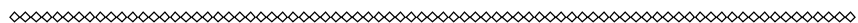


DOI 10.34132/pard2023.22.02

**IMPROVING THE COMPETENCES OF PUBLIC
SERVANTS REGARDING THE MANAGEMENT OF
LOCAL DEVELOPMENT ON THE BASIS OF PROCESS
MANAGEMENT**

Mykola Atanasov, Head of the educational and scientific laboratory of distance and online education, State University of Intelligent Technologies and Telecommunications, Odesa, Ukraine.



The article substantiates directions for improving the competencies of public officials in managing local development on the basis of process management. It is noted that improving the competences of public officials in managing local development on the basis of process management is an urgent need today. The need to systematize public officials ideas about the essential features and features of process management is proven, namely: basic types of activities in process management; models and measurements of process maturity; process efficiency index calculations; process management success factors; optimization of processes (rules and principles of reengineering).

For effective management of local development on the basis of process management, the development of professional competencies of public servants should be carried out through the formation of a holistic vision of the desired state of the municipal entity as a system with detailed outcomes. This will require skills and abilities to align strategic processes with a holistic vision, digitize processes, and further optimize them. Key in this context are the marketing competence of public officials and their mastery of techniques for activating behavioral insights, including community members.

Key words: *public administration, professional competencies of public servants, process management, local development management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Швидкість трансформації світової економіки, становлення Індустрії 4.0 як великий футуристичний стрибок у технологічному розвитку, потребує від України на всіх рівнях організації соціально-економічного простору посилення реформ, підвищення ефективності управління і радикального підвищення конкурентоспроможності. Досягнення цих цілей є вже не стільки амбітним плануванням, скільки умовою виживання у високошвидкісному конкурентному світі.

У публічній сфері сьогодні здебільшого використовують програмно-цільову основу стратегічного планування та реалізації різних політик, що суттєво стримує продуктивність та результативність управлінських впливів. З огляду на це актуалізується питання удосконалення компетентностей публічних службовців щодо управління місцевим розвитком на засадах процесного менеджменту, зокрема розумінні вимірів зрілості процесу шляхом розрахунку індексу його ефективності, екологічної домінанти як системоутворюючого компонента стратегічного цілепокладання, а також підходів до визначення пріоритетних напрямів оптимізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному науковому дискурсі проблеми впровадження процесного менеджменту активно обговорюється як зарубіжними (С. Бастоу, Е. Боттані, Г. Букарт, Д. Вугец, П. Данліві, Д. Залтман, С. Кенні, Б. МакГрат, Х. Маргеттс, Р. Монтанарі, К. Поллітт, М. Рінальдї, М. Рачинська, К. Си, В. Смалкис, Д. Тінклер, Д. Тонг, Р. Філлїпс, Ч. Яп та ін.), так і вітчизняними (Т. Гречко, О. Дудкіна, Ю. Ковбасюк, С. Коник, А. Мельник, Г. Монастирський, В. Ніколаєв, О. Пономаренко, А. Рачинський С. Романюк та ін.) вченими.

У зазначеному контексті недостатньо вирішеними залишаються проблеми управління місцевим розвитком на засадах процесного менеджменту, які значно актуалізуються в умовах повоєнного відновлення України.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування напрямів удосконалення компетентностей

публічних службовців щодо управління місцевим розвитком на засадах процесного менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. За висновками більшості вчених (Т. Гречко, О. Васильєва, А. Рачинський, К. Сі, С. Слухай, В. Смалкис, Д. Тінклер, Д. Тонг, Р. Філліпс, Ч. Яп та ін.) перехід до Індустрії 4.0 змінить принципи процесного управління як у бізнесі, так і у сфері публічного управління та адміністрування, доповнивши їх мережевими управлінськими рішеннями, де мережа інтегруватиме так реальні, так і віртуальні елементи і забезпечувати їх продуктивність [6; 7; 9; 11; 12; 16 та ін.]. Цьому сприяють як інтерактивні комунікації, так і різні адаптивні технології.

