

УДК 352.075

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4\(32\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4(32)-5)

**Орлів Мар'яна Степанівна,**

*доктор наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, 76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15, тел.: +38(067)6503545, e-mail: morliv@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-9022-2130>*

**Orliv Mariana Stepanivna,**

*Doctor of Science in Public Administration, Docent, Head of the Department of Public Administration and Management, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, 76019, Ivano-Frankivsk, Karpatska Str., 15, phone: +38(067) 650 35 45, e-mail: morliv@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-9022-2130>*



**Боринський Тарас Миколайович,**

*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, 76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15, тел.: +38(050)7509704, e-mail: taras\_borynsky@yahoo.com, <https://orcid.org/0000-0002-9017-5052>*

**Borynskyi Taras Mykolaiovych,**

*Postgraduate Student at the Department of Public Administration and Management, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, 76019, Ivano-Frankivsk, Karpatska Str., 15, phone: +38(050)7509704, e-mail: taras\_borynsky@yahoo.com, <https://orcid.org/0000-0002-9017-5052>*



---

## ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ МУНІЦИПАЛІТЕТІВ

**Анотація.** *Мета роботи* полягає в обґрунтуванні підходу до формування моделі розвитку інституційної спроможності муніципалітетів та визначенні основних її елементів. **Методологія.** Обґрунтування пропозицій здійснено на основі результатів теоретичних та емпіричних досліджень

вітчизняних і зарубіжних науковців, міжнародних організацій (Європейської комісії, Організації економічного співробітництва та розвитку, Світового банку) консалтингових компаній (Accenture, McKinsey, PricewaterhouseCoopers), проєктів і програм (DOBRE, Municipal Capacity Development Program та ін.) з питань розвитку інституційної спроможності органів публічної влади, їх людських ресурсів та організаційної культури, а також формування моделей управління результативністю та розвитку інституційної спроможності муніципалітетів. **Наукова новизна.** Обґрунтовано підхід до формування моделі розвитку інституційної спроможності муніципалітетів на основі моделі збалансованої системи показників BSC, адаптованої для публічного сектору. Його використання забезпечує такі переваги: узгодження місії, візії, стратегії розвитку органу та бажаних результатів його діяльності; можливість фокусування на довго- і середньострокових цілях, фінансових і нефінансових критеріях; поєднання цільового і системно-ресурсного підходів для забезпечення ефективності використання ресурсів середовища; можливість діагностувати стан і визначати прогрес за трьома вимірами – організаційним, процесним, індивідуальним (або командним) у контексті забезпечення умов для впровадження змін та інновацій, реалізації концепції сталого розвитку; покращення якості бюджетування та ефективніше використання коштів за програмно-цільовим підходом; можливість управляти ризиками в умовах невизначеності. **Висновки.** Модель розвитку інституційної спроможності муніципалітетів має містити такі основні елементи: 1) стратегії та програми; 2) навчання і розвиток людських ресурсів; 3) взаємодія з жителями ТГ та іншими стейкхолдерами; 4) управління фінансами; 5) розвиток внутрішніх систем і процесів. Важливими умовами реалізації цієї моделі є лідерство керівних кадрів, сприятлива організаційна культура та належне інформаційне забезпечення. Для вирішення проблем розвитку інституційної спроможності муніципалітетів доцільно використовувати методологію дизайн-мислення.

**Ключові слова:** управління результативністю, збалансована система показників, людські ресурси, організаційна культура, методологія дизайн-мислення, сталий розвиток.

## FORMATION OF THE INSTITUTIONAL CAPACITY DEVELOPMENT MODEL FOR MUNICIPALITIES

**Abstract.** *The purpose* of the paper is to substantiate the approach to formation of the institutional capacity development model for municipalities and to define its main elements. **Methodology.** The results of theoretical and empirical research by domestic and foreign scientists, international organizations (European Commission, Organization for Economic Cooperation and Development, World Bank), consulting companies (Accenture, McKinsey, PricewaterhouseCoopers), projects and programs (DOBRE, Municipal Capacity Development Program and etc.) on the development of institutional capacity of public authorities, their human resources and organizational culture, as well as research on models formation of performance management and institutional capacity development for municipalities were used to substantiate the proposals. **Scientific novelty.** The approach to formation of the institutional capacity development model for municipalities based on the balanced scorecard model adapted for the public sector is substantiated. Its application provides the following advantages: aligning the mission, vision, strategy of the authority development and the desired results of its activity; capacity to focus on long- and medium-term goals, as well as financial and non-financial criteria; combination of target and system-resource approaches to ensure the efficiency of the use of environmental resources; ability to diagnose the state and determine progress according to three dimensions, namely organizational, process, and individual (or team) in the context of ensuring conditions for implementing changes, innovations and the sustainable development; improving the quality of budgeting and more efficient use of funds according to the program and target approach; ability to manage risks under uncertainty. **Conclusions.** The institutional capacity development model for municipalities should contain the following basic elements: 1) strategies and programs; 2) training and development of human resources; 3) interaction with residents of the territorial community and other stakeholders; 4) financial management; 5) development of internal systems and processes. Important conditions for this model implementation are the leadership of senior executives, a favorable organizational culture and adequate information provision. To solve the problems of the institutional capacity development of municipalities, it is advisable to use the design-thinking methodology.

**Key words:** performance management, balanced scorecard, human resources, organizational culture, design-thinking methodology, sustainable development.

