчення методичних основ оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади;
- надання загальної характеристики органів публічної влади міста Кривий Ріг та стратегічних факторів їх ефективності;
- проведення оцінювання економічної ефективності діяльності органів публічної влади міста Кривий Ріг;
- проведення оцінки соціальної ефективності діяльності органів публічної влади міста Кривий Ріг;
- розробка пропозицій із забезпечення шляхів та напрямів удосконалення інструментів оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі магістра виступає ефективність діяльності органів публічної влади, а предметом дослідження - шляхи та напрями удосконалення інструментів оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади на прикладі міста Кривий Ріг.

Для досягнення визначеної мети та поставлених завдань у кваліфікаційній роботі буде застосовано наступні методи дослідження: аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення, наукової абстракції, графічний метод та статистичні методи дослідження (для визначення показників ефективності).

Окремі результати дослідження кваліфікаційної роботи доповідалися в рамках роботи щорічної науково-практичної конференції «Публічне управління: український вимір» у Харківському національному університеті імені В.Н. Каразіна, грудень 2022 р.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1 Ефективність діяльності органів публічної влади: зміст та шляхи забезпечення

Публічна влада, як уособлення влади народу, як еклектичний орган, який ідентифікований із народом за своїм змістом, спрямуванням та цілями, безумовно, потребує наявності ряду т.зв. «оціночних критеріїв», «показників», «кінцевих точок реплікації» які дозволили б визначити ефективність її існування. Питання визначення ефективності діяльності органів публічної влади - одні із самих дискусійних та багато ракурсних, а тому, є актуальними та потребують уточнення.

Перш за все слід зазначити, що публічна влада реалізується у двох формах: як державна влада та як місцева (муніципальна, територіально-ідентифікована) влада, які реалізують свою діяльність через сукупність органів влади та формують систему влади в країні (в межах певної території).

«Державна влада – система структур, органів, установ, які реалізують функції держави через цілеспрямовану управлінську діяльність усіх органів держави, що направлена на упорядкування, організацію життя, забезпечення стабільності та розвитку суспільства» [6, с. 38]. Це найвищий та найбільший рівень влади в межах певної держави.

«Під місцевою (муніципальною) владою розуміють систему владних відносин, у межах якої здійснюється реалізація функцій і повноважень органів місцевого самоврядування. Дана форма публічної влади діє в інтересах територіальних громад, свою діяльність провадить через виконавчі органи та посадових осіб, правовий статус яких визначається Конституцією України та іншими нормативно-правовими актами» [6, с. 38]. Відмінність даного виду влади від державної - її розповсюдження виключно в межах певного територіального утворення - регіону, області, республіки та відповідно, - забезпечення інтересів населення виключно даного ареалу.

«Зовнішньою формою, через яку здійснюється реалізація публічної влади в Україні, є: для законодавчої гілки влади – законотворчість; для виконавчої гілки влади – публічне адміністрування; для судової гілки влади – правосуддя. Тому аналіз особливостей правового регулювання сучасної публічної влади в Україні дають підстави виокремити такі напрями її здійснення» [6]:

- політична;
- державна;
- патронатна;
- безпекова;

- правнича;
- муніципальна.

Перераховані у [6] види публічної влади реалізують свої владні повноваження через систему органів, які уособлюють у собі їх функціонал.

«Органи публічної влади – органи , що реалізують публічну владу в суспільстві (державі). Органи публічної влади призначені для управління суспільством (державою) на різних рівнях» [7].

Питання ефективності діяльності органів публічної влади може бути розглянуте (відповідно до рівнів влади) на державному та місцевому (муніципальному) рівнях, але при цьому, одним із найбільш дискусійних питань публічного управління є припущення про можливість ефективного управління на одному із зазначених рівнів при незадовільній ефективності на іншому. У даному дослідженні буде узагальнено наукові підходи до концепції тлумачення ефективності діяльності органів публічної влади без її розмежування за рівнями влади.

Розглядаючи зміст та складові публічного адміністрування, науковець О.А. Шатило при вивченні проблематики ефективності діяльності органів влади застосовує термін «ефективність управління». «Ефективність управління – це результат, зіставлений із затратами на його досягнення, включаючи не лише прямі витрати на систему управління, а й витрати на реалізацію управлінських рішень» [9, с. 48]. Отже, даний науковець питання ефективності органів публічної влади зводить до ефективності управління, що, на нашу думку, є доволі звуженим трактуванням, оскільки не враховує всього спектру функцій, які виконують дані органи влади у суспільному бутті.

Науковці О. М.Ястремська, Л.О.Мажник, розглядаючи теоретичні основи публічного адміністрування та діяльності органів публічної влади визначають категорії «результативність» та «ефективність». «Ефективність публічного адміністрування пов'язана з такими факторами:

- співвідношення між витраченими ресурсами та отриманим кінцевим продуктом (зазвичай, це послуга від публічних органів влади або організацій);
- зменшення кількості ресурсів, що витрачаються або зниження їх вартості (як правило, економія відбувається переважно у соціальній сфері);
- скорочення тривалості процесу (наприклад, з процедури прийняття рішень або стосовно питань організації діяльності тощо);
- співвідношення кінцевого продукту та результату» [10, с. 70].

Таким чином, можна констатувати, що ефективність органів публічної влади в країні автори визначають як компіляцію ефективності та результативності виконання функцій, які покладено на дані органи влади.

Л. Приходченко виділяє «єдиний ланцюжок «вхідні ресурси - ефективність (продуктивність)», що складається з множини взаємозалежних елементів та врахування специфіки діяльності» [11, с. 5] та через нього розкриває зміст ефективності діяльності органів публічної влади - «будемо

вести мову про ефективність управлінського процесу, спрямованого на досягнення чітко визначеної цілі, оскільки в такому випадку ми конкретизуємо результат, якого хотіли б досягти» [11, с. 5]. Авторка ефективність пояснює через виконання органами публічної влади «процесів» у ланцюзі:

«вхід (надходження ресурсів: матеріально-технічних, людських, інформаційних, фінансових, часових);

внутрішній процес (перетворення ресурсів у продукти - товари чи послуги);

вихід (ступінь відповідності отриманих результатів діяльності задекларованій меті та визначеним цілям);

ефект (задоволеність населення від споживання виробленого продукту та реалізації управлінських рішень органами влади)» [11].

Зазначений підхід до концепції ефективності діяльності органів публічної влади є доволі унікальним, він спирається на концепцію продуктивності, проте, авторка [11] не визначає критеріїв для оцінки ефективності (продуктивності) процесів управління, що ускладнює трактування та практичне застосування такої концепції.

Цікавим є підхід до визначення ефективності, який надає А.Б. Гришук [12] який зазначає, що «якщо адміністративну ефективність розглядати на основі результативності діяльності, отримаємо у якості показника результат професіоналізму адміністрації, адміністративну результативність, яка розглядається як адміністративна ефективність. Вона є наслідком застосування дієвих методів управління за зразком, як у бізнесі, як міра виділення ресурсів і критерій кінцевої оцінки рішень з державного управління» [12]. Зазначений підхід ідентифікує ефективність діяльності органів публічної влади із професіоналізмом державних службовців та їх компетентністю у виконанні професійних обов'язків. Прибічниками зазначеного підходу є [13] які розглядають його як один із можливих для оцінювання адміністративної ефективності у міжнародному контексті. Ідентифікація ефективності органу влади та його працівників є шляхом персоналізації владних повноважень, що, на нашу думку, не завжди є інформативним, оскільки не дозволяє дослідити синергійного ефекту від сполучення елементів та функціоналів котрі об'єднуються у органах влади.

Науковець Є.О. Павлов, який досліджує ефективність гарантування місцевого самоврядування, як об'єкта публічного управління, розглядає, окрім іншого, питання ефективності державного управління або «досягнення поставленої соціальної мети в результаті діяльності органу влади/структурного підрозділу чи окремого управлінця за максимально можливою економії суспільної праці» [14, 15]. Автор при цьому розмежовує поняття ефективності та результативності. «Відмінність між ефективністю і результативністю полягає в тому, що результативність пов'язана з технічною раціональністю, а ефективність — з економічною раціональністю – характеристикою продуманого

вибору на підставі розуму та логіки, що передбачає порівняння альтернатив стосовно їхньої здатності в процесі реалізації сприяти оптимальному розв'язанню суспільних проблем, задовольняючи якомога повніше потреби та інтереси всіх зацікавлених сторін» [14, с. 11].

Науковці Н.С. Носань та М.О. Кусяка розглядаючи ефективність на рівні функціонування органів місцевої влади, зазначають, що «це характеристика процесу впливу суб'єкта управління (органів місцевого самоврядування) на об'єкт управління в цілому (муніципальне утворення) і його складові частини (муніципальне господарство, містоутворюючу базу тощо), при якому останні переходять в новий стан (відбувається поліпшення параметрів об'єкта управління)» [8]. Таке твердження підкреслює два аспекти ефективності: по-перше, управлінську природу досягнення ефективності (вплив суб'єкту на об'єкт управління); а по-друге: ефективність управління має місце тільки за умови якісного переходу від одного стану системи до іншого, тобто, за наявності прогресивних змін.

Окремо слід зупинитися на визначенні ефективності діяльності органів публічної влади, яка визначається через ефективність діяльності державних службовців - працівників органів публічної влади.

Розглядаючи на рівні державної влади індивідуальну ефективність працівників, В. Салматов [20, с. 82] зазначає про важливість праці окремого працівника (службовця), як представника державної влади. відповідно до такого підходу, підвищення ефективності діяльності органів влади лежить у площині підвищення кваліфікації державних службовців, професійному розвитку персоналу, кар'єрному зростанні і т.д.

Науковець В. Свічинський зазначає, що «ефективність розуміється як можливість досягнення результату, який є значимим для тих, кому він призначений, а також як відношення значущості цього результату до кількості зусиль, витрачених на його досягнення» [17, с. 43]. Зазначене визначення ефективності діяльності органів публічної влади буде покладено в основу узагальнюючого тлумачення, яке буде використано у даному дослідженні.

Отже, на нашу думку, ефективність діяльності органів публічної влади - це управлінська, соціальна, економічна та політична категорія, яка визначається впливом суб'єкту управління на об'єкту управління з метою досягнення поставленої цілі (результату), при якому об'єкт управління переходить у новий, стан при оптимальному використанні ресурсів, потрібних для супроводу такого переходу.

Ефективність діяльності органів публічної влади, як специфічний феномен, має бути оцінена через призму наступних рис:

- «наявність монополії державних установ на виробництво/надання деяких окремих видів товарів/послуг, що виключає можливість більш-менш широкого використання ринкових важелів при оцінці керуючих дій;

- складнощі в питаннях конкретизації характеру і результатів діяльності ряду окремих об'єктів публічного управління, що, відповідно, ускладнює визначення кількісних і якісних характеристик цієї діяльності, а також критеріїв і показників її ефективності;

- суперечливість між цільовими установками діяльності ряду окремих об'єктів публічного управління та ресурсними забезпеченням для їх реалізації суб'єктам споживання результатів цієї діяльності;

- наявність ряду, невирішених протягом тривалого періоду, проблем в питаннях регламентації і стандартизації окремих видів діяльності суб'єктів публічного управління (як правило, що включають велику частку, так званого, «творчого» початку), а також проблем, пов'язаних з мотивацією управлінського персоналу, зайнятого в системі публічного управління і адміністрування» [1].

Специфіка функціонування органів публічної влади вимагає врахування зазначених рис, які, з одного боку, є факторами впливу на ефективність, а з іншого - розкривають мультिवаріантність шляхів забезпечення ефективності функціонування органів публічної влади.

Формулюючи основні характеристики сучасної парадигми публічного управління та адміністрування, можна, зокрема, виділити наступні аспекти, які забезпечують ефективність діяльності органів публічної влади:

- «розвиток демократичних засад в управлінні та, в зв'язку з цим, врахування громадської думки при виробленні та реалізації як державної політики і політики органів місцевого самоврядування, так і соціальної політики суб'єктів підприємницької діяльності;

- вплив на систему державного адміністрування механізмів громадського управління;

- співвіднесення інтересів загальнодержавних та місцевих, громадських та особистісних інтересів, та врахування їх впливу;

- забезпечення загальнодоступності, максимально можливої об'єктивності та повноти, а також оперативності управлінської інформації, яка торкається публічної сфери та суспільних інтересів;

- раціоналізація механізмів вироблення та реалізації управлінських процесів та організації роботи апарату управління, з урахування вимог до професіоналізму управлінських кадрів;

- забезпечення здійснення громадського контролю виконання управлінських рішень та дотримання відповідних законів» [1].

1.2 Підходи та показники оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади

Сучасний розвиток наукових підходів до оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади перебуває на етапі становлення, що

обумовлене як динамічністю самої публічної влади, так і специфічними рисами, притаманними змісту цієї діяльності.

Так, В. Свічинський зазначає, що «ефективність як інтегральна і структурована характеристика діяльності є не лише показником, але й процесом, який необхідно організувати і яким управляти» [17, с. 43]. Цілком підтримуючи даний підхід, у кваліфікаційній роботі буде досліджено існуючі в українській практиці публічного адміністрування підходи до оцінки діяльності органів місцевої влади та поширені у міжнародній практиці показники та підходи, які дозволяють порівнювати ефективність діяльності органів публічної влади різних країн.

Науковець К.С. Базика виділяє п'ять основних підходів до оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади та публічного управління загалом:

1) цільовий підхід, який ґрунтується на тому, що головною метою діяльності будь-якої організації чи системи управління є досягнення нею встановлених цілей її діяльності у найбільш раціональний спосіб;

2) функціональний підхід - надає змогу визначити ефективність з погляду організації праці та функціонування управлінського персоналу, тобто спирається на результати та витрати управлінської системи;

3) композиційний підхід - ставить за мету визначення ступеня впливу управлінської праці на результати діяльності вцілому;

4) множинний підхід - являє собою спробу оцінити ефективність за допомогою узагальнюючих показників;

5) поведінковий підхід - ґрунтується на вимірюванні рівня задоволення потреб усіх груп, зацікавлених в діяльності організації (органу вади) [18, с. 31].

Наведене групування підходів базується на визначенні основного об'єкту оцінювання ефективності діяльності органу влади - системи управління, яка у ньому сформована та його представляє, що на нашу думку не відбиває повного змісту діяльності органів публічної влади.

Свічинський В. не виділяючи підходи до оцінювання ефективності діяльності органів влади, наголошує на наявності комплексної оцінювання. «Комплексна оцінка ефективності діяльності органів влади має проводитися з урахуванням цільового та функціонального аспектів.

Цільовий аспект – ефективність оцінюється за динамікою просування до нормативних значень показників соціально-економічного розвитку за критерієм «витрати – результати». Показники оцінки:

- ступінь просування до актуальних цілей;

- динаміка показників, що характеризують загальні цілі соціально-економічного розвитку.

Функціональний аспект – оцінка ефективності базується на показниках якості виконання основних функцій управління і наявності умов для їх здійснення. Показники оцінки:

- якість системи цільового стратегічного планування та управління;
 - законодавче, нормативне та методичне забезпечення; наявність і якість роботи функціональних підрозділів цільового планування і управління;
 наявність інформаційно-аналітичної системи оцінки соціально-економічної ситуації» [17].

Ефективність діяльності органів публічної влади найбільш часто досліджується за допомогою двох груп показників - соціальних та економічних, відповідно, виділяють соціальну та економічну ефективність діяльності органів публічної влади. Що примітно, дослідження [8, 17, 18] доводять актуальність застосування цих показників на загальнодержавному та місцевому рівнях публічної влади.