Вчені акцентують увагу на необхідності чіткого визначення та розуміння сутності феномену «процесне управління». Акцентуємо, що більшістю вчених (С. Бастоу, Р. Данліві, Н. Маргеттс, Дж. Тінклер та ін.) процес трактується як логічний, послідовний, взаємозв'язаний набір заходів, який споживає ресурси постачальника, створює цінність і видає результат споживачеві [9] та/або як стійка, цілеспрямована сукупність взаємозв'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи у виходи, що представляють цінність для споживача [11]. У процесному управлінні, як правило, передбачаються наступні види діяльності: 1) розробка процесу (інжиніринг); 2) доведення процесу до досконалості (шляхом послідовного підвищення рівня зрілості процесу); 3) і радикальне переформатування процесів (реінжиніринг) [19, 17 та ін].

1. Важливе методологічне значення мають дослідження вчених (Ф. Кросбі, Р. Радиком, У. Хемфрі та ін.), в яких описуються моделі зрілості процесів, вимір зрілості шляхом розрахунку індексу ефективності процесу (*Process Performance Index, PPI*). З метою оцінки рівня зрілості процесів усередині організації, автори моделі зрілості визначили десять чинників успіху: 1) узгодження із стратегією; 2) холістичний (цілісний) підхід; 3) усвідомлення процесу керівництвом і співробітниками; 4) портфоліо управління ініціативами процесу; 5) методологія вдосконалення процесу; 6) метрика процесу; 7) орієнтованість процесу на клієнта; 8) управ-

ління процесом; 9) інформаційні системи процесу; 10) управління змінами [17].

За ствердженнями вчених (С. Кенні, Б. МакГрат, Х. Маргеттс, К. Поллітт, М. Рінальді, М. Рачинська та ін.) оптимізація процесів публічного управління та адміністрування вимагає від публічних службовців здійснювати свою професійну діяльність дотримуючись правил та принципів реінжинірингу, а саме:

- декілька робочих процедур об'єднуються в одну – «горизонтальний стиск процесу». Наслідок – багатофункціональність робочих місць;

- виконавці приймають самостійні рішення – «вертикальний стиск процесу». Наслідок – підвищення відповідальності, зацікавленості в результатах своєї праці працівника;

- кроки процесу виконуються в природному порядку. Делінеріація процесу призводить до прискорення двома шляхами: 1) ряд робіт виконується паралельно; 2) зменшується час, що витрачається на усунення невідповідностей між попередніми і подальшими кроками процесу;

- процеси мають різні варіанти виконання, що підвищує адаптивність процесу до зміни зовнішнього середовища. Перепроєктовані процеси розпочинаються з деякого перевірного кроку, який визначає оптимальну версію виконання процесу для заданих умов середовища;

- зменшення перевірок і управлінських дій, кількості узгоджень;

- «уповноважений менеджер» забезпечує єдину точку контакту з клієнтом;

- переважає змішаний централізовано-децентралізований підхід. Наслідок – делегування повноважень за принципом «згори – вниз» [17 та ін].

Таким чином, можна стверджувати, що першим кроком в удосконаленні компетентностей сучасних публічних щодо управління місцевим розвитком на засадах процесного менеджменту є систематизація уявлень про сутнісні ознаки та особливості

процесного управління – базові види діяльності у процесному управлінні; моделі та виміри зрілості процесів; розрахунки індексу ефективності процесу; чинники успіху процесного управління; оптимізація процесів (правила та принципи реінжинірингу).

На наш погляд, другий крок в удосконаленні компетентностей сучасних публічних щодо управління місцевим розвитком на засадах процесного менеджменту передбачає наступну послідовність дій: 1) формування холістичного бачення про бажаний стан муніципального утворення як системи з деталізацією кінцевих результатів (*outcomes*); 2) приведення стратегічних процесів у відповідність холістичному баченню, цифровізація процесів, їх подальша оптимізація; 3) активізація поведінкових інсайтів.