**Вступ.** Методичні рекомендації щодо розроблення та реалізації стратегій розвитку територіальних громад (далі – ТГ), передбачають використання управління, орієнтованого на результат, – комплексного підходу, що забезпечує визначення конкретних та вимірюваних результатів діяльності у середньостроковій перспективі, послідовність у реалізації визначених пріоритетів та ефективну координацію взаємодії заінтересованих сторін (Мінрегіон, 2022). Такий підхід важливо застосувати не тільки до стратегій розвитку ТГ, а також до діяльності муніципалітетів в цілому. При цьому слід враховувати, що показники результативності можуть свідчити про досягнення запланованого результату у звітному періоді, але це не означає, що муніципалітет є відкритою адаптивною системою, здатною адекватно реагувати на виклики мінливого середовища та вирішувати питання розвитку громади у майбутньому. Для реалізації такої візії необхідно розширити фокус на розвиток інституційної спроможності, що забезпечить:

- по-перше, діагностування стану і визначення прогресу за трьома вимірами – організаційним, процесним, індивідуальним (або командним) у контексті реалізації концепції сталого розвитку;

- по-друге, виявлення таких проблем, як невідповідність системи навчання і розвитку персоналу, чи організаційної культури, неефективність взаємодії зі стейкхолдерами та ін. навіть у разі досягнення у звітному періоді запланованих показників.

На думку експертів Єврокомісії, орієнтація на розвиток інституційної спроможності дозволить, принаймні, оцінювати те, як системи були змінені/покращені та визначати ефект масштабування цих змін, а не просто показники зміни кінцевої результативності, які переважно є індикаторами типу впливу (European Commission, 2014). Крім цього, за оцінками експертів Програми розвитку ООН, виявлення «часткових» успіхів програм з розвитку спроможності дозволяє сформулювати не тільки більш збалансовані судження, а також впровадити поступові і реалістичніші стратегії розвитку, виходячи із наявного потенціалу. Це є ключовим елементом у парадигмі розвитку спроможності (Mizrahi Ye., 2004).

З початку російської збройної агресії питання забезпечення не тільки результативності, а й інституційної спроможності органів місцевого самоврядування (далі – МС) в умовах невизначеності, високої ймовірності нових загроз і викликів набуло ще більшої актуальності. У громад, які були залучені до реалізації про-

єкту DOBRE, вже є досвід оцінювання спроможності органів МС на підставі аналізу чотирьох компетенцій, а саме: 1) лідерство та управління; 2) управління фінансами та бюджетування; 3) надання послуг; 4) участь громадськості (Громадський простір, 2020). Використання відповідного інструментарію для опитування жителів ТГ забезпечив органам МС зворотний зв'язок щодо результативності і прозорості їх роботи, а також залучення громадян до муніципального менеджменту. Однак, по-перше, якість внутрішніх процесів і систем у муніципалітетах та контекст їх оцінювання також є важливими, по-друге, жителі ТГ не володіють інформацією та компетентністю, необхідними для оцінювання спроможності муніципалітетів забезпечувати сталий розвиток у майбутньому. Для розроблення моделей розвитку та валідних інструментів оцінювання такої спроможності необхідно визначити сутність і складові інституційної спроможності муніципалітетів, а також чинники, що забезпечують їм здатність адекватно реагувати на виклики та вирішувати питання сталого розвитку ТГ.

**Мета дослідження** – обґрунтувати підхід до формування моделі розвитку інституційної спроможності муніципалітетів та визначити основні її елементи.

Визначення інституційної спроможності у публікаціях з публічного управління

У широкому розумінні «спроможність» – це здатність людей, організацій та систем досягати намічених цілей (Milen A., 2001). Організація економічного співробітництва та розвитку визначила сутність інституційної спроможності у публічному управлінні як «сукупність організаційних, структурних і технічних систем, а також індивідуальних компетентностей, які створюють і впроваджують політику у відповідь на суспільні потреби» (OECD, 2008). Відповідно до позиційного документу Світового банку, розвиток інституційної спроможності здійснюється за трьома видами діяльності: 1) підвищення кваліфікації (хто); 2) вдосконалення процедур (як); 3) організаційне зміцнення (яка система) (Odeck J., 2005). Такий підхід корелює з рекомендаціями Єврокомісії, відповідно до яких для розвитку спроможності органів публічної влади виконувати їх функції необхідно фокусуватись на таких аспектах: 1) на індивідах – їх навичках та компетентностях; 2) на органах – процесах (з точки зору правил, процедур, інструментів, методів роботи), організації/структурі (з точки зору структури та організації підрозділів, функцій тощо), а також ресурсах (European Commission, 2014).

Однак, не всі науковці та експерти дотримуються цього підходу. Зокрема, Г. Зубко (2019) звузив сутність інституційної здатності до внутрішньої властивості системи (інституції чи сукупності профільних інституцій), що визначається результатами її діяльності, які залежать від компетентності (знань, умінь і навичок) її працівників. Л. Шиперс визначив інституційну спроможність як потенційну здатність та зобов'язання інституції (зокрема, муніципалітетів) ефективно, дієво та стабільно виконувати повноваження і функції, покладені на неї згідно з Конституцією та іншим законодавством (Scheepers L., 2015). Однак, на нашу думку, зобов'язання, на відміну від потенційної здатності, не можуть бути складовою спроможності.