«Соціальна ефективність публічного управління визначається ступенем досягнення поставлених цілей діяльності з урахуванням суспільних інтересів. Вона відображає відповідність державного управління вимогам зовнішнього середовища з урахуванням впливу, який він справляє на стан суспільства, і пов'язана кількісними і якісними показниками, серед яких – оперативність та регулярність.

Економічна ефективність публічного управління визначається як відношення вартості ресурсів, витрачених для наданих певних послуг, до обсягу цих послуг (витрати на одну послугу) і відображає внутрішній стан, дієздатність системи державного управління, оцінює її власну діяльність» [17].

Узагальнення зазначених підходів до оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади, наведене на рис. 1.1. демонструє, що для оцінювання ефективності органів публічної влади доцільно застосовувати економічні та управлінські показники, які ідентифікують два підходи до реалізації оцінки. На рис. 1.1 оцінювання діяльності органів публічної влади пропонується здійснювати:

«1) з позиції об'єкта управління - мова йде про оцінку ефективності соціально-економічної системи, яка поділяється на оцінку фактичних показників (результатів) розвитку та оцінку стратегічних факторів (ресурсів) розвитку;

2) оцінка безпосередньо управління може проводитися як через аналіз ефективності управлінських дій так і через оцінку ефективності осіб, які здійснюють управління» [21, с. 58].

Ефективність, як об'єкт оцінювання у діяльності органів влади пов'язують із наступними факторами:

«співвідношення між витраченими ресурсами та отриманим кінцевим продуктом (зазвичай, це послуга від публічних органів влади або організацій);

зменшення кількості ресурсів, що витрачаються або зниження їх вартості (як правило, економія відбувається переважно у соціальній сфері);

скорочення тривалості процесу (наприклад, з процедури прийняття рішень або стосовно питань організації діяльності тощо);

співвідношення кінцевого продукту та результату» [10, с. 70].



Рис. 1.1. - Підходи до оцінки ефективності органів публічної влади, які реалізують публічне управління [18, с. 33]

«Для публічних організацій найбільшу перешкоду серед критеріїв оцінювання ефективності та результативності їх діяльності становить соціальний характер кінцевого результату, а також складна вимірність громадських та управлінських послуг, що надаються публічними організаціями. З одного боку, критерії оцінювання публічного адміністрування об'єктивно пов'язані з потребами, інтересами та цілями суспільного розвитку, з іншого – надають можливість здійснювати моніторинг ступеня задоволення (здійснення, реалізації) потреб, інтересів та цілей суспільства.

Велику складність при розрахунках результативності та ефективності публічних організацій становлять якісні оцінки кінцевого продукту публічних організацій, що виражається у визначенні задоволення потреб суспільства. Однозначно відповісти неможна, чиї саме потреби задовольняє та чи інша публічна організація району, міста або області – суспільства в цілому, певного колективу, конкретних громадян, тому єдина методологія розрахунку відсутня» [10, с. 71].

Продовжуючи тематику критеріїв оцінювання діяльності органів публічної влади, слід зазначити думку науковця Павлова Є.О. «Більш продуктивною є позиція тих фахівців, які вирізняють наступні критерії ефективності діяльності органів місцевого самоврядування:

- економічний ефект, який визначається збільшенням обсягу виробництва продукції підприємствами відповідної адміністративно-територіальної одиниці, розширенням її асортименту, поліпшенням структури міської економіки;

- соціальний ефект, що досягається підвищенням реальних доходів населення, зменшенням диференціації доходів між різними соціальними групами, підвищенням рівня зайнятості працездатного населення та ін.;

- екологічний ефект, який дає зниження концентрації шкідливих речовин у повітряному й водному середовищі, зменшення рівня шуму тощо;

- організаційний ефект, що визначається скороченням кількості ланок у системі управління територією, загальної чисельності працівників, зайнятих в апараті управління, документообігу тощо» [14].

Зазначені критерії дозволяють узагальнити наявність наступних підходів до оцінювання ефективності: економічного, соціального, екологічного, організаційного - кожен із яких базується на кількісно-вимірюваних критеріях оцінювання ефективності органів влади. Хоч такий підхід автором [14] визначений для органів місцевої влади, він, на нашу думку, може бути застосований і для загальнодержавного рівня, але, має бути доповнений рядом узагальнюючих показників.

Доповнюючи попередньо визначені підходи, вчені А.Мельник, О.Оболенський та інші [23] визначають «три рівні ефективності: загальна соціальна ефективність (рівень держави та всієї системи державного управління), спеціальна соціальна ефективність (ефективність функціонування суб'єктів державного управління), конкретна соціальна ефективність (ефективність діяльності управлінських органів і посадових осіб)» [25, с. 235-237].

Характеризуючи показники оцінювання діяльності органів публічної влади варто зупинитися на світовій практиці такого оцінювання, яка є особливо актуальною в умовах інтеграції України до світового публічного простору.

Результати оцінювання міжнародних організацій у більшості випадків мають форму «індексів», які зазвичай будуються на основі статистичних даних, відповідей респондентів, експертів, громадян, результатів опитувань ділових кіл. На підставі таких індексів формують міжнародні рейтинги країни, що відображають її позицію серед інших країн світу. Слід відмітити, що рейтинги відрізняються між собою за методологією досліджень, кількістю оцінюваних країн, джерелами інформації, показниками, на яких вони будуються, терміном проведення та ін. Сфера спрямування рейтингового дослідження залежить насамперед, від організації, що його проводить.

«Найбільш відомим інтегральним показником, що характеризує ефективність діяльності органів публічної влади, є показник CRICS (Governance Research Indicator Country Snapshot), розроблений Світовим банком. Інтегральний показник відображає погляди представників державних та приватних секторів, неурядових організацій та громадян на шість складових індикаторів "гарного управління".

1. "Голос народу" та підзвітність влади: оцінює можливість участі громадян в управлінні справами держави, а також їх здатність впливати на владу, спостерігати за нею та оцінювати результати її діяльності, зокрема через вільні вибори, незалежність ЗМІ, свободу слова, свободу об'єднань громадян, вільну пресу.

2. Політична стабільність і відсутність насильства — передбачає оцінку ймовірності дестабілізації ситуації і повалення уряду неконституційними методами чи з застосуванням насильства, в тому числі тероризму.

3. Ефективність державного управління — дозволяє оцінити якість послуг, що надаються за рахунок бюджетних коштів, якість та компетенцію бюрократії, рівень її незалежності від політичного тиску, якість розробки та реалізації політики уряду, відданість уряду заявленій політиці.

4. Якість державного регулювання — оцінює здатність уряду розробляти і реалізувати раціональну політику і правові акти, що забезпечують розвиток приватного сектора.

5. Верховенство права — оцінює рівень довіри громадян до встановлених законодавчих норм країни та їх впевненість у дотриманні цих норм. Включає показники, що відображають дотримання договірних зобов'язань, ефективність роботи судів, органів правопорядку, а також ймовірність здійснення злочинів і насильства. 6. Контроль над корупцією — відображає рівень сприйняття корупції в суспільстві, де під корупцією розуміється використання владних поноважень в особистих цілях» [22, с. 118].

Індекс CRICS сьогодні є одним із найбільш критикованих показників, а тому, оцінювання із його застосуванням доповнюється наступними показниками:

«- Індекс розвитку людського потенціалу (далі - ІРЛП) розроблений у 1990 році ООН. Методика розрахунку ІРЛП будується на 3 показниках: показник тривалості життя (оцінює довголіття - середня тривалість життя при народженні); показник рівня освіченості (визначає рівень грамотності дорослого населення країни (2/3 показника) та сукупну частку учнів та студентів (1/3)); показник валового внутрішнього продукту на душу населення (встановляє валовий внутрішній продукт у розрахунку на одну особу у доларах США за паритетом купівельної спроможності). У відповідності з ІРЛП країни поділяються на три групи: країни з високим рівнем ІРЛП (від 0,8 до 1), країни із середнім ІРЛП (від 0,5 до 0,799) і країни з низьким ІРЛП (від 0 до 0,499).

- Індекс глобальної конкурентоспроможності (далі - ІГК) [8] розроблено для Всесвітнього економічного форуму. ІГК оцінює рівень розвитку економіки, ефективність державних та суспільних інститутів, розвиненість ринків та бізнес-процесів, технологічний розвиток, перспективи зростання в середньостроковій перспективі тощо. ІГК розраховується шляхом опитування респондентів за наступними 12 інтегральними показниками, які поділяють на 3 групи субіндексів:

- I група - базові передумови: якість інституцій, інфраструктура, макроекономічна стабільність;

- II група - фактори, що підвищують ефективність: здоров'я і початкова освіта, вища освіта і професійна підготовка, ефективність ринку товарів і послуг, ефективність ринку праці, розвиненість фінансового ринку, технологічний рівень, розмір ринку;

- III група - інноваційні фактори: конкурентоспроможність компаній і інноваційний потенціал.

Кожний із 3 субіндексів, що складає ІГК країни, залежить від рівня економічного розвитку країни. Відповідно країни поділяються на 3 групи: країни, що розвиваються за рахунок факторів виробництва; країни, що розвиваються на основі ефективності використання ресурсів; країни, що розвиваються за допомогою інноваційної діяльності.

Індекс економічної свободи (далі - ІЕС). Розраховується щорічно на основі 10 факторів та 50 показників, які утворюють поняття економічної свободи:

- регуляторна політика (оцінка міри свободи щодо процедур, пов'язаних із відкриттям, закриттям і функціонуванням підприємства згідно з національним законодавством);

- торгова політика (оцінка ступеня свободи, пов'язаної з отриманням ліцензій і дозволів на експортні й імпорتنі операції, тарифів та жорсткості регуляторних санітарних норм);

- фінансова політика (оцінка ступеня податкового тягаря);

- втручання держави (оцінка ступеня навантаження на бюджет витрат уряду, частки державного сектора і втручання держави в політику приватних підприємств);

- монетарна політика (оцінка заходів, спрямованих на підтримку цінової стабільності);

- інвестиційна політика (оцінка міри свободи вкладання інвестицій у такі сектори, як засоби масової інформації, енергетика, військово-промисловий комплекс, виробництво спирту тощо);

- фінансова політика (оцінка ступеня розвитку фінансової системи й органів регулювання);

- право власності (оцінка стану захищеності прав власності);

- поширення корупції (оцінка міри поширення корупції на основі даних доповіді Transparency International "Індекс сприйняття корупції");

- політика в сфері праці (оцінка ступеня свободи найму та звільнення працівників організацій, а також взаємозв'язку між продуктивністю праці та заробітною платою)

. В основі досліджень лежить ідея між рівнем економічної свободи і рівнем добробуту в окремій країні» [22, с. 118-119].

Зазначені індекси узагальнено акумулюють умови, фактори та результати діяльності органів публічної влади в країні та застосовуються на загальнонаціональному рівні, визначаючи синергійну ефективність діяльності органів публічної влади в країні.

Припускаючи наявність зовнішньої та внутрішньої ефективності діяльності органів публічної влади, варто зупинитися на даних підходах.

«Внутрішня ефективність - співвідношення наявних ресурсів та ступеня їх використання для організаційних результатів у органі публічної влади

Зовнішня ефективність - безпосередня оцінка досягнення кінцевого результату, ступеня задоволеності потреб» [10, с. 72].

Внутрішня оцінка ефективності найбільше підпадає під концепцію т.н. «хорошого публічного управління».

««Хороше публічне управління» - це управління, засноване на взаємодії усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів) у вирішенні питань поліпшення результатів діяльності органів влади, на узгодженні принципів публічного управління, які мають бути впроваджені і на регулярній основі оцінюватися усіма зацікавленими сторонами. Таким чином, «хороше публічне управління» можна визначити як управління, що відповідає принципам демократії, вимогам ефективності, відповідальності, відкритості.

Ще один підхід, розроблений за ініціативою Всесвітнього банку, заснований на кількісних показниках так званого «другого покоління публічного управління» (second - generation governance indicators), призначених для виміру здатності органів виконавчої влади досягати своїх цілей. Ці показники засновані на оцінці обмежень і можливостей органів публічної влади.

Обмеження:

- формальні горизонтальні (підзвітність);
- неформальні горизонтальні (свобода ЗМІ, професіоналізм державних службовців, конкуренція в приватному секторі);
- внутрішні вертикальні (бюджетна автономія субнаціональних урядів);
- зовнішні вертикальні (рівень грамотності населення, широта податкової бази).

Можливості:

- показники процесу (планування і підготовка бюджету, кількість зайнятих в державній службі, реалізація бюджету, адміністрування доходів та ін.);

- показники результативності (для бізнес-структур, для платників податків, для громадян, для одержувачів послуг та ін.) » [23].

Безпосередньо вибір підходу до оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади, а також показників та критеріїв (як інструменту їх відображення) залежить від:

- цілей та задач оцінювання;
- кола стейкхолдерів, які ініціюють дане оцінювання та є реципієнтами його результатів;
- прийнятої методики оцінювання та методики розрахунку показників та критеріїв оцінювання.

1.3 Методичні основи оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади

Узагальнюючи, варто зазначити, що оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади може бути виконаним на одному із рівнів, які представляють публічну владу:

- рівні державного управління;
- місцевому рівні;
- індивідуальному рівні - рівні діяльності окремого державного службовця який представляє орган публічної влади.

«В сучасній науковій думці наявні два способи формування системи оцінки: активний і пасивний. У першому випадку ініціатива щодо запровадження системи оцінки виходить від муніципального рівня в цілому або конкретного муніципалітету (США, Канада, Німеччина), у другому – регламентується на державному рівні (Росія, Нова Зеландія, Великобританія)» [8]. Дана теза ще раз доводить актуальність рівневого оцінювання ефективності органів влади, яке дозволяє розмежувати результати оцінювання - у випадку активного підходу - як джерело удосконалення публічної влади на місцях; у другому випадку - як джерело інформації для напрацювання цільових наративів розвитку та координуючого впливу держави.

«Для оцінювання ефективності діяльності органів влади необхідно застосовувати відповідні принципи:

- об'єктивності, що забезпечується експертним опитуванням, результатом якого є практичні рекомендації з підвищення ефективності діяльності;
- системності, що передбачає повторення оцінки для відстеження змін, що відбуваються; в диференціації, яка зумовлює окрему оцінку зовнішньої та внутрішньої ефективності;
- порівняння - виявлення кращого вітчизняного чи зарубіжного досвіду, його вивчення та запозичення певних інструментів і технологій;

- процесний, за якого функції управління розглядаються як взаємопов'язані, безперервні дії, які і підлягають оцінці (цілі, яких планували досягти порівняно із наслідками, що є результатом діяльності, ресурси та інструменти, які застосовувалися тощо);

- комплексності, що потребує врахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, психологічних та інших аспектів діяльності;

- динамічності, за якого об'єкт управління розглядається у діалектичному розвитку, причинно-наслідкових зв'язках» [11, с. 6].

Методи, методологія та інструменти оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади є однією із найбільш дискусійних сфер публічного адміністрування та державного (муніципального, регіонального) управління.

Обушна Н. зазначає, що «під оцінкою діяльності органів державного управління та діяльності органів місцевого самоврядування слід розуміти систематичний та безперервний процес визначення результатів діяльності державних інститутів, структурних підрозділів, державних службовців.

Метою оцінки є забезпечення й підвищення ефективності та результативності діяльності органів публічної влади, а також оптимізація процесу прийняття управлінських рішень в публічному управлінні» [21, с. 56].