У зазначеному контексті можна виділити три компетентності публічних службовців, що потребують удосконалення в першу чергу – це моделювання процесів трансформації муніципального утворення та оптимізація стратегічного цілепокладання.

На рис. 1 нами наведено приклад моделювання процесів трансформації муніципального утворення на прикладі м. Запоріжжя.

Приведення стратегічних процесів у відповідність холістичному баченню (вихід на кінцевий результат), цифровізація процесів, оптимізація

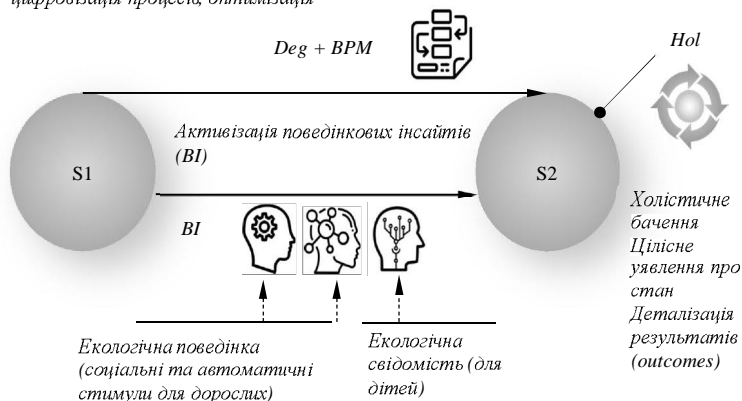


Рис. 1. Моделювання процесів трансформації муніципального утворення.
Джерело: розроблено автором

Публічним службовцям важливо знати, що процес трансформації муніципального утворення як системи передбачає створення управлінського впливу, що дозволяє перевести муніципальне утворення зі стану S1 у стан S2. Стан S2 характеризується гармонійним співіснуванням із зовнішнім середовищем. В першу чергу, місцем існування (екосистемою). Характеристики стану S2 відображені у Баченні стратегічного розвитку міста та його Місії [5].

Стратегія розвитку м. Запоріжжя передбачає екологічну домінанту як системоутворюючий компонент стратегічного цілепокладання. Так, покращення стану довкілля є основною складовою Бачення розвитку міста, Усі напрями розвитку міста, з яких складається Бачення, об'єднує ідея дбайливого ставлення та збереження довкілля, створення умов для комфортного проживання, гармонійного розвитку особистості.

У оцінках громадян питання екології оцінюються як найбільш значимі та важливі. Формулюючи Бачення власного майбутнього, городяни на перше місце ставлять все, що пов'язано з довкіллям (54% опитаних). На другому місці (40%) уподобань категорія «Розвиток» – бажання мешканців бачити місто: «Процвітаючим, розвинутим, успішним, працюючим, сучасним, модернізованим, прогресивним, європейським, вільним, столицею туризму, сучасним, близьким до світових стандартів». Третє місце за кількістю згадувань є «Затишне, красиве, з місцями для спорту, відпочинку; з велодоріжками та байкпарками», що співзвучне з наступним визначенням, лідером згадувань – «Зручним, з електротранспортом, з добудованими мостами, з відремонтованими дорогами» та категорією «Комфортним», з розвинутою інфраструктурою. Сім відсотків мешканців звертають увагу на розвиток культури та позитивні емоції та хочуть бачити місто культурним, щасливим, людським, дружнім, безпечним, мирним [5].

Увагу публічних службовців варто акцентувати на тому, що екологічна домінанта стратегічного цілепокладання забезпечується в такий спосіб. Так, холістичний підхід до цілепокладання передбачає, що при постановці цілі будь-якого рівня декомпозиції

необхідно враховувати екологічну домінанту як значимий кінцевий результат (*outcome*). Приміром, будь-який ремонт приміщень доцільно здійснювати з урахуванням екологічної експертизи; забезпечення школярів дитячим харчуванням також доцільно здійснювати з корекцією на екологічність. Екологічна домінанта актуальна для проєктів, що стосуються продуктів харчування, благоустрою вулиць, організації приміщень (опалення, освітлення і т. ін.), на виробництві, та багато інших.