Автори наукових праць, опублікованих впродовж останніх п'яти років, використовують терміни «спроможність врядування» (governance capacity), «спроможність політики» (policy capacity), коли йдеться про вирішення таких складних проблем, як політична, економічна, демографічна кризи, сталий розвиток тощо (Domorenok E., Graziano P., Polverari L., 2021; Christensen, T., Læg Reid, P., 2020; Howlett M., Saguin K., 2018), а також «інституційна спроможність» (institutional capacity), «організаційна спроможність» (organizational capacity), «адміністративна спроможність» (administrative capacity) – у контексті забезпечення ефективності реалізації реформ і політик (El-Taliawi O.G., Van Der Wal Z., 2019), використання органами публічної влади фінансування фондів ЄС (European Commission, 2020) та інших ресурсів, розвитку територій та інфраструктури (Dai G., De Vries J., 2018), навчання і розвитку персоналу (Wassem M., Baig S. A., Abrar M., Hashim M., Zia-Ur-Rehman M., Awan U., Amjad F., Nawab, Y., 2019) та ін. Однак, часто ці терміни вживаються широко, щоб охопити всю діяльність уряду, або надто вузько – для наголошення на важливості професіоналізації органів публічної влади. Це зумовило відсутність єдиних підходів до формування моделей інституційної спроможності органів публічної влади, визначення основних чинників та найбільш дієвих інструментів її розвитку.

Аспекти формування моделі розвитку інституційної спроможності муніципалітетів

Серед науковців існує думка, що муніципалітети можна розглядати як «відповідь політичної системи на потреби у наданні послуг на місцевому рівні» (Masiya T., Davids Y.D., Mangai M.S., 2021, с. 103). Щоб зрозуміти, як має бути концептуалізована система надання публічних послуг жителям ТГ, важливо зрозуміти, як вона пра-

цює з точки зору 1) функцій, які вона виконує; 2) основних стейкхолдерів; 3) взаємозв'язків або потоків інформації, підзвітності або ресурсів у підсистемах; 4) рівнів, на яких працюють різні зацікавлені сторони (Mansoor Z., Williams M.J., 2018). Тобто у вирішенні питань надання публічних послуг муніципалітетам важливо не тільки залучати громадськість, а також налагоджувати партнерство з іншими стейкхолдерами.

Крім надання послуг, постійної уваги потребують інші важливі сфери, зокрема такі як: політика і регулювання; фінансовий менеджмент; стратегічне планування і лідерство; розвиток інфраструктури, інформаційних систем та ін. (Municipal Capacity Development Program, 2011). Тому спроможність муніципалітетів – це не тільки їх здатність якісно надавати публічні послуги, а й «досягати конкретних результатів за допомогою встановлених внутрішніх функціональних можливостей і процесів, що роблять люди, а також систем і структур, що існують у муніципальній організації» (Masiya T., Davids Y.D., Mangai M.S., 2021).

Оскільки спроможність муніципалітетів залежить від зовнішніх чинників (політичних, економічних, географічних, природних, культурних та ін.), то канадські експерти Програми розвитку муніципальної спроможності запропонували інтегрований підхід, що передбачає визначення індивідуальної, інституційної та середовищної (або ресурсної) спроможностей. Відповідно до методичних рекомендацій, розроблених у рамках цієї програми, інституційна спроможність включає потенціал і компетентність, наявні в муніципалітеті, а саме: людські ресурси (об'єднані індивідуальні можливості); фінансові ресурси та управління; фізичні ресурси (інфраструктуру); стратегічне лідерство та планування; організаційну мету та орієнтацію; інституційну пам'ять, довіру і партнерство; повноваження та функції; політики та регуляторні акти; структури; операційні процеси та системи планування, проектування, закупівлі, управління, фінансування, документування, впровадження, звітування; системи управління результативністю; ІТ-системи тощо) (Municipal Capacity Development Program, 2011). У цьому переліку враховано важливість організаційної культури – одного з основних чинників інституційної спроможності органів МС, що є моделлю ключових цінностей, переконань, уявлень і норм, спільних для його працівників. Результати досліджень експертів неурядової організації RAND Europe підтверджують, що саме організаційна культура і комунікації тісно пов'язані

з шістьма вимірами спроможності – лідерством, стратегуванням, врядуванням, навичками, людським капіталом та підзвітністю (Cox K., Jolly S., Van Der Staaij S., Van Stolk Ch., 2018).

Важливість ресурсної спроможності зумовила необхідність застосовувати у визначенні результативності діяльності муніципалітетів не тільки цільового, а й системно-ресурсного підходу. Якщо перший у контексті інституційної спроможності – це про здатність досягати цілей, то другий – про здатність ефективно використовувати ресурси середовища, в якому орган функціонує (Pina G., 2017).

У нашому дослідженні важливо також врахувати апробовані моделі розвитку інституційної спроможності організацій публічного сектора, зокрема, модель «Розвиток людської та інституційної спроможності» (HICD – Human and institutional capacity development), розроблену Бюро економічного зростання, сільського господарства та торгівлі (США) у 2010 році для подальшого впровадження у програмах USAID. На її основі USAID/Georgia розробив «HICD 2020» для посилення спроможності систем 37 стратегічних партнерів програми на місцевому рівні. У моделі HICD визначено 6 чинників розвитку інституційної спроможності: інформація, ресурси та інструменти, знання і навички, стимули, мотиви, індивідуальна спроможність (Bureau for Economic Growth, Agriculture and Trade, 2010). Тобто 4 з 6 чинників – це суто про людські ресурси. Адже результати емпіричних досліджень підтверджують, що саме продуктивність посадових осіб муніципалітетів у найбільшій мірі зумовлює якість та ефективність надання послуг населенню (Mutiyambizi S., Mokhele T., Ndinda C., Hongoro C., 2020).