Ефективність публічного управління та діяльності органів публічної влади проявляється та може бути виміряною на всіх рівнях - від ефективності діяльності окремого підприємства та місцевого органу влади, до ефективності всього апарату державної служби та публічної влади. Кожен рівень оцінки при цьому передбачає застосування окремих критеріїв ефективності, а методика оцінювання та інструменти мають бути «підлаштованими» під рівень влади та специфіку органу влади, залишаючись при цьому концептуально єдиними.

Одну з найрозгорнутіших класифікацій моделей оцінювання в державному управлінні подає шведський дослідник Е.Ведунг [27]. До основних моделей оцінювання державного управління він зараховує: сутнісні, економічні та професійні [27].

«Сутнісні моделі включають:

- оцінювання за цілями (досягнення мети та оцінка впливу);
- оцінювання за результатами (моніторинг результатів);
- оцінювання за системними компонентами (модель всебічної оцінки);
- оцінювання за інтересами клієнтів (оцінка якості наданих державних послуг);

• оцінювання за інтересами стейкхолдерів (задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін)

Економічні моделі (за Е.Ведунгом) включають модель продуктивності та модель ефективності. Продуктивність - це співвідношення між обсягами виробництва продукції і послуг та вкладеними в нього ресурсами: продукція поділена на входні ресурси» [27, с. 104]. «В контексті моделі ефективності Е.Ведунг виділяє два підходи до оцінки ефективності: співвідношення "витрати

- вигоди" або "витрати - результат". При аналізі витрат і вигід як вхідні ресурси програми, так і її наслідки (цінність ефектів) вимірюються у грошових одиницях. При аналізі витрат і результатів вхідні ресурси вимірюються у грошових одиницях, а результати (ефекти) - через фізичні величини» [27, с. 107].

«Також Е.Ведунг виділяє професійні моделі: експертне оцінювання та самооцінювання.

Фахівці у сфері державного управління результати діяльності державної служби класифікують за трьома видами.

1. Прямий результат, що піддається кількісній оцінці. Оцінку прямих результатів зручніше за все робити відповідно до критеріїв економічної ефективності.

2. Непрямий результат. До цієї групи результатів включають і наслідки профілактичної, превентивної діяльності органів державної влади, тому їй, як правило, варто дати оцінку тільки після отримання кінцевого результату і лише в довгостроковій перспективі.

3. Соціальна ефективність, яка передбачає досягнення "суспільних цілей". Основним її критерієм є відповідність діяльності проблемам і бажанням клієнта чи споживача державних послуг і, врешті-решт, усього суспільства» [25].

Якщо досліджувати бачення самого процесу оцінювання діяльності органів публічної влади, то у науковій літературі можна виявити два протилежних підходи. Перший заснований на наявності чітких критеріїв оцінювання результативності та ефективності органу публічної влади (як правило, це коло кількісних та якісних показників). Другий підхід передбачає оцінювання громадської думки щодо діяльності органів публічної влади (поширений підхід в Україні).

Реалізація другого підходу до процесу оцінювання може бути зведена до наступних послідовних етапів:

- визначення цілі оцінювання;
- з'ясування ролі й повноважень влади у вирішенні проблем, які цікавлять заінтересованих в оцінюванні осіб і організацій;
- вивчення предметної області для моніторингу й виявлення факторів для оцінки задоволення наданням послуг;
- розробка факторно-критеріальної моделі оцінювання (вибір факторів, їх ранжування і визначення вагомостей);
- розробка опитувальної анкети для отримання соціальної інформації;
- розрахунок мінімально репрезентативної вибірки для проведення опитування громадян;
- підготовка інтерв'юерів;
- організація заповнення анкет і власне проведення інтерв'ю;
- попередня обробка індивідуальних анкет;

- розрахунки показників задоволення рівнем послуг;
- аналіз та інтерпретація даних;
- оцінка змін у динаміці;
- оформлення й представлення звітних підсумкових матеріалів [28, с. 80].

«Існують досить прості аналітичні технології - інструменти оцінювання, які можуть бути корисними при аналізі результативності органу влади у різних сферах діяльності, яка, таким чином, може бути значно поліпшена. Наведемо декілька з них.

1. Порівняння результатів роботи різних органів влади. Така технологія здійснюється за конкретними даними та має важливе значення. Це дає можливість зрозуміти, чому окремі органи влади можуть досягати високого рівня продуктивності та ефективності, добиватися кращих результатів, а інші ні. Обмін результатами є корисним як для платників податків, так і для представників влади.

2. Заплановане у порівнянні з реальним. Це досить простий і корисний метод аналізу результатів, застосування якого передбачає визначення для органів влади конкретних цілей діяльності. Ці цілі можуть базуватися на:

- аналізі минулого виконання;
- порівнянні діяльності інших аналогічних організацій та структур за певний період;
- затверджених виконавчих стандартах;
- даних приватного сектору і недержавних організацій;
- вивченні реальних потреб населення тощо.

3. Часові тенденції. Це ще одна цінна аналітична технологія. Діяльність місцевих органів влади зазвичай щороку суттєво не змінюється. Зміни відбуваються поступово, як позитивні, так і негативні, але у кінцевому підсумку невеликі зміни можуть стати тенденцією, тому органи влади мають збирати, відслідковувати і вивчати результати своєї діяльності протягом декількох років, для того, щоб не опинитись у неконтрольованій ситуації» [29, с. 77].

Враховуючи наведені інструменти оцінювання та технології, у даному дослідженні буде реалізовано методологію, яка передбачає дванадцять процедур оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади (запропоновано В. Теричко):

- «1) дослідження навколишнього середовища;
- 2) визначення цілей оцінювання;
- 3) вивчення предмету оцінювання;
- 4) планування оцінювання;
- 5) визначення ролі аналітика-експерта в оцінюванні;
- 6) розробка критеріїв;
- 7) збирання даних;
- 8) проектування оцінювання;
- 9) експериментальні підходи оцінювання;

- 10) побудова схеми аналізу;
- 11) аналіз та інтерпретація даних;
- 12) оприлюднення результатів та рекомендацій» [30, с. 21-22].

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ МІСТА КРИВИЙ РІГ

2.1 Загальна характеристика органів публічної влади міста Кривий Ріг та стратегічних факторів їх ефективності.

Місто Кривий Ріг - промисловий гігант України, та одне із найдовших міст Європи якому належить восьме місце за чисельністю населення в державі [31]. Територіально місто розташоване у Дніпропетровській області України на злитті річок Інгулець та Саксагань, у степовій зоні. Статус міста територіальне утворення отримало у 1919 році.

Специфіка організації та діяльності органів публічної влади (місцевого самоврядування) міста Кривий Ріг напряму залежить від історичного розвитку, географічного розташування та соціально-економічних особливостей районування.

«Зараз місто Кривий Ріг займає територію площею 430,0 км² і має протяжність з півночі на південь 126 км (найбільша в Європі) та ширину до 20 км. Географічне положення міста – 47⁰55' північної широти, 33⁰15' східної довготи. Криворіжжя - один із найбагатших на корисні копалини районів України. Найбільш важливими серед них є рудні родовища, поклади бурого вугілля, мармуру, доломітів (40% балансових запасів України). У наш час у Кривбасі добуваються три основні промислові типи залізних руд: багаті руди, які безпосередньо використовуються у металургії, магнетитові і окислені залізисті кварцити, які потребують збагачення. Загальні розвідані запаси залізних руд у Кривбасі складають понад 32 млрд.тонн» [33].

«Органи місцевого самоврядування та їх виконавчі органи у місті Кривий Ріг забезпечують в межах своїх повноважень, визначених законами України, здійснення містом Кривий Ріг таких функцій:

- 1) створення умов для подальшого розвитку металургійної та видобувної промисловості з впровадженням новітніх технологій, що дозволяють зменшити негативний вплив на навколишнє природне середовище;
- 2) забезпечення можливості реалізації конституційних прав населення міста на безпечне для життя і здоров'я довкілля;
- 3) взаємодія з міжнародними інстанціями з питань екологічної безпеки, охорони навколишнього природного середовища при розробленні та здійсненні ними заходів, програм та проєктів, що стосуються інтересів міста;
- 4) організація науково-методичних розробок у питаннях охорони навколишнього природного середовища;
- 5) створення сприятливого інвестиційного середовища, як для залучення внутрішніх інвестицій, так і для здійснення зовнішньоекономічної діяльності;

б) утворення спеціальних фондів для фінансування заходів з охорони навколишнього природного середовища;

7) впровадження природоохоронних та ресурсозберігаючих заходів, нових технологій та устаткування, які сприяють зниженню викидів забруднюючих речовин, попередження, усунення та зменшення впливу на забруднення довкілля, будівництво об'єктів, які поліпшують екологічний стан в місті;

8) модернізації і розвитку транспортної інфраструктури міста;

9) газифікації, розбудови та благоустрою віддалених районів міста;

10) виконання інших функцій міста Кривий Ріг, передбачених у законодавстві України, специфічних для функціонування міста Кривий Ріг як міста зі спеціальним статусом, в межах законодавства України» [36].

«Система місцевого самоврядування у місті Кривий Ріг включає:

- територіальну громаду міста;
- міського голову;
- міську раду;
- виконавчі органи міської ради;
- районні ради;
- виконавчі органи районних у місті рад (районні в місті ради утворюють свої виконавчі органи та обирають голову ради, який одночасно є і головою її виконавчого комітету);
- органи самоорганізації населення» [33, 36].

«Криворізький міський голова обирається територіальною громадою міста Кривий Ріг на основі загального, рівного, прямого виборчого права шляхом таємного голосування строком на чотири роки, відповідно до Закону України "Про вибори депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів", та здійснює свої повноваження на постійній основі [35, 36]. З 25 серпня 2021 року в.о. міського голови міста Кривий виконує Ю. Вілкул [37].

«Міська рада VIII скликання складається з 54 депутатів та голови ради (міського голови), які обираються на п'ять років. Нинішня рада — восьма у міській історії, була обрана на чергових місцевих виборах у 2020 році. На своїх зборах рада вирішує загальноміські питання і приймає бюджет міста.

Виконавчий комітет міста Кривого Рогу очолює міський голова, який має першого заступника, секретаря міської ради та шість заступників. До складу виконавчого комітету Криворізької міської ради входить керуюча справами виконкому та п'ять членів виконавчого комітету. такий склад виконавчого комітету міської ради дозволяє забезпечити ефективну реалізацію функцій місцевого самоврядування та ефективно управління розвитком міста» [37, 39].

Існує 33 комітети та управління, які контролюють різні сфери життя міста, їх склад узагальнено у дод. А.

Районування міста Кривий Ріг передбачає наявність наступних районів:

- «Довгинцівський район;
- Інгулецький район;

- Металургійний район;
- Покровський район;
- Саксаганський район»
- Тернівський район (територія району включає також селища Гірницьке, Коломійцеве та села Новоіванівка і Тернуватий Кут);
- Центрально-Міський район (територія району включає також селище Авангард)» [37].

«Всього органів місцевого самоврядування у місті Кривий Ріг 16, в т.ч. по адміністративним районам: Довгинцівський - 2; Інгулецький - 2; Металургійний - 4; Покровський - 2; Саксаганський - 2; Тернівський - 2; Центрально-Міський - 2» [36].

Такий склад органів місцевого самоврядування обумовлений щільністю населення міста та обсягом території окремих районів (рис. 2.1).

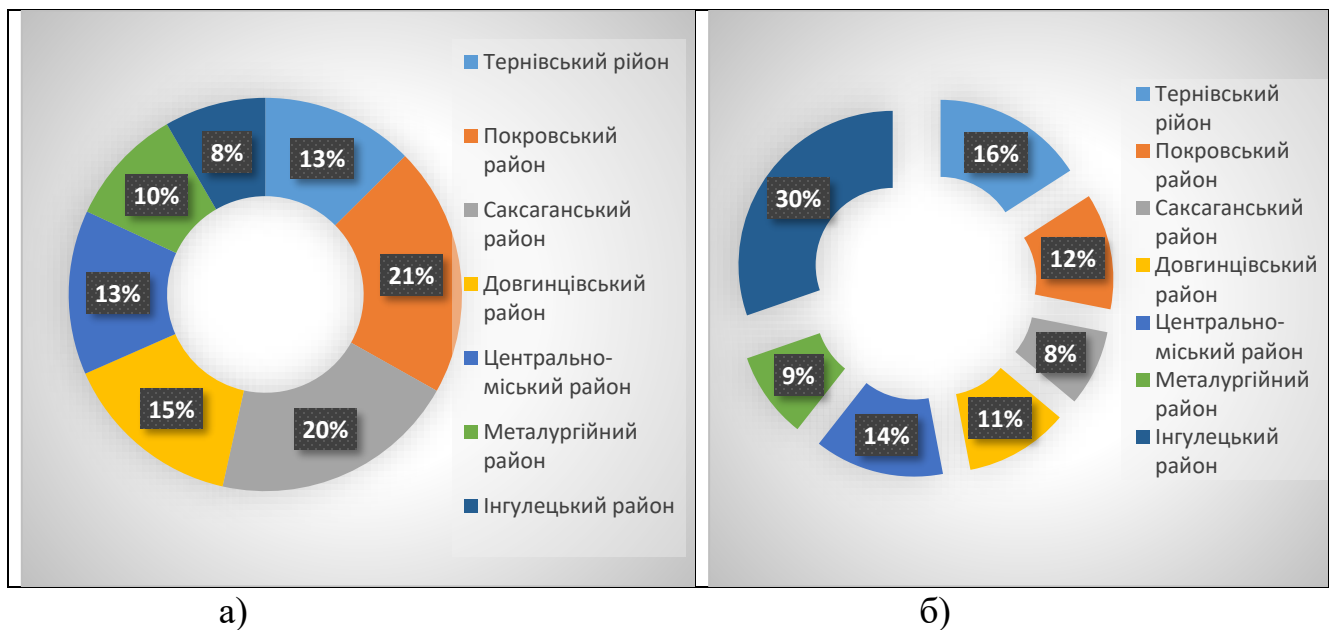


Рис. 1.1. - Чисельність населення міста Кривий ріг (а) та площа території районів міста (б)

Динаміка показників, які визначають стратегічну ефективність діяльності органів публічної влади (місцевого самоврядування) міста Кривий Ріг наведена у табл. 2.1 та вона побудована за ресурсним принципом - демонструє наявність «вхідних ресурсів», які становлять базис ефективності, та передбачає ретроспективне порівняння показників.

З табл. 2.1 видно, що у 2019-2021 роках спостерігається щорічна тенденція зростання обсягів реалізованої промислової продукції: у досліджуваному періоді приріст становить 83,62%. При цьому у місті станом на кінець 2021 року діє 36,71 тис. од. суб'єктів господарювання, що більше на 1,66% чи на 0,6 тис. од. ніж у 2019 році. Приріст можна віднести на користь

цілеспрямованих дій Виконкому міської ради щодо створення сприятливого підприємницького середовища та реалізації Програми сприяння розвитку малого й середнього підприємництва в м. Кривому Розі на 2017–2024 роки (рішення міської ради від 21.12.2016 №1173), просування підприємців-початківців «Майстерня стартапів» тощо. Варто зазначити, що левова частка промислової продукції міста - це результат виробничо-господарської діяльності таких промислових гігантів як ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», АТ «ПівдГЗК», ПрАТ «ЦГЗК», ПрАТ «ПівнГЗК», ПрАТ «КЗРК» та інших.