У процесі досягнення поставлених стратегічних цілей з урахуванням екологічної домінанти основне завдання полягає в тім, щоб актуалізувати процеси самоорганізації і направити їх у відповідність стратегії розвитку міста. Низький рівень процесів самоорганізації змушує систему управління працювати в ручному режимі, що не дає можливості забезпечити стійкий розвиток системи, і не прийнятно в сучасному високо динамічному світі, де основою виживання є конкурентоспроможність.

Якщо формалізувати ситуації реалізації стратегії розвитку міста шляхом організації і із застосуванням потенціалу самоорганізації громадян, то наочно вищевикладений принцип можна представити у вигляді наступної нерівності:

$$F_{org} < k_{em} \left(F_{org} + \sum_{i=1}^n F_{self-org} \right),$$

де F_{org} – сила, спрямована на трансформацію об'єкта (реалізацію стратегії розвитку міста), сформована в результаті процесів організації;

$F_{self-org}$ – сила, сформована в результаті процесів самоорганізації територіальної громади, спрямована на трансформацію об'єкта (реалізацію стратегії розвитку міста);

k_{em} – коефіцієнт емерджентності, що визначає неадитивний характер прикладених зусиль членів територіальної громади й органів місцевого самоврядування в результаті їхній погодженого поводження;

n – кількість членів територіальної громади, що активно беруть участь у процесі реалізації стратегії розвитку міста.

В цьому випадку передбачається, що цілі органів місцевого самоврядування і територіальної громади щодо реалізації стратегії розвитку міста збігаються. Цей факт дає можливість розглядати владу і територіальну громаду як систему (взаємозалежне ціле, що має єдині цілі), і, отже, – застосовувати до сил різної природи – організації, самоорганізації єдиний коефіцієнт емерджентності, що характеризує сукупний результат прикладених спільно зусиль.

У протилежному випадку, коли процеси самоорганізації й організації різноспрямовані і переслідують різні цілі, мова йде про взаємне погашення прикладених зусиль, а результат визначається наявністю більшої сили, чим сила опонента. Тоді органи місцевого самоврядування і територіальна громада розглядаються як дві взаємодіючі системи, цілі яких не збігаються, або збігаються у незначному ступені. Однак, у рамках цього дослідження зазначений окремих випадок не є предметом розгляду.

Таким чином, як видно з вищенаведеної нерівності, регулювання процесів самоорганізації з метою приведення їх у відповідність стратегічним цілям розвитку міста, дає можливість істотного збільшення сили, спрямованої на трансформацію заданого об'єкта, у цьому випадку – на реалізацію екологічної домінанти як системоутворюючого компоненту процесу цілепокладання. У рамках даного дослідження з метою активізації діяльності членів громади пропонується запуск процесу формування екологічної свідомості (що актуально для дітей) і екологічної поведінки (актуально для дорослих).

Наведемо наші коментарі стосовно компетентностей публічних службовців щодо оптимізації процесу стратегічного цілепокладання на прикладі м. Запоріжжя в контексті формування та реалізації стратегії місцевого розвитку на засадах процесного менеджменту.

Визначено, що сильною стороною стратегії м. Запоріжжя є її якісна ресурсна орієнтація, спрямована на досягнення цілей життєзабезпечення і безпеки. Системним компонентом стратегії

є екологічна домінанта, яка збережена в процесі декомпозиції. Слабкими сторонами стратегії є недостатність маркетингової орієнтації, а також – недостатньо чітко деталізовані положення відносно розвитку громади.

Виходячи з цього, в процесі розробки рекомендацій доцільно сконцентруватися на цих стратегічних напрямках (цілях), і представити їх реалізацію з точки зору процесного менеджменту. На рис. 2 наведено стратегічні напрями і стратегічні цілі відповідно до Стратегії розвитку м. Запоріжжя, а також – обрані напрямки їх оптимізації.