Цікавим є підхід Л. Шиперса до формування моделі муніципальної інституційної спроможності відносно двох сфер: первинної – лідерства, та вторинної – інновацій. Умовами розвитку спроможності за цією моделлю є розуміння природи швидкозмінних технологічних, соціальних, економічних, політичних і природних середовищ, яким піддається муніципалітет, а також готовність розглядати нові шляхи вирішення викликів, зумовлених цими швидкими змінами. Основними елементами інституційної спроможності муніципалітетів визначено візію та довгострокове планування, управління фінансами, участь громадськості та людські ресурси (Scheepers L., 2015).

Крім чинників, зарубіжні науковці виділяють два рівні інституційної спроможності муніципалітетів – інституційні механізми (плани,

політики, стратегії, тощо) та інституційне середовище, що формується законами, правилами, регулюванням, владними відносинами тощо (Alm J., Paulsson A., Jonsson R., 2021).

Аналіз результатів наведених вище досліджень дозволяє виявити такі основні аспекти розвитку інституційної спроможності муніципалітетів:

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

- основний фокус – на розвиток людських ресурсів, серед інших пріоритетів – стратегічне планування і довгострокова візія, залучення громадськості та взаємодія з іншими стейкхолдерами; управління фінансами;

- здійснюється на трьох рівнях – індивідуальному (потенціал та компетентність), організаційному (системи та структури) та процесному (процедури та регулювання);

- поєднує цільовий та системно-ресурсний підходи, що передбачає не тільки орієнтацію на досягнення цілей, а також ефективне використання ресурсів середовища;

- потребує сприятливої організаційної культури, інформаційного забезпечення та лідерства для впровадження змін, інновацій та сталого розвитку.

Пріоритетність розвитку людських ресурсів та важливість останнього аспекта підтверджують результати емпіричних досліджень. Зокрема, відповідно до звіту міжнародної консалтингової компанії Accenture, результати опитування керівників вищого рівня 8356 компаній у 20 країнах (у т.ч. 515 публічних інституцій) дозволили виявити, що роблять 10% організацій-лідерів на відміну від тих 25%, які є найменш успішними, а саме: більше інвестують в інновації, а потім їх масштабують; не просто адаптують технології, а створюють системи; визнають, що майбутні системи мають бути безмежними, адаптованими та радикально людськими (Ghosh B., Burden A., Wilson J., 2019). Результати дослідження PricewaterhouseCoopers підтверджують, що інноваційна поведінка та культура, ефективно лідерство керівників вищого рівня є важливішими навіть за бюджет організації (Staack V., Cole B., 2017). Це й не дивно, адже результати глобального дослідження «Лідерство та інновації», проведеного McKinsey ще в 2007 році, свідчать, що, на думку 94% респондентів з понад 1450 керівників вищого і середнього рівня, людські ресурси і корпоративна (організаційна) культура є найбільш важливими рушіями інновацій (Barsh, J., Cappozzi, M., and Davidson, J.,

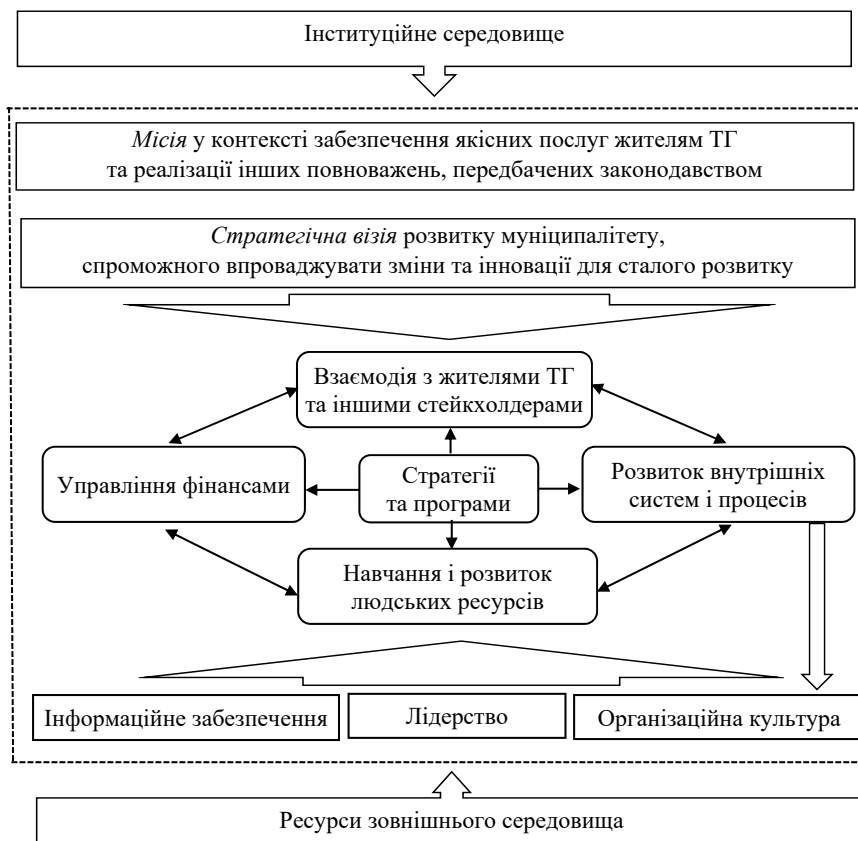
2008). Це підтверджують результати інших досліджень, проведених у публічному секторі, зокрема Lapuente V., Suzuki K. (2020), Demircioglu M.A., Audretsch D.B. (2018).