Таблиця 2.1 - Динаміка показників, які визначають ресурсну стратегічну ефективність діяльності органів публічної влади (місцевого самоврядування) міста Кривий Ріг у 2019-2021 році [складено із використанням 40]

Показник	роки			Відх. 2020/2019 pp.		Відх. 2021/2020 pp.		Відх. 2021/2019 pp.	
	2019	2020	2021	абс.	відн., %	абс.	відн., %	абс.	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Обсяг реалізованої промислової продукції, млн. грн.	177	183	325	6	3,39	142	77,60	148	83,62
Кількість суб'єктів господарювання, тис од.	36,11	36,52	36,71	0,41	1,14	0,19	0,52	0,6	1,66
в т.ч. юридичні особи	24,6	25,2	25,6	0,6	2,44	0,4	1,59	1	4,07
фізичні особи	11,51	11,32	11,11	-0,19	-0,19	-0,21	-1,86	-0,4	-3,48
Чисельність населення, тис. чол.	622	615,5	604,69	-6,5	-6,5	-10,81	-1,76	-17,31	-2,78
Доходи зведеного бюджету, млн. грн	7971,3	6705,2	9200,20	-1266,1	-15,88	2495,01	37,21	1228,91	15,42
Договори оренди землі, од	2585	2326	2984	-259	-10,02	658	28,29	399	15,44
Вартість комунального майна, млрд грн	48,5	48,74	47,56	0,24	0,495	-1,18	-2,421	-0,94	-1,94
об'єкти житлового та нежитлового фондів	42,16	40,84	37,35	-1,32	-3,13	-3,49	-8,55	-4,81	-11,41
інші об'єкти нерухомості та основні засоби	6,049	6,93	9,94	0,881	14,564	3,01	43,43	3,891	64,32
об'єкти незавершеного будівництва	0,291	1,44	0,27	1,149	394,85	-1,17	-81,25	-0,021	-7,22
Кількість діючих комунальних підприємств	448	456	448	8	1,79	-8	-1,754	-	-

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
об'єктів нерухомого комунального майна, од.	682	672	575	-10	-1,47	-97	-14,44	-107	-15,69
їх вартість	56764,2	11096,6	1762939,1	54032,4	95,19	1652142	1491,15	1706175	3005,72

У 2019-2021 роки у місті зростає кількість суб'єктів господарювання, які мають форму юридичних осіб - на 4,07%, а кількість фізичних осіб-підприємців скорочується на 3,48% і становить 11,11 тис. од. проти рівня 2019 року 11,51%. Таке скорочення є негативним та може бути віднесено на користь дії карантинних обмежень, які діяли у 2020-2021 роках, та попри активну підтримку влади міста підприємців, негативно вплинули на фізичних осіб підприємців. Для формування майданчиків з обміну досвідом між підприємцями та експертами, організації освітніх заходів і розвитку підприємницьких ініціатив, просування продукції власного виробництва на нові ринки збуту в місті продовжує діяльність інформаційний сервіс «Віртуальний бізнес-інкубатор» на офіційному веб порталі міста Кривого Рогу «Криворізький ресурсний центр». Зазначені тенденції також вказують на необхідність подальшої підтримки підприємців міста у кризових ситуаціях, а особливо - в умовах великої війни 2022 року.

Чисельність населення міста, основна рушійна сила розвитку, за 2019-2021 роки має тренд до скорочення - за три роки зменшення населення становить 17,31 тис. грн, або 2,78%. Основні причини скорочення населення міста - природні причини та міграційні процеси. При цьому, у 2021 році, за інформацією Дніпростату [39], природне скорочення становило -9503 осіб, а міграційний приріст становив 657 осіб. Приріст населення міста через міграційні процеси пов'язаний із процесами переміщення населення із сільської місцевості до урбаністичних центрів (міст) та процесами переміщення населення із депресивних регіонів.

Аналіз доходів зведеного бюджету міста Кривий Ріг за 2019-2021 роки вказує, що бюджет міста зростає на 15,42%, але тренд стабільного приросту відсутній - у 2020 році бюджет зменшується на 15,88%. Основна причина зменшення - зниження ділової активності суб'єктів господарювання у зв'язку із епідемією COVID-19. При цьому у періоді, що аналізується, відповідно до чинного бюджетного законодавства з міського бюджету перераховано державному бюджету реверсну дотацію у цей період, що є ознакою високого індексу платоспроможності міста.

Одне із головних питань муніципального менеджменту - питання землевпорядництва, розвитку земельних відносин та містобудівництва. У 2019-2021 роках приріст укладених договорів оренди землі становить 15,44%, що є прогресуючим розвитком відносин влади та бізнесу, влади міста та населення стосовно землевпорядництва. «Проводиться робота з реєстрації права власності

Криворізької міської територіальної громади на землі комунальної власності. У 2021 році. За рахунок сплати за землю користувачами земельних ділянок у межах міста до бюджету Криворізької міської територіальної громади надійшли кошти в розмірі 1,5 млрд грн» [40]. В місті діє Програма розвитку земельних відносин у м. Кривому Розі на 2016–2025 роки (рішення міської ради від 24.12.2015 №87, зі змінами).

Одне із головних завдань органів публічної влади на місцях - управління комунальним майном та комунальною власністю територіальної громади. За даними табл. 2.1 видно, що вартість комунального майна міста за три роки скорочується на 1,94% за рахунок скорочення у 2020-2021 роках. У структурі комунального майна: на 11,41% за три роки скорочується вартість об'єктів житлового та нежитлового фондів, на 64,32% зростає вартість інших об'єктів нерухомості, на 7,22% скорочується вартість об'єктів незавершеного будівництва. Отже, скорочення вартість комунального майна міста пов'язане із процесами зміни його структури та процесами бухгалтерської оцінки майна. У місті проводиться значна робота із модернізації комунальної власності та відчуження комунального майна. Така робота є позитивною характеристикою управління ресурсами міської влади, проте, не є достатньою з огляду на стан та масштаби морального старіння такого майна.

Кількість діючих у місті комунальних підприємств становить 448 од. станом на кінець 2021 року та майже не змінюється попри процеси реструктуризації даних підприємств. Кількість об'єктів нерухомого комунального майна у місті Кривий Ріг скорочується із 682 од. у 2019 році до 575 од. у 2021 році, що менше на 15,69%. Це підтверджує наявність роботи по оптимізації комунальної власності.

Узагальнюючи оцінку стратегічних факторів, які формують та обумовлюють ефективність діяльності органів місцевої влади міста Кривий Ріг слід зазначити, що у міській громаді сформовано значний базис для економічної ефективності існування громади та забезпечення гідних умов життя населення міста.

2.2 Оцінювання економічної ефективності діяльності органів публічної влади міста Кривий Ріг

В умовах тривалої соціально-економічної кризи, породженої епідемією COVID-19 та ускладненою початком великої війни 24 лютого 2022 року надзвичайно важливим та інформативним критерієм оцінки ефективності діяльності органів публічної влади територіального утворення є сукупність показників економічної ефективності. Дані показники тісно пов'язані із іншими критеріями - соціальними, організаційними, екологічними тощо оскільки

створюють передумови для реалізації проектів та програм за зазначеними напрямками.

Економічну ефективність діяльності органів влади міста Кривий Ріг перш за все доцільно оцінити за рівнем розвитку промисловості як основного джерела формування надходжень до місцевого бюджету. Попередньо встановлено, що приріст випуску продукції підприємствами міста за 2019-2021 роки становив 83,62% (табл. 2.1), що є позитивною зміною. Частка випуску промислової продукції міста у показниках регіонального та державного рівня узагальнена на рис. 2.2, з якого видно, що на кінець 2021 року промисловість міста забезпечує 47,8% реалізації продукції Дніпропетровського регіону та 9,07% випуску держави. За кожним із цих показників спостерігається зростаюча тенденція, що є позитивним.

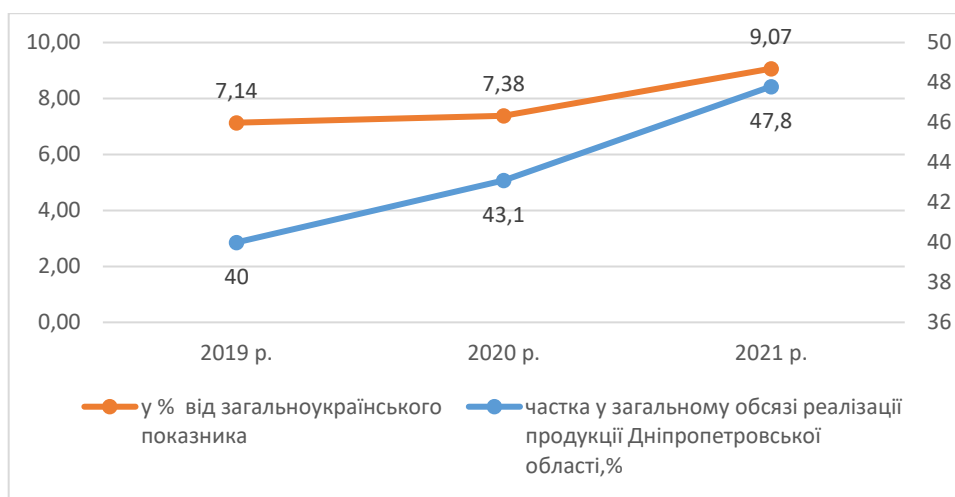


Рис. 2.2 - Частка промислової продукції міста Кривий ріг у випуску Дніпропетровського регіону та України у 2019-2020 рр. (%)

«Створення середовища для розвитку підприємництва, зміцнення позицій малого та середнього бізнесу здійснюється міською владою шляхом:

- реалізації Програми сприяння розвитку малого й середнього підприємництва в м. Кривому Розі на 2017–2024 роки (рішення міської ради від 21.12.2016 №1173), новими експериментальними заходами якої стали розробка проекту «Критикуеш-пропонуй!», реалізація проектів підтримки та просування підприємців-початківців «Майстерня стартапів» тощо;

- упродовження заходів щодо надання часткової компенсації відсоткових ставок за кредитами, що надаються на реалізацію проектів суб'єктів малого й середнього підприємництва. З бюджету Криворізької міської територіальної громади виплачено часткову компенсацію на загальну суму 415,0 тис. грн. у 2021 році;

- установлення розмірів ставок податків (єдиного, на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки) на рівні 8/17 відсотків розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб/мінімальної заробітної плати, установлених на

01 січня податкового (звітного) року, та 0-0,51% за 1 м² бази оподаткування (відсотки мінімальної заробітної плати, установлені на 01 січня звітного (податкового) року), що є оптимальним та нижчим від максимально встановленого на законодавчому рівні;

- налагодження прозорості системи ухвалення регуляторних актів, що передбачає недопущення прийняття економічно недоцільних та неефективних регуляторних актів, зменшення втручання в діяльність суб'єктів господарювання, забезпечення дотримання процедур підготовки регуляторних актів;

- надання суб'єктам господарювання міста в оренду/приватизацію нерухомого майна комунальної власності» [40].

Таким чином, організаційну ефективність органів публічної влади міста Кривий Ріг в частині створення умов для розвитку підприємництва можна вважати задовільною, проте, доцільним є активізувати підтримку мікропідприємств та малого бізнесу (особливо із числа ВПО).

Економічну ефективність діяльності органів влади міста Кривий Ріг також доцільно оцінити за допомогою аналізу показників бюджету за 2019-2021 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Динаміка доходів та видатків бюджету міста Кривий Ріг у 2019-2021 роках, тис. грн.

Показник	роки			Відх. 2020/2019 рр.		Відх. 2021/2020 рр.		Відх. 2021/2019 рр.	
	2019	2020	2021	абс.	відн., %	абс.	відн., %	абс.	відн., %
Доходи зведеного бюджету, млн. грн	7971,3	6705,2	9200,20	-1266,1	-15,88	2495,0	37,21	1228,905	15,42
доходи загального фонду	5209	5201	7606,10	-8	-0,15	2405,1	46,24	2397,1	46,02
у % загальної суми доходів	65,35	77,57	82,67	12,22	x	5,11	x	17,33	x
доходи спеціального фонду	2762,3	1504,2	1594,10	-1258,1	-45,6	89,90	5,98	-1168,2	-42,29
у % загальної суми доходів	34,65	22,43	17,33	-12,22	x	-5,11	x	-17,33	x
Витрати бюджету з урахуванням залишків, млн. грн	7878,1	6920,6	8904,1	-957,5	-12,15	1983,5	28,66	1026	13,02
спеціальний фонд	1051,5	1081,7	1401,51	30,2	2,87	319,81	29,57	350,01	33,29
у % загальної суми видатків	13,35	15,63	15,74	2,28	x	0,11	x	2,39	x
загальний фонд	6826,6	5838,9	7502,59	-987,7	-14,47	1663,69	28,49	675,99	9,90
у % загальної суми видатків	86,65	84,37	84,26	-2,28	x	-0,11	x	-2,39	x
Коефіцієнт співвідношення доходів/видатків бюджету	1,012	0,969	1,033	-0,04	x	0,06	x	0,02	x

«Відповідно до Бюджетного кодексу України департамент фінансів виконкому міської ради як місцевий фінансовий орган здійснює функції зі складання, виконання міського бюджету, контролю за дотриманням бюджетного законодавства на кожній стадії бюджетного процесу, а також інші функції, пов'язані з управлінням коштами місцевого бюджету» [40-42].

За 2019-2021 роки розміри доходів міського бюджету зросли на 15,42% та на 2021 рік доходи становили 9,2 млрд грн. Стабільного зростання доходної частини бюджету не спостерігалось у періоді що досліджується - у 2020 році зниження становило 15,88%. Основна причина зниження доходів - падіння ділової активності в місті внаслідок карантинних обмежень. Взагалі, у 2019-2020 рока вплив епідеміологічної ситуації на формування бюджету був значним та мав пролонговану дію. «У число найбільших джерел незмінно входять податок на доходи фізичних осіб, податки на майно, єдиний та акцизний. Саме вони забезпечують бюджету Криворізької міської територіальної громади 90% усіх власних коштів» [40].

У 2019-2021 роках у структурі доходної частини переважає загальний фонд, проте, співвідношення загального та спеціального фондів становить у 2019 році 6,5:3,5, а у 2021 році співвідношення 8,3: 1,7. Серед бюджетоутворюючих джерел - 55% у 2021 році становив податок на доходи (у 2019 році 59,4%) та 23% - плата за землю (у 2019 році 26%).

Видатки бюджету за три роки зростають на 13,02% (повільніше за приріст доходів). У 2021 році 67% видатків - витрати на утримання бюджетних установ міста. «У звітному році збережено соціальну спрямованість у використанні бюджетних коштів» [40]. Особливе місце у видатках займає частка виплат на дотримання карантинних заходів,

Згідно чинного законодавства у сфері бюджетних відносин у 2019-2021 роках з бюджету міста перераховувалася реверсна дотація (рис. 2.3), розмір якої зростає на 202% у досліджуваному періоді.

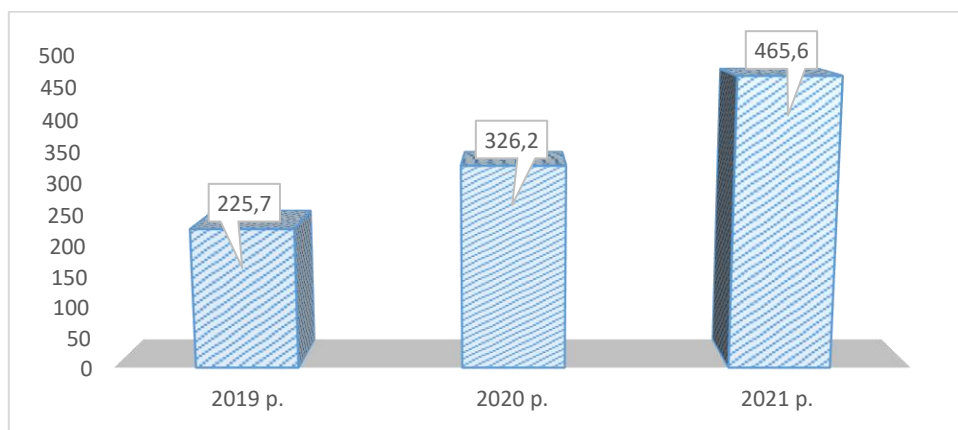


Рис. 2.3 - Динаміка реверсної дотації, перерахованої з бюджету Криворізької міської територіальної громади державному бюджету, млн грн

Варто зазначити, що бюджетний процес у місті Кривий Ріг є максимально прозорим, що забезпечує громадський контроль за процесами бюджетотворення та розподілу видатків. Інструментом забезпечення прозорості виступає проект «Відкритий бюджет».