**4. Формування моделі розвитку інституційної спроможності муніципалітетів.** Враховуючи вищевикладене, у розробленні моделі розвитку інституційної спроможності муніципалітетів за основу пропонуємо використати модель збалансованої системи показників (Balanced scorecard, далі – BSC) Каплана і Нортон, адаптовану для публічного сектору (European Commission, 2014; Scholey C., Schobel K., 2016; Орлів М.С., 2022). За оцінками зарубіжних експертів, BSC є «домінуючою системою вимірювання ефективності для публічного сектора» (Schobel K., Drogosiewicz P., 2018, с. 2), оскільки дозволяє узгодити місію, стратегію і бажані результати діяльності, а також управляти ризиками в умовах невизначеності. Використання BSC забезпечить муніципалітетам ряд переваг:

- узгодження цілей, завдань діяльності та заходів з їх реалізації;
- узгодження стратегій удосконалення внутрішніх процесів і розвитку людських ресурсів із фінансовими стратегіями та стратегіями взаємодії зі стейкхолдерами;

- підвищення спроможності досягати стратегічні і тактичні цілі;
- покращення якості бюджетування та ефективніше використання коштів;
- покращення управлінських, технологічних та інших процесів;
- розвиток системи контролю, що дозволяє одночасно сфокусуватися на довго- і середньострокових цілях, фінансових і нефінансових критеріях;
- підвищення прозорості та довіри громадян, інвесторів, інших стейкхолдерів (Орлів М.С., 2022);
- можливість відстежувати прогрес у критичних сферах.

Результати проведеного дослідження свідчать, що модель розвитку інституційної спроможності муніципалітетів, по-перше, має містити п'ять складових адаптованої для публічного сектору моделі BSC, а саме: 1) стратегії; 2) стейкхолдери; 3) фінанси; 4) внутрішні процеси; 5) навчання і розвиток; по-друге, має враховувати визначені вище 5 аспектів щодо орієнтації та пріоритетів, рівнів, та умов, необхідних для впровадження інновацій і сталого розвитку. Розроблену з урахуванням цих вимог модель представлено на рис. 1.



**Рис. 1. Модель розвитку інституційної спроможності муніципалітетів**

Для удосконалення організаційних систем і процедур (включно з системами організаційної культури, внутрішнього навчання, інформаційного забезпечення), вирішення питань забезпечення якості публічних послуг та ін. пропонуємо використовувати методологію дизайн-мислення, апробовану у вересні 2021 року в Івано-Франківському національному технічному університеті під час навчання посадових осіб місцевого самоврядування з питань забезпечення якості публічних послуг у рамках реалізації україно-литовського проекту «Розвиток компетентності працівників литовського та українського публічних секторів з використанням методології дизайн-мислення». Результати цього навчання, орієнтованого на формування у його учасників готовності до впровадження змін, забезпечили у 2022 році університету перемогу в конкурсі кращих практик впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання публічних службовців за номінацією «Підвищення кваліфікації» (Національне агентство України з питань державної служби, 2022). У процесі впровадження методології дизайн-мислення важливо врахувати передовий зарубіжний досвід, зокрема Великої Британії, а саме: Стенфордського університету, який успішно реалізовує проекти для публічного і приватного секторів; The Open Innovation Team, яка функціонує при Кабінеті Міністрів та забезпечує зміцнення зв'язків з науковцями і використання їх знань для сприяння інноваціям в органах влади; The Shift Surrey Project, що заснувала Рада графства Суррей спільно з місцевими партнерами та ін.

**5. Висновки.** Проведене дослідження дозволило обґрунтувати доцільність формування моделі розвитку інституційної спроможності муніципалітетів на основі моделі BSC, адаптованої для публічного сектору. Такий підхід забезпечує ряд переваг, зокрема: узгодження місії, візії, стратегії розвитку органу та бажаних результатів його діяльності; можливість фокусування на довго- і середньострокових цілях, фінансових і нефінансових критеріях; поєднання цільового підходу із системно-ресурсним для забезпечення ефективності використання ресурсів середовища; можливість діагностувати стан і визначити прогрес за трьома вимірами – організаційним, процесним, індивідуальним (або командним) у контексті забезпечення умов для впровадження змін та інновацій, реалізації концепції сталого розвитку; покращення якості бюджетування та ефективніше використання коштів за програмно-цільовим підхо-