З метою забезпечення участі громади міста у ухваленні управлінських рішень, зростання рівня довіри між мешканцями та органами місцевої влади, поглиблення співпраці з громадськими організаціями та кращого розуміння владою потреб громадян у місті з 2016 року реалізується конкурс проектів місцевого розвитку «Громадський бюджет».

«За шість років, починаючи з 2016, у Кривому Розі успішно проведено сім конкурсів. Активною громадою було подано 892 проектні заявки на суму понад 426 млн грн, з яких 354 проекти на суму майже 147 млн грн криворіжці обрали переможцями. За роки тісної плідної взаємодії влади з мешканцями міста конкурс проектів місцевого розвитку «Громадський бюджет» став однією з можливостей разом робити Кривий Ріг кращим» [40].

Одне із трьох провідних рейтингових агенцій світу Fitch Ratings, яке оцінює кредитний рейтинг позичальників у більш ніж 150 країн світу за стандартизованою шкалою, присвоїло у 2020 році місту Кривий Ріг рейтинг «В» та прогноз «Стабільний».

За рейтинговою шкалою агенції «В - щодо емітентів та цінних паперів, зобов'язання за якими виконуються, рейтинги рівня «В» означають наявність значних кредитних ризиків, проте при цьому залишається обмежена «подушка безпеки». У наш час фінансові зобов'язання виконуються, проте здатність продовжувати виплати залежить від стійкої та сприятливої ділової і економічної кон'юнктури» [43].

Основні складові рейтингу Fitch Ratings для міста Кривий Ріг:

стійкість доходів: оцінка «слабший рівень»;

адаптивність доходів: оцінка «слабший рівень»;

передбачуваність витрат: оцінка «слабший рівень»;

адаптивність витрат: оцінка «слабший рівень»;

стійкість боргових зобов'язань та ліквідності: оцінка «слабший рівень»;

гнучкість боргових зобов'язань та ліквідності: оцінка «слабший рівень»;

стійкість до боргового навантаження: категорія «а».

У якості ще одного показника економічної ефективності діяльності органів публічної влади в роботі пропонується використати показник віддачі ресурсів (табл. 2.3).

З табл. 2.3 видно, що показник реалізації продукції на 1-го мешканця міста за 2019-2021 роки зростає на 88,87%, що є в основному результатом приросту у 2021 році. Причина зазначеного приросту пов'язана із скороченням чисельності населення міста (табл. 2.1 - на 1,76% у 2021 році), а тому, переважно може бути віднесена на користь дії цінового чинника (здорожчання

цін на основні профільні види продукції у місті - металопродукція, металосировина, комплектуючі тощо).

Аналізуючи показники віддачі ресурсів спираючись на показники бюджету, можна зазначити, що приріст доходів на одного мешканця міста у 2019-2021 роках переважає приріст витрат (18,72% та 16,26% відповідно), що може свідчити про резерви соціального розвитку та соціальної підтримки громади.

Таблиця 2.3 - Динаміка показників віддачі ресурсів, задіяних у процесі реалізації функцій місцевої влади у м. Кривий Ріг

Показник	роки			Відх. 2020/2019 pp.		Відх. 2021/2020 pp.		Відх. 2021/2019 pp.	
	2019	2020	2021	абс.	відн., %	абс.	відн., %	абс.	відн., %
Реалізована продукція на 1-го мешканця, тис. грн/чол.	284,57	297,32	537,47	12,75	4,48	240,15	80,77	252,90	88,87
Дохід на 1-го мешканця, тис. грн/чол.	12815,59	10893,91	15214,75	-1921,69	-14,99	4320,84	39,66	2399,15	18,72
Витрати на 1-го мешканця, тис. грн/чол.	12665,76	11243,87	14725,07	-1421,89	-11,23	3481,20	30,96	2059,31	16,26
Реалізована продукція на 1 суб'єкт господарювання, тис. грн/од.	4901,69	5010,96	8853,17	109,26	2,23	3842,22	76,68	3951,48	80,61
Темпи приросту реалізованої продукції, коеф.	1,036	1,034	1,776	0,01	x	0,74	x	0,74	x
Темпи приросту доходів, коеф.	1,084	0,841	1,372	-0,24	x	0,53	x	0,29	x
Темпи приросту витрат, коеф.	1,058	0,878	1,287	-0,18		0,41	x	0,23	x

Показник реалізованої промислової продукції у розрахунку на 1-н суб'єкт господарювання у місті за три роки зростає на 80,61%, що в умовах зростання кількості суб'єктів бізнесу (за 2019-2021 роки на 1,66% згідно даних табл. 2.1) може бути визначеним як позитивна тенденція нарощування із 2021 року ділової активності підприємців міста.

Аналіз темпів приросту реалізації продукції та показників бюджету вказує на їх загальне зростання за трирічний період. Виключенням є бюджетні показники, які у 2020 році внаслідок епідеміологічних обмежень та локдаунів знижуються (значення приросту <1). Існуюча тенденція відновлення темпів приросту результатуючих показників виробництва та бюджетних показників у 2021 році доводить загальну ефективність управління економічною сферою реалізації публічної влади у місті Кривий Ріг.

Останнім показником, який буде досліджено в ході аналізу економічної ефективності діяльності органів публічної влади - рівень інвестицій міського бюджету (рис. 2.4).

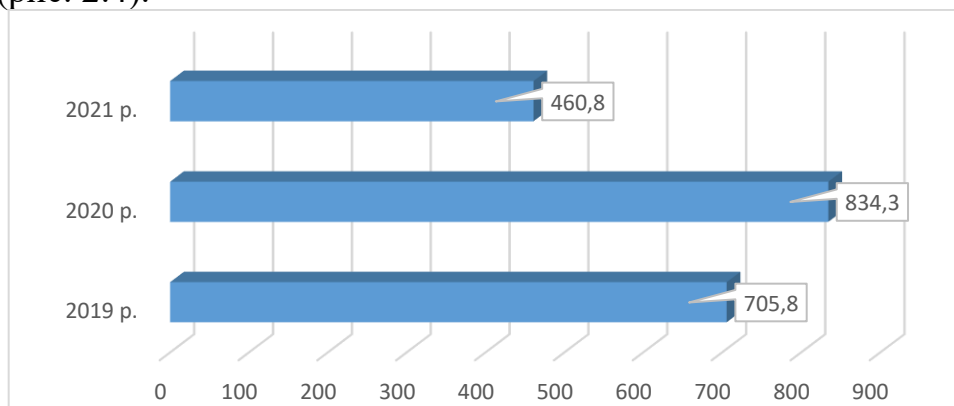


Рис. 2.4 - Динаміка інвестицій міського бюджету міста Кривий Ріг у 2019-2021 роках

З рис. 2.4 видно, що динаміка інвестицій з міського бюджету є нерівномірною та у 2021 році спостерігається тенденція до зниження обсягу інвестицій з бюджету міста (на 44,77%). найбільша частка у інвестиціях належить витратам на галузь житлово-комунального господарства (34,79%) та охорони здоров'я (закладів вторинної медицини) (25,95%). Для порівняння, у минулому 2020 році частка інвестицій за даними напрямками становила 34,63% та 24,33%, тобто, залишається стабільною. Зниження темпів інвестиційної діяльності, безумовно, є негативною ознакою діяльності, але цілком пояснюється перерозподілом фінансування та соціальною ситуацією в регіоні та в місті.

2.3 Оцінка соціальної ефективності діяльності органів публічної влади міста Кривий Ріг

Оцінювання соціальної ефективності діяльності органів публічної влади міста Кривий Ріг доцільно розпочати із одного із найбільш соціально-значущих показників - рівня середньомісячної заробітної плати найманих показників. Динаміка даного показника та його співвідношення із середнім регіональним показником (рівень середньомісячної заробітної плати у Дніпропетровській області), рівнем мінімальної заробітної плати в державі та середнім рівнем заробітної плати в Україні. Динаміка даних показників дозволяє створити консолідоване уявлення не тільки про динаміку показника, але й про еkleктичний монетарний вимір ефективності діяльності владних структур міста та публічних органів влади у соціальному просторі.

Таблиця 2.4 - Динаміка показників, які характеризують рівень оплати праці найманих працівників у м.Кривий Ріг у 2019-2021 рр.

Показник оплати праці	Період			Відх. 2021/2019 рр.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	абс.	відн., %
Середня заробітна плата м. Кривий ріг	12480	13511	14849	2369	18,98
Дніпропетровська обл. ЗП	8500	11685	13691	5191	61,07
Мінімальна ЗП	4173	5000	6500	2327	55,76
Україна	9205,19	10340	13587	4381,81	47,60
Прожитковий мінімум для працездатних осіб	1762	2189	2102	340	19,30
Коефіцієнт співвідношення заробітної плати м. Кривий Ріг/Україна	1,36	1,31	1,09	x	x
Коефіцієнт співвідношення заробітної плати м. Кривий Ріг/Дніпропетровська обл.	1,47	1,16	1,08	x	x
Коефіцієнт співвідношення заробітної плати м. Кривий Ріг/мінімальна ЗП	2,99	2,70	2,28	x	x
Коефіцієнт співвідношення заробітної плати м. кривий ріг/прожитковий мінімум	7,08	6,17	7,06	x	x

З табл. 2.4 видно, що у 2019-2021 роках середня заробітна плата найманих працівників міста зростає на 18,98% при дотриманні тенденції щорічного приросту.

Заробітна плата у місті перевищує рівень оплати праці у регіоні у 2019-2021 роках. Станом на кінець 2021 року перевищення заробітної плати в місті порівняно із прожитковим мінімумом для працездатних осіб - у 7 раз, порівняно із мінімальною заробітною платою - у 2,28 раз, порівняно із показником оплати праці у Дніпропетровському регіоні - у 1,08 раз, порівняно із показником оплати праці у державі - у 1,09 раз. Такі показники є ознакою доволі високих соціальних стандартів життя у місті. Проте, темпи приросту середньомісячної заробітної плати у місті є найменшими порівняно із всіма показниками оплати праці, прийнятими для аналізу.

Показники зайнятості та безробіття населення міста у 2019-2021 роках наведені у табл. 2.5

Таблиця 2.5 - Динаміка показників зайнятості населення міста Кривий Ріг 2019-2021 рр.

Показник	Період			Відх. 2021/2019 рр.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	абс.	відн., %
Зареєстровано безробітних на 01.01, осіб	3023	5356	3100	77	2,55
Працевлаштовані за направленням центру зайнятості, тис. осіб	20,1	20,3	18,4	-1,7	-8,46
Середній рівень виплат по безробіттю, грн	4570	4159	4658	88	1,93

З даних табл. 2.5 видно, що попри зростаючі показники розвитку бізнесу у місті та підвищення економічних результатів діяльності влади, у

досліджуваному періоді зростає кількість безробітних містян - на 2,55%. Хоч варто відзначити, що у 2021 році спостерігається спад зареєстрованих безробітних (на 42,12%). Зростання показників безробіття є трендом, який існує у регіоні та у державі у 2019-2021 році та є компліцією дії факторів епідеміологічного характеру та загальноекономічної кризи, яка торкнулася профільні для міста галузі - металургії та збагачувальної галузі. Негативною також є тенденція зниження кількості осіб, які знайшли роботу за допомогою міського центру зайнятості (на 8,46% за 2019-2021 рр.). У сукупності зростання зареєстрованих безробітних (при наявності прихованого безробіття в місті) та зниження працевлаштованих осіб через міські ресурси є негативним показником ефективності діяльності органів влади.

Також варто відзначити зростання за 2019-2021 роки на 1,93% розміру виплат по безробіттю, хоч порівняно із рівнем оплати праці в місті (табл. 2.4) дані виплати не є достатніми для підтримки гідних стандартів життя безробітних.

Наступним показником, який дозволить оцінити соціальну ефективність діяльності органів влади міста Кривий Ріг є показник рівня залученості громади міста до громадянського життя та процесів владотворення. «Прозорий механізм взаємодії влади з громадою через проведення конкурсу проектів місцевого розвитку «Громадський бюджет» імплементовано в Кривому Розі з 2016 року. Відтоді було запущено «вічний двигун» партисипаторного бюджетування, який є одним із найефективніших інструментів прямої демократії для криворіжців. Цей безперервний процес щороку включає в себе узагальнення результатів попереднього конкурсу, поточну реалізацію проектів-переможців, підготовку та проведення нового конкурсу. Кожен цикл включає декілька етапів: подання авторами проектних заявок, їх розгляд та оцінку експертами, доопрацювання авторами, голосування мешканцями міста, визначення проектів-переможців та їх реалізацію» [41].

«За шість років, починаючи з 2016, у Кривому Розі успішно проведено сім конкурсів. Активною громадою було подано 892 проектні заявки на суму понад 426 млн грн, з яких 354 проекти на суму майже 147 млн грн криворіжці обрали переможцями» [40, с.7].

Якщо спиратися на тезу «Довіра громади до конкурсу «Громадський бюджет» – це довіра до влади» [40, 42], рівень довіри до місцевих органів влади криворіжців можна дослідити через показник участі мешканців міста у партиципаторному бюджетуванні.

«За результатами голосування мешканцями міста в конкурсі проектів місцевого розвитку «Громадський бюджет», реалізація яких планується у 2022 році, визначено 59 проектів-переможців, з яких 21 у нововведених групах: 8 проектів – «Безпека криворіжців», 10 – «Спорт», 3 – «Культурно-розважальні інновації»» [40].

Дані щодо зміни кількості голосуючих та кількості голосів за бюджету у 2019-2021 роках узагальнено на рис. 2.5.

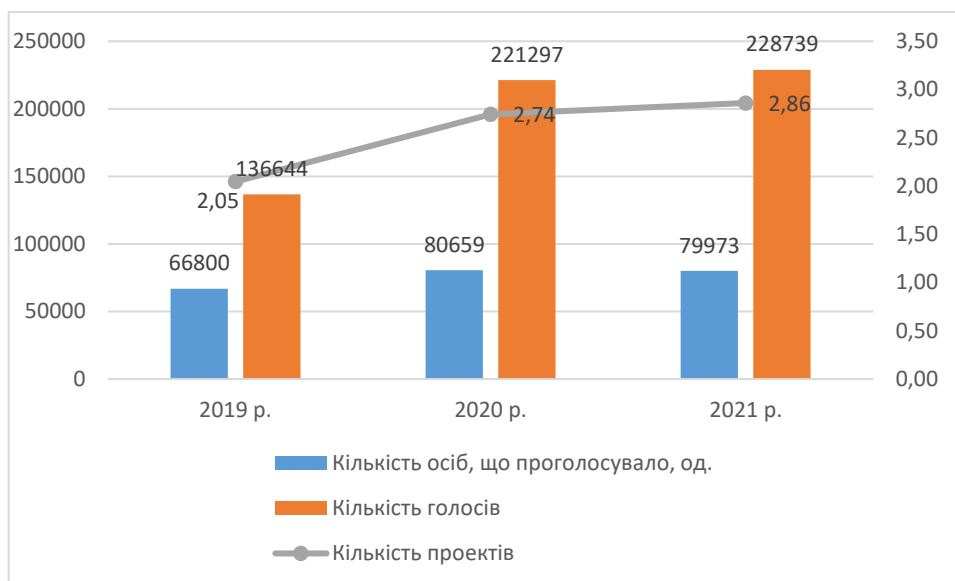


Рис. 2.5. - Динаміка голосування за проекти у партиципаторному бюджетуванні за 2019-2021 рр.

З рис. 2.5 видно, що кількість учасників (осіб, що проголосували) за три роки зростає на 19,72%, а кількість голосів учасників збільшується на 67,4%, тобто, якщо у 2019 році голосували учасники в середньому за 2 проекти, то у 2021 році голосування відбулося за 2,86 \approx 3 проекти. Така тенденція зростання є ознакою підвищення залученості мешканців у проекти розвитку міста. У порівнянні із періодом старту голосування (2016 роком) активність громадян зростає більше ніж у 17 разів. Існуюча зміна показників доводить наявність довіри до партиципаторного бюджетування в місті та до органів влади міста в цілому. Сприяє такій позитивній тенденції загальна відкритість процесу бюджетотворення в місті яку реалізовано через веб сайт «Відкритий бюджет» та особливо його розділ «Бюджет на мапі» де мешканці можуть ознайомитися із видатками розвитку у розрізі будівництва, реконструкції та капітальних ремонтів, а також діяльності закладів бюджетної сфери, комунальних підприємств і т.ін. В цілому, реалізація проектів партиципаторного бюджетування забезпечує не тільки підвищення довіри громади до органів влади, але й забезпечення розвитку соціального підприємництва і підвищення економічної ефективності функціонування органів влади.

Наступний напрямок, за яким буде оцінено соціальну ефективність діяльності органів влади в місті є надання адміністративних послуг.

«Адміністративні послуги - це публічні (державні та муніципальні) послуги, що надаються органами виконавчої влади, виконавчими органами місцевого самоврядування та іншими уповноваженими суб'єктами, і надання яких пов'язане з реалізацією владних повноважень».

Тобто це результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг відповідно до вимог чинного законодавства України» [43].

Місто Кривий Ріг є флагманом із організації надання адміністративних послуг та створення і розвитку Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів). «Доступність публічних (адміністративних) послуг у місті Кривий Ріг забезпечено через 36 офісів послуг – 20 офісів Центру надання адміністративних послуг «Віза» (Центр «Дії») виконкому Криворізької міської ради ,у тому числі:

- 4 мобільні та 8 паспортних;
- 8 офісів з реєстрації місця проживання громадян;
- 8 віддалених робочих місць з надання соціальних послуг населенню; офісу з реєстрації бізнесу та нерухомого майна» [40].

ЦНАП «Віза» міста Кривий Ріг є одним із 807 діючих в Україні ЦНАПів [44].

«Замовникам послуг забезпечено можливість вибору альтернативного способу звернення за публічною, у тому числі адміністративною, послугою (особисте звернення, засобами поштового зв'язку, через мережу Інтернет). В умовах другого року карантину високою була чисельність дистанційних звернень, зокрема поштою» [40].

«Матеріально-технічне забезпечення діяльності ЦНАП здійснює департамент адміністративних послуг виконкому Криворізької міської ради. Фінансування діяльності Центру здійснюється коштом бюджету Криворізької міської територіальної громади. Також у кості джерел фінансування Центру можуть бути залучені інші джерела, які на заборонені чинним законодавством України. Така структура фінансування забезпечує: орієнтацію діяльності ЦНАП виключно в інтересах громади міста; незалежність ЦНАП від впливу сторонніх осіб, їх утворень та підрозділів.

Правило роботи адміністраторів ЦНАП: «Знаю!», «Дію!», «Допомогаю!»» [33].

Динаміка показників, які характеризують надання адміністративних послуг у місті Кривий Ріг у 2019-2021 роках наведена у табл. 2.6.

З табл. 2.6 видно, що станом на 2021 рік у ЦНАП надається 515 видів послуг, їх зростання становить за рік 87 од., а порівняно із 2019 роком приріст становить 215 од. послуг, або 71,67%. У 2021 році зростання кількості послуг пов'язане із розширенням спектру соціальних послуг із 118 од. до 165 од. Найбільш затребуваними послугами є «видача ID-паспортів», «Послуга з державної реєстрації бізнесу», «Видача дозволу на порушення об'єктів благоустрою», та інших послуг.

Таблиця 2.6 - Динаміка показників надання адміністративних послуг ЦНАП у 2019-2021 роках

Показник	роки			Відх. 2020/2019 рр.		Відх. . 2021/2020 рр.		Відх. 2021/2019 рр.	
	2019	2020	2021	абс.	відн., %	абс.	відн., %	абс.	відн., %
Кількість послуг, од.	300	428	515	128	42,67	87	20,33	215	71,67
Кількість замовників послуг, осіб	414829	430665	909911	15836	3,82	479246	111,28	495082	119,35
Надійшло коштів від адміністративних послуг, млн. грн.	7,4	5,01	9,77	-2,39	-32,3	4,76	95,01	2,37	32,03

Разом із збільшенням кількості адміністративних послуг у місті зростає і кількість їх замовників: за три аналізовані роки приріст становить 119,35%, тобто зростає майже у 2 рази. Приріст надходжень до бюджету від надання адміністративних послуг становить 2,37 млн. грн, або 32,03%. Непропорційність приросту кількості послуг та надходжень від їх надання пов'язана із наявністю безоплатних послуг.

Міська влада Кривого Рогу постійно вдосконалює як якість надання адміністративних послуг, так і підходи та інструменти їх надання. У зв'язку із діючими карантинними обмеженнями, значна кількість послуг надається у електронному виді - у місті відбувається активна діджиталізація адміністративних послуг. На сьогодні, з інформацією [45] на вебпорталі Центру розміщено посилання на 142 послуги, які громадяни можуть отримати в електронному вигляді, 124 публічні реєстри та 39 електронних сервісів [40].

В місті діє Програма інформатизації та цифрової трансформації на 2017–2024 роки, яка спрямована на забезпечення безперебійного функціонування та модернізація інформаційної інфраструктури. На фінансування даної програми у 2021 році виділено 68,7 млн грн. За 2021 рік 12 видів адміністративних послуг переведено у електронний формат. В місті також діють комплексні електронні послуги «Є-малятко» та «ID-14» («одночасне оформлення першого паспорта громадянина України та номера платника податків» [45]).

З метою забезпечення ефективного зворотного он-лайн зв'язку між представниками міської влади та членами Криворізької територіальної громади, а також іншими стейкхолдерами (в першу чергу, сьогодні це ВПО), органами публічної влади в місті започатковано роботу сервісу «Електронний контакт центр» (<https://spilkuisia.kr.gov.ua/>), який функціонує в режимі телефонії. За результатами діяльності центру у 2021 році надійшло 35 тис. заявок, з яких 97% опрацьовано.

Зазначені тенденції, які характеризують ефективність надання адміністративних послуг органами публічної влади в місті Кривий Ріг вказують на наявність значного прогресу у зростанні соціальної ефективності

функціонування даної складової публічної влади та вимагають впровадження заходів підтримуючого характеру.

Наступний напрямок дослідження соціальної ефективності функціонування органів публічної влади в місті Кривий Ріг - дотримання екологічних стандартів та контроль за екологічною ситуацією в місті.

Кривий Ріг, як центр металургійної та гірничо-збагачувальної промисловості України є одним із найбільш забруднених міст України, джерелом екологічної катастрофи в державі. Дніпропетровська область відноситься до самих забруднених регіонів держави, посідаючи 24 місце (останнє) у рейтингу екологічності України (за оцінкою [46]). У нашому місті «утворюються приблизно половина шкідливих атмосферних викидів області. У складі викидів багато оксиду вуглецю та метану, присутні також сполуки азоту. В місті розташоване друге за потужністю в Україні джерело шкідливих газоподібних викидів — завод ПАТ "АрселорМіттал". (утворює 80% шкідливих атмосферних викидів)» [46].

За результатами розрахунку [46] комплексного індексу забруднення атмосферного повітря міст України у першому півріччі 2020 року, місто знаходиться на 5-му місці серед найбільш забруднених міст України за рівнем забруднення повітря (рис. 2.7).

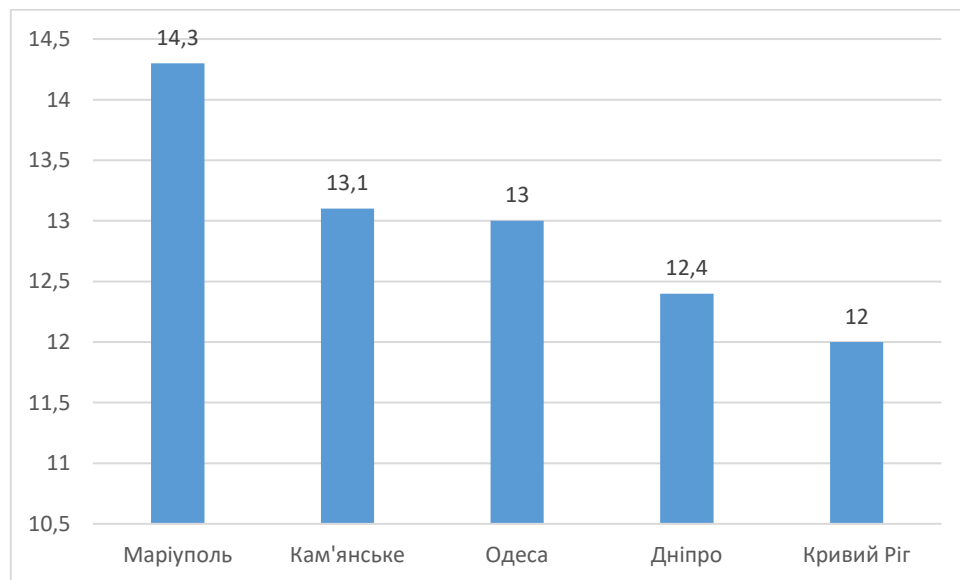


Рис. 2.7 - Рейтинг міст України відповідно до комплексного індексу забруднення атмосферного повітря [46]

Для запобігання подальшого погіршення екологічної ситуації в місті прийнято Міську програму вирішення екологічних проблем Кривбасу та поліпшення стану навколишнього природного середовища на 2016-2025 роки.

«Пріоритетними напрямками Міської екологічної програми за якими здійснюється контроль є:

- модернізація та реконструкції газоочисних установок, виведення з експлуатації морально застарілого обладнання, що не відповідає сучасним екологічним вимогам;
- зниження викидів забруднюючих речовин при проведенні масових вибухів у кар'єрах;
- впровадження новітніх «зелених» технологій пилопригнічення на хвостоховищах, відвалах;
- впровадження та розбудова системи моніторингу за станом атмосферного повітря міста» [46].

Констатувати екологічну ефективність як низьку стосовно криворізьких місцевих органів влади повністю не можливо, оскільки:

- у місті відбувається постійний моніторинг рівня забруднення повітря (із 38 станцій моніторингу, проте, повноцінно працює 5 од.);
- міська влада здійснює моніторинг виконання заходів Міської екологічної програми, застосовуючи при цьому всі доступні інструменти (у 2020 році подано заяви до суду проти промислових гігантів міста (наприклад, проти ПАТ «АМКР») за недотримання екологічних стандартів та заходів;
- відбувається постійне оновлення та розширення зелених насаджень в межах міста коштом міського фонду охорони навколишнього природного середовища;
- для ефективного контролю використовуються пересувні станції екологічного моніторингу КП «Центр екологічного моніторингу» ДОР;
- реалізується програма роздільного збирання побутових відходів;
- проводяться інформаційні заходи, конкурси, тематичні круглі столи з питань екології.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Проведений у кваліфікаційній роботі теоретичний аналіз сутності ефективності діяльності органів публічної влади показав, що ефективність діяльності органів публічної влади - це управлінська, соціальна, економічна та політична категорія, яка визначається впливом суб'єкту управління на об'єкт управління з метою досягнення поставленої цілі (результату), при якому об'єкт управління переходить у новий, стан при оптимальному використанні ресурсів, потрібних для супроводу такого переходу.

В процесі реалізації аналітичної частини роботи реалізовано змішаний підхід до оцінювання, який є компіляцією композиційного підходу (ставить за мету визначення ступеня впливу управлінської праці на результати діяльності вцілому) та множинного підходу (являє собою спробу оцінити ефективність за допомогою узагальнюючих показників).

У якості критеріїв оцінювання в роботі реалізовано оцінку діяльності органів публічної влади у контексті визначення наступних видів ефекту:

- економічного ефекту, який визначається збільшенням обсягу виробництва продукції підприємствами відповідної адміністративно-територіальної одиниці, розширенням її асортименту, поліпшенням структури міської економіки;

- соціального ефекту, що досягається підвищенням реальних доходів населення, зменшенням диференціації доходів між різними соціальними групами, підвищенням рівня зайнятості працездатного населення та ін.;

- екологічного ефекту, який дає зниження концентрації шкідливих речовин у повітряному й водному середовищі, зменшення рівня шуму тощо.

В підґрунті проведеного оцінювання покладено підхід, який визначає оцінку на основі дослідження часових тенденцій зміни зазначених критеріїв ефективності діяльності публічних органів влади. Це надзвичайно цінна аналітична технологія. Зміни в діяльності публічних органів влади на місцях відбуваються поступово, як позитивні, так і негативні, але у кінцевому підсумку невеликі зміни можуть стати тенденцією, тому органи влади мають збирати, відслідковувати і вивчати результати своєї діяльності протягом декількох років, для того, щоб не опинитись у неконтрольованій ситуації.

Практична частина роботи реалізована на базі аналітичних даних про діяльність органів публічної (місцевої влади) міста Кривий Ріг.

Система місцевого самоврядування у місті Кривий Ріг включає: територіальну громаду міста; міського голову; міську раду; виконавчі органи міської ради; районні ради; виконавчі органи районних у місті рад; органи самоорганізації населення [33, 36].

Виконавчий комітет міста Кривого Рогу очолює міський голова, який має першого заступника, секретаря міської ради та шість заступників. До складу виконавчого комітету Криворізької міської ради входить керуюча справами

виконкому та п'ять членів виконавчого комітету. Такий склад виконавчого комітету міської ради дозволяє забезпечити ефективну реалізацію функцій місцевого самоврядування та ефективно управління розвитком міста [37, 39].

У місті діє 33 комітети та управління, які контролюють різні сфери життя та розвитку міста.

Міська рада VIII скликання складається з 54 депутатів та голови ради (міського голови), які обираються на п'ять років. Нинішня рада - восьма у міській історії, була обрана на чергових місцевих виборах у 2020 році. На своїх зборах рада вирішує загальноміські питання і приймає бюджет міста [31].