дом; можливість управляти ризиками в умовах невизначеності. Основними елементами запропонованої моделі розвитку інституційної спроможності муніципалітетів є такі: 1) стратегії та програми; 2) навчання і розвиток людських ресурсів; 3) взаємодія з жителями ТГ та іншими стейкхолдерами; 4) управління фінансами; 5) розвиток внутрішніх систем і процесів. Важливими умовами реалізації цієї моделі є лідерство керівних кадрів, сприятлива організаційна культура та належне інформаційне забезпечення. Перспективою подальших досліджень є використання методології дизайн-мислення для вирішення проблем розвитку інституційної спроможності муніципалітетів Івано-Франківської області на основі запропонованої у статті моделі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Залучення громадян в програмі DOBRE. *Громадський простір* : веб-сайт. 2020. URL: <https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2020/11/DOBRE-for-potential-RCSOs-in-3-new-oblast.pdf> (дата звернення 09.01.2023).
2. Зубко Г. Ю. Розвиток інституційної спроможності держави у сфері безпеки та стійкості життєво важливої інфраструктури. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2019. № 2(27). Т. 2. С. 9–14.
3. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад : Наказ Мінрегіону від 21 грудня 2022 року № 265. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FN075720> (дата звернення 19.01.2023).
4. Про затвердження результатів конкурсу «Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» у 2022 році : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 07 жовтня 2022 р. № 94–22. URL: <http://surl.li/dhyqh> (дата звернення 09.01.2023).
5. Орлів М. С. Впровадження моделі збалансованої системи показників в органах місцевого самоврядування. *Вісник ХНУ. Серія : Економічні науки*. 2022. № 4. С. 105–110. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-308-4-16
6. A municipal guide to community resource inventory development: Identifying community assets and resources / Municipal Capacity Development Program. 2011. 68 p. URL: <https://sarm.ca/wp-content/uploads/2022/03/municipal-guide-to-community-resource-inventory-development-1.pdf> (дата звернення 12.01.2023).
7. Alm J., Paulsson A., Jonsson R. Capacity in municipalities: Infrastructures, maintenance

- debts and ways of overcoming a run-to-failure mentality. *Local Economy*. 2021. Vol 36(2). DOI: 10.1177/02690942211030475
8. Barsh J., Cappelletti M., Davidson J. Leadership and Innovation. *The McKinsey Quarterly*. 2008. № 1. URL: <https://www.immagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL/MCKNSYUS/M080104B.pdf> (дата звернення 13.01.2023).
  9. Christensen T., Lægreid P. Balancing governance capacity and legitimacy: How the norwegian government handled the COVID-19 crisis as a high performer. *Public Administration Review*. 2020. № 80(5). P. 774–779. DOI: 10.1111/puar.13241
  10. Cox K., Jolly S., Van Der Staaij S., Van Stolk Ch. Understanding the driver of organizational capacity. Santa Monica : RAND Corporation. 2018. 35 p.
  11. Dai G., De Vries J. Place making in Shanghai Hongqiao business district: An institutional capacity perspective. *Urban Policy and Research*. 2018. № 36(1). P. 97–113. DOI: 10.1080/08111146.2017.1294536.
  12. Demircioglu M. A., Audretsch D. B. Conditions for complex innovations: evidence from public organizations. *The Journal of Technology Transfer*. 2018. № 45(3). P. 820–843. DOI: 10.1007/s10961-018-9701-5
  13. Domorenok E., Graziano P., Polverari L. Introduction: policy integration and institutional capacity: theoretical, conceptual and empirical challenges. *Policy and Society*. 2021. № 40:1. P. 1–18. DOI: 10.1080/14494035.2021.1902058
  14. El-Taliawi O. G., Van Der Wal Z. Developing administrative capacity: An agenda for research and practice. *Policy Design and Practice*. 2019. № 2(3). P. 243–257. DOI: 10.1080/25741292.2019.1595916
  15. European Commission. Monitoring and evaluation of European cohesion policy European social fund: Guidance document on indicators of public administration capacity building. 2014. 15 p. URL: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14144&langId=en> (дата звернення 18.01.2023).
  16. European Commission. A practical toolkit for preparing roadmaps for administrative capacity building. 2020 URL: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/policy/how/improving-investment/roadmap-admin\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/how/improving-investment/roadmap-admin_en) (дата звернення 20.01.2023).
  17. Howlett M., Saguin K. Policy capacity for policy integration: Implications for the sustainable development goals. *Lee Kuan Yew School of Public Policy Working Paper Series*. 2018. № 18-06. DOI: 10.2139/ssrn.3157448
  18. Human and institutional capacity development handbook: A USAID model for sustainable performance improvement / Bureau for Economic Growth, Agriculture and Trade. 2010. 53 p.
  19. Ghosh B., Burden A., Wilson J. Accenture Report “Full Value. Full Stop: How to Scale Innovation and Achieve Full Value with Future System”. 2019. URL: <https://www.accenture.com/us-en/insights/future-systems/future-ready-enterprise-systems> (дата звернення 17.01.2023).
  20. Lapuente V., Suzuki K. Politicization, bureaucratic legalism, and innovative attitudes in the public sector. *Public Administration Review*. 2020. № 80(3). P. 454–467. DOI: 10.1111/puar.13175
  21. Mansoor Z., Williams M.J. Systems approaches to public service delivery: lessons from health, education, and infrastructure. Oxford : Blavatnik School of Government. 2018. 40 p.
  22. Masiya T., Davids Y.D., Mangai M.S. Factors affecting the performance of South African municipal officials: stakeholders’ perspectives. *Commonwealth Journal of Local Governance*. 2021. № 25. P. 97–115. DOI: 10.5130/cjlg.vi25.7701
  23. Milen A. What do we know about capacity building: an overview of existing knowledge and good practice. Geneva : Department of Health Service Provision, World Health Organization, 2001. 29 p.
  24. Mizrahi Ye. Capacity enhancement indicators : WBI working Papers 28614. 2004. 38 p. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/117111468763494462/pdf/286140Capacity0enhancement0WBI0WP.pdf>
  25. Mutyambizi C., Mokhele T., Ndinda C., Hongoro C. Access to and satisfaction with basic services in informal settlements: results from a baseline assessment survey. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2020. Vol. 17. DOI: 10.3390/ijerph17124400.
  26. Odeck J. Position Paper: Institutional Capacity Building / World Bank Institute. 2005. URL: <https://www.piarc.org/ressources/documents/559,3.3-Odeck-Due-Langaas-1005C13.pdf> (дата звернення 20.01.2023).
  27. OECD. OECD Public Management Reviews: Ireland 2008. Towards an Integrated Public Service. Paris, 2008. DOI: 10.1787/9789264043268-en
  28. Pina G. Local government effectiveness: Assessing the role of administrative capacity : PhD thesis. Bloomington, 2017. 38 p. URL: <https://ostromworkshop.indiana.edu/pdf/seriespapers/2017spr-colloq/avellaneda-paper.pdf> (дата звернення 15.01.2023).
  29. Scheepers L. The Municipal institutional capacity model (MICM). *Administratio Publica*. 2015. Vol. 23 (4). URL: <https://www.hessequa.gov.za/wp-content/uploads/2015/08/The-Municipal-Institutional-Capacity-Model-MICM--L.-Scheepers.pdf> (дата звернення 20.01.2023).
  30. Schobel K., Drogosiewicz P. Adoption of the balanced scorecard by municipal governments: evidence from Canada. *Global Journal of Business Research*. 2018. Vol. 12(2). P. 1–14.
  31. Scholey C., Schobel K. Performance measurement for non-profit organizations: The balanced scorecard as an approach. Toronto : CPA Canada. 2016. 22 p.
  32. Staack V., Cole B. Reinventing innovation: Five findings to guide strategy through execution. PricewaterhouseCoopers innovation benchmark. 2017. URL: <https://www.pwc.com/gr/en/publications/assets/innovation-benchmark-report.pdf> (дата звернення 20.01.2023).
  33. Wasseem M., Baig S. A., Abrar M., Hashim M., Zia-Ur-Rehman M., Awan U., Amjad F., Nawab, Y. Impact of capacity building and managerial support on



employees' performance: The moderating role of employees' retention. *SAGE Open*. 2019. Vol. 9(3). DOI: 10.1177/2158244019859957.

## REFERENCES:

1. Zaluchennia hromadian v prohrami DOBRE [Citizens' involvement in the program DOBRE]. *Hromadskyi prostir*. (n.d.). Retrieved from <https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2020/11/DOBRE-for-potential-RCSOs-in-3-new-oblast.pdf> [in Ukrainian].
2. Zubko, H. Yu. (2019). Rozvytok instytutysiinoi spromozhnosti derzhavy u sferi bezpeky ta stiikosti zhyttievo vazhlyvoi infrastruktury [Development of the institutional capacity of the state in security and stability of the critical infrastructure]. *Prykarpatskyi yurydychnyi visnyk*, 2(27), 9–14 [in Ukrainian].
3. Nakaz Ministerstva rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii shchodo poriadku rozroblennia, zatverdzhennia, realizatsii, provedennia monitorynhu ta otsiniuvannia realizatsii stratehii rozvytku terytorialnykh hromad vid 21 hrudnia 2022 roku № 265 [Order of the Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine On the approval of Methodological recommendations regarding the procedure for the development, approval, implementation, monitoring and evaluation of the implementation of strategies for the development of territorial communities from December 21 2022, № 265]. Retrieved from <https://ips.ligazakon.net/document/FN075720> [in Ukrainian].
4. Nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby Pro zatverdzhennia rezultativ konkursu «Krashchi praktyky vprovadzhennia osvitynikh innovatsii u systemi profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtiv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad» u 2022 rotsi vid 07 zhovtnia 2022 r. № 94-22 [Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service On the approval of the results of the competition “The best practices for the implementation of educational innovations in the professional training system of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, officials of local self-government authorities and deputies of local councils” in 2022 from October 07 2022, № 94-22 Retrieved from <http://surl.li/dhyqh> [in Ukrainian].
5. Orliv, M. S. (2022). Vprovadzhennia modeli zbalansovanoi systemy pokaznykiv v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [Implementation of the Balanced scorecard model in local self-government authorities]. *Visnyk KhNU. Seria: Ekonomichni nauky*, № 4, 105–110. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-308-4-16
6. A municipal guide to community resource inventory development: Identifying community assets and resources / Municipal Capacity Development Program. 2011. Retrieved from <https://sarm.ca/wp-content/uploads/2022/03/municipal-guide-to-community-resource-inventory-development-1.pdf>
7. Alm, J., Paulsson, A., & Jonsson, R. (2021). Capacity in municipalities: Infrastructures, maintenance debts and ways of overcoming a run-to-failure mentality. *Local Economy*, Vol. 36(2). DOI: 10.1177/02690942211030475
8. Barsh, J., Cappelletti, M., & Davidson, J. (2008). Leadership and Innovation. *The McKinsey Quarterly*, 1. Retrieved from <https://www.immagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL/MCKNSYUS/M080104B.pdf>
9. Christensen, T., & Lægveid, P. (2020). Balancing governance capacity and legitimacy: How the norwegian government handled the COVID-19 crisis as a high performer. *Public Administration Review*, 80(5), 774–779. DOI: 10.1111/puar.13241
10. Cox, K., Jolly, S., Van Der Staaij, S., & Van Stolk, Ch. (2018). *Understanding the driver of organizational capacity*. Santa Monica : RAND Corporation.
11. Dai, G., & De Vries, J. (2018). Place making in Shanghai Hongqiao business district: An institutional capacity perspective. *Urban Policy and Research*, 36(1), 97–113. DOI: 10.1080/08111146.2017.1294536
12. Demircioglu, M. A., & Audretsch, D. B. (2018). Conditions for complex innovations: evidence from public organizations. *The Journal of Technology Transfer*, 45(3), 820–843. DOI: 10.1007/s10961-018-9701-5
13. Domorenok, E., Graziano, P., & Polverari, L. (2021). Introduction: policy integration and institutional capacity: theoretical, conceptual and empirical challenges. *Policy and Society*, 40:1, 1–18. DOI: 10.1080/14494035.2021.1902058
14. El-Taliawi, O. G., & Van Der Wal, Z. (2019). Developing administrative capacity: An agenda for research and practice. *Policy Design and Practice*, 2(3), 243–257. DOI: 10.1080/25741292.2019.1595916
15. European Commission (2014). Monitoring and evaluation of European cohesion policy European social fund: Guidance document on indicators of public administration capacity building. Retrieved from <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14144&langId=en>
16. European Commission (2020). A practical toolkit for preparing roadmaps for administrative capacity building. Retrieved from [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/policy/how/improving-investment/roadmap-admin\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/how/improving-investment/roadmap-admin_en)
17. Howlett, M., & Saguin, K. (2018). Policy capacity for policy integration: Implications for the sustainable development goals. *Lee Kuan Yew School of Public Policy Working Paper Series*, 18–06. DOI: 10.2139/ssrn.3157448
18. Human and institutional capacity development handbook: A USAID model for sustainable performance improvement (2010). USAID: Bureau for Economic Growth, Agriculture and Trade.
19. Ghosh, B., Burden, A., & Wilson, J. (2019). Accenture Report “Full Value. Full Stop: How to Scale Innovation and Achieve Full Value with Future