Оцінювання результатів функціонування органів публічної влади міста Кривий Ріг за 2019-2021 роки дозволило виявити наступні тенденції:

- зростання обсягів реалізації промислової продукції на 83,62% за три роки при дотриманні щорічного зростання. Така тенденція є перш за все результатом дії цінового фактору у сукупності із нарощуванням ділової активності на ринках металосировини та металопродукції - профільних для промислових гігантів, розташованих у місті;

- збільшення на 1,66% кількості суб'єктів господарювання при зміні їх якісної структури: зростає кількість юридичних осіб-підприємців (на 4,07%), а кількість ПП знижується на 3,48%. Такі зміни свідчать про недостатній рівень підтримки малого бізнесу, а особливо - в умовах епідеміологічних обмежень;

- скорочується кількість мешканців міста: за три роки на 2,78% при дотриманні тенденції зниження у всі роки періоду. При виявленні такої тенденції слід зазначити, що основні причини скорочення: природні причини та трудова міграція - вони притаманні не тільки місту, але й державі взагалі;

- удосконалюється практика землевпорядництва та розвиваються земельні відносини - кількість договорів оренди зростає на 15,44%;

- знижується вартість комунального майна (на 1,94%), при відносній стабільності кількості комунальних підприємств (у 2019 та 2021 роках - 448 од.), зниженні кількості об'єктів комунального майна (на 15,69%) та підвищенні їх вартості більше ніж у 30 раз. Такі зміни пов'язані із процесами реформування і модернізації комунальних підприємств та зміни підходів до управління комунальною власністю міста у бік їх демократизації.

Взагалі, аналіз сукупної результативності діяльності публічних органів влади міста Кривий Ріг показує їх зростання у 2019-2021 роках, що в умовах COVID-епідемії є ознакою зваженого та антикризового підходу до управління територіальною громадою та її майном.

Оцінювання економічної ефективності діяльності органів публічної влади відбувалося у контексті конкурентного порівняння темпів розвитку промисловості, аналізу бюджету міста та оцінки показників . такий аналіз дозволив виявити тенденції:

- на кінець 2021 року промисловість міста забезпечує 47,8% реалізації продукції Дніпропетровського регіону та 9,07% випуску держави. Реалізовані

у місті програми дозволять забезпечувати гідну підтримку бізнесу, але виявлено актуальність додаткової підтримки малого бізнесу та мікропідприємств, особливо із числа ВПО;

- коефіцієнт співвідношення доходів/видатків бюджету у 2019 та 2021 роках >1 - доходи перевищують витрати, але у 2020 році коефіцієнт <1 , що є негативною дією COVID-кризи. За 2019-2021 роки розміри доходів міського бюджету зросли на 15,42%. Видатки бюджету за три роки зростають на 13,02% (повільніше за приріст доходів). У 2021 році 67% видатків - витрати на утримання бюджетних установ міста;

- показник реалізації продукції на 1-го мешканця міста за 2019-2021 роки зростає на 88,87%, що є в основному результатом приросту у 2021 році. Причина зазначеного приросту пов'язана із скороченням чисельності населення міста. Приріст доходів на одного мешканця міста у 2019-2021 роках переважає приріст витрат (18,72% та 16,26% відповідно), що може свідчити про резерви соціального розвитку та соціальної підтримки громади.

Взагалі, аналіз економічної ефективності функціонування органів публічної влади міста Кривий ріг показав на її доволі високий рівень, котрий забезпечує віддачу всіх наявних ресурсів територіальної громади та відповідає цілям регіонального розвитку та стратегічним інтересам держави.

Одне із трьох провідних рейтингових агенцій світу Fitch Ratings, яке оцінює кредитний рейтинг позичальників у більш ніж 150 країн світу за стандартизованою шкалою, присвоїло у 2020 році місту Кривий Ріг рейтинг «В» та прогноз «Стабільний».

За рейтинговою шкалою агенції «В - щодо емітентів та цінних паперів, зобов'язання за якими виконуються, рейтинги рівня «В» означають наявність значних кредитних ризиків, проте при цьому залишається обмежена «подушка безпеки». У наш час фінансові зобов'язання виконуються, проте здатність продовжувати виплати залежить від стійкої та сприятливої ділової і економічної кон'юнктури» [43]. Наявність такої оцінки стала поштовхом та стимулом до зростання інтересу інвесторів до міста Кривий Ріг, що говорить про доцільність розширення співпраці із міжнародними рейтинговими агенціями органів публічної (місцевої) влади міста.

Оцінювання соціальної ефективності діяльності органів публічної (місцевої) влади міста Кривий Ріг у роботі проводилася із оцінювання ключових стандартів життя - заробітної плати, показників зайнятості населення, показників рівня залученості громади міста до громадянського життя та процесів владотворення, а також показників якості надання адміністративних послуг.

Оцінка рівня зайнятості та оплати праці населення міста показала, що у 2019-2021 роках середня заробітна плата найманих працівників міста зростає на 18,98% при дотриманні тенденції щорічного приросту. Станом на кінець 2021 року перевищення заробітної плати в місті порівняно із прожитковим

мінімумом для працездатних осіб - у 7 раз, порівняно із мінімальною заробітною платою - у 2,28 раз, порівняно із показником оплати праці у Дніпропетровському регіоні - у 1,08 раз, порівняно із показником оплати праці у державі - у 1,09 раз. Такі показники є ознакою доволі високих соціальних стандартів життя у місті які забезпечуються, в т.ч. і за рахунок зладженої роботи органів публічної влади.

Встановлено, що попри зростаючі показники розвитку бізнесу у місті та підвищення економічних результатів діяльності влади, у досліджуваному періоді зростає кількість безробітних містян - на 2,55%. Негативною також є тенденція зниження кількості осіб, які знайшли роботу за допомогою міського центру зайнятості (на 8,46% за 2019-2021 рр.). У сукупності зростання зареєстрованих безробітних (при наявності прихованого безробіття в місті) та зниження працевлаштованих осіб через міські ресурси є негативним показником ефективності діяльності органів влади. Це актуалізує створення нових робочих місць в місті та підтримку бізнесу, а особливо в умовах кризового стану всіх сфер життя міста та громади.

Оцінка показників рівня залученості громади міста Кривий Ріг до громадянського життя та процесів владотворення дозволила встановити високий рівень довіри та зацікавленості громади у житті міста. Встановлено, що кількість учасників (осіб, що проголосували за учасників громадського бюджету) за три роки зростає на 19,72%, а кількість голосів учасників збільшується на 67,4%, тобто, якщо у 2019 році голосували учасники в середньому за 2 проекти, то у 2021 році голосування відбулося за 2,86 \approx 3 проекти.

Аналіз надання адміністративних послуг у місті дозволив виявити наступні тенденції:

- організація системи надання адміністративних послуг у місті є надзвичайно розгалуженою: працює 36 офісів послуг, які в умовах територіальних особливостей розташування міста Кривий Ріг дозволяють забезпечити доступність та зручність надання публічних послуг для мешканців міста;

- станом на 2021 рік у ЦНАП надається 515 видів послуг, їх зростання становить за рік 87 од., а порівняно із 2019 роком приріст становить 215 од. послуг, або 71,67%;

- разом із збільшенням кількості адміністративних послуг у місті зросла і кількість їх замовників: за три аналізовані роки приріст становить 119,35%, тобто зростає майже у 2 рази;

- приріст надходжень до бюджету від надання адміністративних послуг становить 2,37 млн. грн, або 32,03%;

- у місті відбувається активна діджиталізація адміністративних послуг. На сьогодні, на вебпорталі Центру розміщено посилання на 142 послуги, які

громадяни можуть отримати в електронному вигляді, 124 публічні реєстри та 39 електронних сервісів.

Отже, організацію надання адміністративних послуг та реалізацію через них певних функцій публічної влади міста можна визнати ефективною. Проте, Потреби громади міста стосовно надання таких послуг, а особливо у військовий час, зростають у геометричній прогресії. Подальше якісне надання адміністративних послуг у місті Кривий Ріг вимагає подальше підвищення стандартів їх забезпечення.

Оцінювання екологічної складової ефективності діяльності органів публічної (місцевої) влади за 2019-2021 роки дозволило визначити, що влада максимально використовує всі інструменти дотримання екологічних норм в місті, для чого в місті прийнято Міську програму вирішення екологічних проблем Кривбасу та поліпшення стану навколишнього природного середовища на 2016-2025 роки. Проте, контроль за виконанням заходів даної програми в місті з боку основних забруднювачів - промислових комбінатів, які розташовані в місті, є недостатнім.

Узагальнюючи проведений аналіз результативності діяльності органів публічної влади міста Кривий Ріг, а саме економічної, соціальної та екологічної складової, можна констатувати складнощі у критеріальному оцінюванні ефективності, а саме - наданні семантичного значення «ефективне/неефективне» стосовно діяльності органів влади. Перш за все слід відзначити відсутність єдиного інструментарію, який буде інформативним та вичерпним не тільки щодо визначення ефективності діяльності органів влади, але й для оцінювання стратегічних напрямів розвитку, які мають наступним етапом оцінювання. Проаналізувавши інформаційні джерела у медіапросторі [31, 33, 34, 37, 40, 42, 45], встановлено, що органи публічної влади міста Кривий Ріг застосовують:

по-перше, стандартні підходи до оцінювання результатів та ефективності своєї діяльності, сутність яких зводиться до складання стандартних звітів про результати роботи за рік Виконавчого комітету міста та функціональних його підрозділів, подання статистичних узагальнень і т.ін. відповідно до чинної в державі нормативно-правової бази щодо діяльності органів влади;

по-друге, є поодинокі випадки проведення аналітичних оцінювань роботи міських органів влади які передбачають застосування таких сучасних інструментів як бенчмаркінг, SWOT-аналіз, складання пакетних звітів тощо. Але, застосування таких інструментів не носить систематичний характер та не знаходить достатнього відбиття у медіа-просторі, а значить, влада міста втрачає можливість не тільки популяризації міста, але й ряд можливостей розвитку за рахунок залучення інвестицій, участі у міжнародних проектах тощо;

по-третє, на державному та регіональному рівнях немає розуміння такого оцінювання за сукупністю критеріїв ефективності діяльності органів публічної влади, що знижує потенційну «планку» в розробці публічної політики органів влади та всіх рівнях публічної ієрархії.

Перш за все слід зазначити, що головний серед недоліків методичного характеру, який виявлено і в процесі оцінювання ефективності діяльності органів місцевої влади міста Кривий Ріг та ефективності діяльності органів публічної влади в державі взагалі - відсутність єдиного розуміння критеріїв ефективності, нормативів за якими можна надати єдиної семантичної оцінки ефективності. У цьому випадку потреба існує у напрацюванні центральними органами публічної влади критеріїв оцінювання та методології їх розрахунку, які будуть відбивати ключові аспекти ефективності. Проте, розрахунок критеріїв та підготовка звітів не має бути самоціллю публічної влади - існує потреба у напрацюванні механізмів реактивного характеру на дотримання чи недотримання критеріїв ефективності діяльності органів публічної влади. Неприпустимим є, наприклад, при недотриманні критеріїв за час каденції органів публічної влади отримання їх керівниками премій, заохочень тощо. Саме тому питання інструментарію оцінювання має бути розв'язане централізовано.

Одним із інструментів оцінювання, який може бути рекомендований - це бенчмаркінг конкурентоспроможності міста. Така оцінка вже проводилася у місті у 2014 в рамках Проекту РЕОП [49]. Цей інструмент дозволить провести комплексний аналіз соціально-економічного розвитку на основі результатів демографічного, економічного та бюджетного прогнозування, кластерного аналізу економіки та бенчмаркінгу та визначати обґрунтовані пріоритети та складати реалістичні плани економічного розвитку міста, що, зрештою, сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності [48].

Цінність інструменту оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади - бенчмаркінгу міста полягає в тому, що його результати впливають на відкритість території та сприяють підвищенню ефективності управління як територією, так і майном громади шляхом прийняття ефективних управлінських рішень з розвитку громади на базі результатів співставлення успішних практик господарювання інших міст та діючих практик діяльності органів місцевої влади. Оскільки бенчмаркінг може бути застосований для визначення ефективності окремих функцій (чи діяльності окремих органів влади) або окремих процесів, він може дозволити встановити причини неефективного управління та визначити напрями їх розв'язання на базі діючих дієвих практик.

В рамках застосування інструментарію бенчмаркінгу пропонується для органів місцевої (публічної) влади застосовувати таке оцінювання не тільки для рівня міста взагалі, але й для оцінювання функціонування окремих органів, комітетів, рад та установ (наприклад, бенчмаркінг процесів надання адміністративних послуг, бенчмаркінг розвитку інфраструктури міста, бенчмаркінг процесів розвитку людських ресурсів, бенчмаркінг енергозбереження тощо).

Ще одним із інструментів оцінювання ефективності діяльності органів місцевої (публічної) влади, який можна рекомендувати є застосування інструментів VRIO-аналізу для визначення складових ефективності діяльності, які є пріоритетними для розвитку територіальної громади, а значить - потребують особливого фокусу уваги міських органів влади при визначенні стратегічних напрямів розвитку.

VRIO означає: V (Value) – цінність, R (Rarity) – рідкість, I (Imitability) – складність імітації, O (Organization) – організація. Результати застосування перспективного VRIO-аналізу для складових ефективності, які розглянуто у аналітичній частині дослідження узагальнено у дод. В.

З даних дод. В видно, що за результатами оцінювання встановлено:

- промисловість та її підтримка, а також публічні послуги є напрямами управлінського впливу, які сформували для міста сильні сторони та стійкі конкурентні переваги - потребують подальшої підтримки існуючих тенденцій управління з боку органів місцевої (публічної) влади;

- розвиток людських ресурсів через значні міграційні процеси та неможливість їх відтворення виключно через управлінські впливи залишаючись конкурентним паритетом міста потребує особливого фокусу уваги, так як зазнає негативних змін і перетворюється на слабкість;

- інвестиції та екологічні заходи, а точніше їх недостатність - конкурентні слабкості, які потребують першочергових заходів розв'язання існуючих проблем;

- - комунальна власність - сфера управлінського впливу органів публічної влади яка сформувала конкурентний паритет та перетворюється через відсутність кардинальних змін у слабкість.

Визначені напрями застосування інструменту VRIO-аналізу демонструють його можливості для визначення стратегічних напрямів розвитку системи управління містом та удосконалення діяльності органів місцевої влади.

Наступним напрямом, який можна рекомендувати для удосконалення інструментів оцінювання ефективності діяльності органів влади міста Кривий Ріг є розширення практики застосування спеціальних індексів, які дозволяють визначати за набором показників інтегральний рівень ефективності. Органи публічної влади міста мають досвід участі у таких оцінюваннях. Зокрема, у аналітичній частині роботи досліджено індекс Fitch.

Місто Кривий Ріг як суб'єкт управління приймало участь у аналітичних дослідженнях, які проводилися агентством США з міжнародного розвитку (USAID) «Конкурентоспроможна економіка України», у партнерстві з компанією Інфо Сапієнс та Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій. за результатами розрахунків було визначено індекс конкурентоспроможності міст України [48]. У дослідженні приймали участь 45 міст нашої держави. Рейтинг Кривого Рогу - 33 місце із 45 учасників (дод. Г). Участь у такому дослідженні - один із шляхів визначення перспектив розвитку

публічного управління та поширення інформації про ресурси та можливості міста.

Розрахунок зазначених індексів можливо впровадити у практику оцінювання як в рамках безпосередньо міста Кривий Ріг - для оцінювання діяльності районних органів місцевої влади, так і у рамках Дніпропетровської області - для оцінювання конкурентоспроможності міст області. Серед проблем, які можуть виникнути при такому оцінюванні можна виділити три групи:

1). складність збору інформації для оцінювання (особливо у випадку оцінки малих суб'єктів);

2). відсутність спеціалістів для проведення оцінювання, які не просто на високому професійному рівні проведуть оцінку, але й розроблять систему коригуючих дій для використання результатів такого оцінювання;

3). можливість зловживань в ході напрацювання корегувальних дій.

Жодна із зазначених проблем не є новою для органів публічної влади та розв'язується на найвищому рівні публічної влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мороз О.С. Результативність та ефективність публічного управління та адміністрування. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/monodrupadmin_385.pdf (дата звернення 01.11.2022 р.).
2. Глипка А. О. Ефективність функціонування місцевого самоврядування як гарантія становлення громадянського суспільства: проблеми реформування. *Держава і право. Серія : Політичні науки*. 2016. Вип. 74.- С. 132-141.
3. Дзюндзюк В. Б. Ефективність діяльності публічних організацій : монографія. Х. : Магістр, 2003. 236 с.
4. Криворучко О. Критерії та показники ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. *Державне управління: наукові праці*. Вип. 286. Том 298. С. 95–98.
5. Машкаров Ю. Г, Орлов О. В. Основні чинники, що впливають на ефективність діяльності регіональних та місцевих органів влади. *Теорія та практика державного управління*. Вип. 3(54). 2016.
6. Стукан Т.М. Публічна влада: характеристика, ознаки та форми прояву. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 4 (31). с. 37-41.
7. Мусієнко. М.О. Рагальна характеристика органів публічної влади в Україні. URL: <http://www.srw.kspu.edu/?p=1001> (дата звернення 12.11.2022р.).
8. Носань Н.С., Кусяка М.О. Оцінка ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. *Економіка та суспільство*. №6. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/372/359> (дата звернення 12.11.2022р.).
9. Шатило О.А. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування» (для студентів спеціальностей «Менеджмент організацій і адміністрування» та «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»)/ Житомирський державний технологічний університет. Житомир : Кафедра менеджменту організацій і адміністрування ЖДТУ. 2014. 51 с.
10. Ястремська О. М., Мажник Л.О. Публічне адміністрування : навчальний посібник. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 132 с.
11. Приходченко Л. Ефективність діяльності органів публічної влади: інструменти та фактори оцінювання. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2009. Вип. 1. С. 3-12.
12. Гришук А. Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір: монографія. Львів: 2018. 232 с.
13. Зубчик О. А., Каміран К. К.. Теоретико-методологічні основи дослідження впливу організаційної культури на адміністративну ефективність (приклад України та Іракського Курдистану). *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2019. №12. С. 13-25.

14. Павлов Є.О. Ефективність гарантування місцевого самоврядування. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2019. № 2(64). С. 9-16.
15. Енциклопедія державного управління: у 8 томах/ Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. К.: НАДУ, 2011.
16. Ефективність та результативність публічного адміністрування. URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwipu_SD5a77AhVy-SoKHbiSDZEQFnoECBEQAQ&url=https%3A%2F%2Fpns.hneu.edu.ua%2Fmod%2Fresource%2Fview.php%3Fid%3D227444&usg=AOvVaw3KHMHL4VVAVNyNSQEvMvM1 (дата звернення 05.11.2022 р.).
17. Свічинський В. Оцінювання ефективності діяльності місцевих органів виконавчої влади. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. №3(84). С. 42-45.
18. Базика С.К. Підходи до оцінювання ефективності публічного управління у світовій практиці. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2018. Випуск 4. С. 30-35.
19. Новосьолова Г. Г. Ефективність функціонування органу державного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2009. Вип. 1. С. 130-137.
20. Саламатов В. Проблеми розуміння ефективності діяльності державних. *Підвищення ефективності державного управління: стан, перспективи та світовий досвід* : зб. наук. праць / за заг. ред. В. М. Князева. К. : Вид-во УАДУ, 2000. С. 82- 89.
21. Обушна Н. Результативність та ефективність управління – парадигма сучасного публічного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 4. С. 47-60.
22. Ярошук М. В. Практика оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади міжнародними організаціями. *Економіка та держава*. 2010. № 9. С. 117-119
23. Соколов А. В. Сучасні підходи до оцінки якості державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2014_4_13
24. Обушна Н. Результативність та ефективність управління – парадигма сучасного публічного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 4. С. 47-60.
25. Державне управління : навч. посіб. / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордієнко ; за заг. ред. А. Ф. Мельник. К. : Знання, 2009. 582 с
26. Ткачова О. Ефективність державного управління: поняття та підходи до оцінювання. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2013. № 2. С. 30-37.

27. Ведунг Е. Оцінювання державної політики та програм / Е. Ведунг ; пер. з англ. В. Шульга. К. : ВСЕУВИТО, 2003. 350 с.
28. Рубцов В. П. Індикатори та моніторинг у муніципальному управлінні. Науково-практичний посібник. К.: Гнозис, 2002. 148 с.
29. Бабінова О.О. Критерії оцінки ефективності діяльності органів місцевого самоврядування: світовий досвід та Україна. *Стратегічні пріоритети*. 2007. № 2. С. 73-78.
30. Тертичка В.В. Оцінювання державної політики та програм : консп. лекц. / В.В. Тертичка, В.О. Купрій. К. : НАДУ, 2009. 55 с.
31. Кривий Ріг. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Кривий_Ріг (дата звернення 22.11.2022 р.).
32. Енциклопедія сучасної України. Кривий Ріг. URL: <https://esu.com.ua/article-187> (дата звернення 22.11.2022 р.).
33. Офіційний вебсайт Криворізької міської ради та її виконавчого комітету. URL: <https://develope.perekrestok.agency> (дата звернення 25.11.2022 р.).
34. Виконавчий комітет Криворізької міської ради. URL: <https://vkursi.pro/card/vykonavchyi-komitet-miskoi-rady-04052169> (дата звернення 25.11.2022 р.).
35. Статут територіальної громади м. Кривого Рогу. *Затверджено Рішенням міської ради від 22.11.2017 №2197*. URL: https://kr.gov.ua/statut_teritorialnoi_gromadi_m.krivogo_rogu (дата звернення 25.11.2022 р.).
36. Проект Закону України від 18.12.2007 № 1239 «Про спеціальний статус міста Кривий Ріг». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JF0YF00A?an=3> (дата звернення 25.11.2022 р.).
37. Місто Кривий Ріг. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Криворізька_міська_рада (дата звернення 25.11.2022 р.).
38. Fitch присвоило городу Кривой Рог, Украина, рейтинги «В», прогноз «Стабильный». URL: <https://www.fitchratings.com/research/ru/international-public-finance/fitch-prisvoilo-gorodu-krivoj-rog-ukraina-rejtingi-b-prognoz-stabil-nyj-09-06-2020> (дата звернення 26.11.2022 р.)
39. Сайт головного управління статистики у Дніпропетровській області. URL: http://www.dnprstat.gov.ua/expres/2021/grafik_2021.htm (дата звернення 27.11.2022 р.).
40. Звіт з виконання у 2021 році програми економічного та соціального розвитку м. Кривого рогу на 2017–2022 роки.
41. Звіти виконавчих органів міської ради про діяльність у 2020 році. *Червоний гірник*. №13 (22082). Вівторок, 23 лютого 2021 року.
42. Звіти криворізького міського голови та виконавчих органів міської ради про діяльність у 2019 році. *Червоний гірник*. №14 (21002). Вівторок, 20 лютого 2020 року.

43. Fitch Ratings. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Fitch_Ratings (дата звернення 30.11.2022 р.).
44. Адміністративні послуги в громадах — закон, вимоги та пояснення. URL: <https://zemliak.com/konsultacii/958-administrativni-poslugi-v-gromadah-zakon-vimogi-ta-rozasnennya> (дата звернення 25.11.2022 р.).
45. Сайт центру адміністративних послуг "Віза" ("Центр дії"). URL: <https://viza.kr.gov.ua/#/> (дата звернення 25.11.2022 р.).
46. Про стан атмосферного повітря м. Кривого Рогу. URL: https://kr.gov.ua/ua/news/pg/180920198921658_n/ (дата звернення 25.11.2022 р.).
47. Екологічний рейтинг регіонів України 2022: URL: <https://focus.ua/uk/ratings/504721-ekologicheskiy-reyting-oblastey-ukrainy-2021> (дата звернення 25.11.2022 р.).
48. Індекс конкурентоспроможності міст України 2021. URL: http://www.ier.com.ua/ua/mci/index_2021 (дата звернення 25.11.2022 р.).
49. Бенчмаркінг конкурентоспроможності Кривого Рогу. Звіт підготовано в межах Проекту міжнародної технічної допомоги «Розбудова спроможності до економічно обґрунтованого планування розвитку областей і міст України» (Проект РЕОП). 84 с.

ДОДАТОК А

Склад комітетів та управлінь Криворізької міської ради (станом на 2021 рік)

- Управління організаційно-протокольної роботи.
- Юридичне управління.
- Кадрова служба виконкому міської ради.
- Управління бухгалтерського обліку, планування та звітності.
- Управління економіки.
- Управління розвитку підприємництва.
- Управління капітального будівництва.
- Управління містобудування і архітектури.
- Відділ з питань енергоменеджменту та впровадження енергозберігаючих технологій.
- Управління охорони здоров'я.
- Управління освіти та науки.
- Управління благоустрою та житлової політики.
- Фінансове управління.
- Управління праці та соціального захисту населення.
- Управління земельних ресурсів.
- Відділ транспорту і зв'язку.
- Управління комунальної власності міста.
- Управління екології.
- Управління культури і туризму.
- Відділ взаємодії з правоохоронними органами та оборонної роботи апарату міськради і виконкому.
- Управління з питань надзвичайних ситуацій та цивільного захисту населення.
- Відділ з питань внутрішньої політики апарату міської ради і виконкому.
- Відділ преси та інформації апарату міської ради і виконкому.
- Комітет у справах сім'ї і молоді.
- Адміністративно-господарчий відділ.
- Комітет з фізичної культури і спорту.
- Служба у справах дітей.
- Відділ з питань захисту прав споживачів апарату міськради і виконкому.
- Архівний відділ.
- Управління по роботі зі зверненнями громадян.
- Відділ дозвільно-погоджувальних процедур.
- Відділ інформатизації.
- Відділ стратегії розвитку електронних інформаційних ресурсів міста апарату міськради і виконкому.

ДОДАТОК Б

Структура витрат бюджету Криворізької міської ради у 2021 році



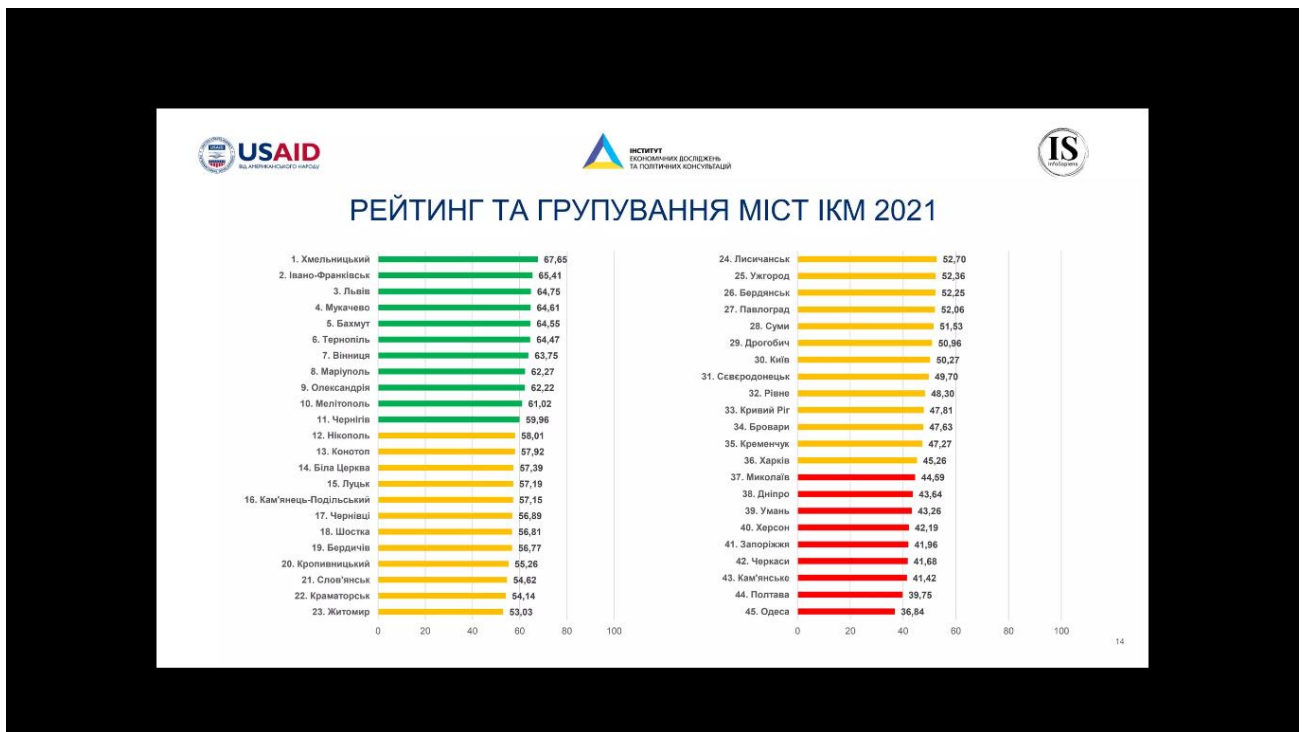
ДОДАТОК В
VRIO-аналіз складових ефективності діяльності органів влади міста
Кривий Ріг

Складова ефективності	«V»	«R»	«I»	«O»	Лінгвістичне значення показника	
					Стратегічні наслідки	Сила / слабкість
Промисловість та її підтримка	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага	Сила і стійка відмінна компетенція
Людські ресурси та їх використання	Так	Ні	-	Так	Конкурентний паритет	Слабкість
Інвестиції	Так	Ні	Так	Так	Тимчасова конкурентна перевага	Слабкість
Публічні послуги	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага	Сила
Комунальна власність (комунальні підприємства)	Так	Ні	-	Так	Конкурентна слабкість	Слабкість
Екологічні заходи	Так	Ні	-	Так	Конкурентна слабкість	Слабкість

ДОДАТОК Г

ІНДЕКС КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІСТ УКРАЇНИ 2021

■ РЕЙТИНГ ТА ГРУПУВАННЯ МІСТ



Продовження дод. Г

Сайт www.slideshare.net открыт во весь экран (Чтобы выйти из полноэкранного режима, нажмите Esc)

ІКМ 2021: ЛІДЕРИ КОМПОНЕНТІВ

	1-ше місце	2-ге місце	3-тє місце	4-те місце	5-те місце	6-те місце
1. Започаткування бізнесу	Бахмут	Олександрія	Конотоп	Бердичів	Рівне	Ужгород
2. Доступ до публічного майна	Слов'янськ	Бахмут	Хмельницький	Павлоград	Чернівці	Кривий Ріг
3. Прозорість та відкритість даних	Бахмут	Хмельницький	Нікополь	Львів	Маріуполь	Вінниця
4. Вартість дотримання законодавства	Краматорськ	Кам'янець-Подільський	Нікополь	Тернопіль	Мукачєво	Павлоград
5. Податки та збори	Шостка	Бердичів	Мукачєво	Кам'янець-Подільський	Бровари	Олександрія
6. Неформальні платежі та корупція	Маріуполь	Бердянськ	Вінниця	Хмельницький	Київ	Нікополь
7. Безпека ведення бізнесу	Конотоп	Бахмут	Нікополь	Лисичанськ	Маріуполь	Вінниця
8. Лідерство міської влади	Бахмут	Івано-Франківськ	Хмельницький	Вінниця	Мукачєво	Мелітополь
9. Ресурси для розвитку	Хмельницький	Івано-Франківськ	Львів	Мукачєво	Вінниця	Шостка
10. Підтримка інновацій	Львів	Івано-Франківськ	Луцьк	Київ	Маріуполь	Хмельницький

ІНДЕКС КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІСТ 2021

16