- System". Retrieved from <https://www.accenture.com/us-en/insights/future-systems/future-ready-enterprise-systems>
20. Lapuente, V., & Suzuki, K. (2020). Politicization, bureaucratic legalism, and innovative attitudes in the public sector. *Public Administration Review*, 80(3), 454-467. DOI: 10.1111/puar.13175
  21. Mansoor, Z., & Williams, M.J. (2018). *Systems approaches to public service delivery: lessons from health, education, and infrastructure*. Oxford : Blavatnik School of Government.
  22. Masiya, T., Davids, Y.D., & Mangai, M.S. (2021). Factors affecting the performance of South African municipal officials: stakeholders' perspectives. *Commonwealth Journal of Local Governance*, 25, 97-115. DOI: 10.5130/cjlg.vi25.7701
  23. Milen, A. (2001). *What do we know about capacity building: an overview of existing knowledge and good practice*. Geneva: Department of Health Service Provision, World Health Organization.
  24. Mizrahi, Ye. (2004). Capacity enhancement indicators: WBI working Papers 28614. Retrieved from <https://documents1.worldbank.org/curated/en/117111468763494462/pdf/286140Capacity0enhancement0WBI0WP.pdf>
  25. Mutyambizi, C., Mokhele, T., Ndinda, C., & Hongoro, C. (2020). Access to and satisfaction with basic services in informal settlements: results from a baseline assessment survey. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17. DOI: 10.3390/ijerph17124400
  26. Odeck, J. (2005). Position Paper: Institutional Capacity Building. / World Bank Institute. Retrieved from <https://www.piarc.org/ressources/documents/559,3.3-Odeck-Due-Langaas-1005C13.pdf>
  27. OECD (2008). OECD Public Management Reviews: Ireland Towards an Integrated Public Service. Paris. DOI: 10.1787/9789264043268-en
  28. Pina, G. (2017). Local government effectiveness: Assessing the role of administrative capacity: PhD thesis. Bloomington. Retrieved from <https://ostromworkshop.indiana.edu/pdf/seriespapers/2017spr-colloq/avellaneda-paper.pdf>
  29. Scheepers, L. (2015). The Municipal institutional capacity model (MICM). *Administratio Publica*, 23(4). Retrieved from <https://www.hessequa.gov.za/wp-content/uploads/2015/08/The-Municipal-Institutional-Capacity-Model-MICM--L.-Scheepers.pdf>
  30. Schobel, K., & Drogosiewicz, P. (2018). Adoption of the balanced scorecard by municipal governments: evidence from Canada. *Global Journal of Business Research*, 12 (2), 1-14.
  31. Scholey, C., & Schobel, K. (2016). Performance measurement for non-profit organizations: The balanced scorecard as an approach. Toronto: CPA Canada.
  32. Staack, V., & Cole, B. (2017). Reinventing innovation: Five findings to guide strategy through execution. PricewaterhouseCoopers innovation benchmark. Retrieved from <https://www.pwc.com/gr/en/publications/assets/innovation-benchmark-report.pdf>
  33. Wassem, M., Baig, S. A., Abrar, M., Hashim, M., Zia-Ur-Rehman, M., Awan, U., Amjad, F., & Nawab, Y. (2019). Impact of capacity building and managerial support on employees' performance: The moderating role of employees' retention. *SAGE Open*, 9(3). DOI: 10.1177/2158244019859957.