Рис. 2. Стратегічні напрями і стратегічні цілі відповідно до Стратегії розвитку м. Запоріжжя: напрями оптимізації

Джерело: [5]

Примітка:

1 – напрямок оптимізації «маркетинг»,

2 – напрямок оптимізації «грумада»

Напрямок оптимізації 1. Маркетинг

Розглянемо декомпозицію двох стратегічних цілей на оперативному рівні:

В. 4. Відомий центр туризму:

- В. 4.1. Розвиток туристичної інфраструктури;
- В. 4.2. Ідентифікація та підтримка туристичних кластерів;
- В. 4.3. Створення унікальних туристичних продуктів.
- С.3. Проактивний маркетинг міста:
- С. 3.1. Розвиток образу острова Хортиця як центру духовності та історичної пам'яті;
- С. 3.2. Формування міського бренду та маркетинг міста;
- та інші.

Як видно з переліку стратегічних та оперативних цілей, у запропонованому вигляді реалізація маркетингу міста повністю інтегрується в туристичний напрямок розвитку економіки. Відповідальним за реалізацію маркетингового напрямку, згідно стратегії, являється Департамент культури і туризму міської ради. Це не відповідає принципу необхідної різноманітності Р. Ешбі, згідно якого рівень різноманітності системи управління має бути не менше різноманітності об'єкту управління.

Навіть за наявності аутсорсінгу, компетентність особи, що приймає рішення, яка полягає в здатності поставити завдання, сформулювати технічне завдання, оцінити результат, має бути вища, ніж у виконавців. В результаті відсутності фахівців-маркетологів маркетингова стратегія міста реалізується на недостатньому рівні. Як приклад необхідно привести оцінку туристичного бренду м. Запоріжжя.

Оперативна мета С. 3.1. «Розвиток образу острова Хортиця як центру духовності та історичної пам'яті» по суті, є одним з напрямів створення туристичних продуктів і може бути розглянута виключно у цьому контексті.

Крім того, важливо відмітити необхідність коректного позиціонування острова Хортиця серед подібних місць України. В Україні, окрім острова Хортиця, існують інші центри духовності та історичної пам'яті. Але що відрізняє від них Хортицю, що в ній унікального? Відповідь на це питання потребує як історичних досліджень, так і проведення фокус-груп. Проте, заздалегідь можна припустити, що унікальною, відмітною характеристикою Хортиці є той факт, що її можна розглядати як «місце сили», сакральний центр, що заряджає силою вільних людей. Сила та свобода – фундаментальні цінності, що характеризують унікальність Запоріжжя та його історичної спадщини. В маркетинговому контексті, ці цінності відповідають таким потенційним сегментам споживачів туристичних послуг як спортсмени, захисники України, воїни, представники бізнесу. Вдале позиціонування м. Запоріжжя як «міста сили» потенційно дасть можливість формування унікальної конкурентної переваги, яку складно скопіювати та відтворити у будь-якому іншому місті.

Що стосується оперативної цілі «С.3.2. Формування міського бренду та маркетинг міста», то цей напрям діяльності доцільно розглядати в контексті підвищення ефективності функціонування органів місцевого самоврядування, оскільки розвиток маркетингових функцій відноситься не до об'єкту управління (як стратегічні цілі С.1. Зручна, гендерночутлива система транспортного сполучення та С.2. Безпечне, облаштоване та доступне міське середовище), а до внутрішньої організації діяльності органів місцевого самоврядування. Маркетинг міста – це комплекс функцій, що потребує спеціалізованих компетенцій і пронизує усю структуру управління містом.

Вчені (Ф. Котлер, Л. Некрасова, О. Чукурна та ін.) зазначають, що маркетинг – найкраща платформа для планування тих державних агентств, які прагнуть задовольняти потреби населення і доставляти йому реальну цінність. Головна турбота маркетингу полягає в отриманні результатів, що мають цінність для цільового ринку. У приватному секторі мантрою маркетингу є купівельна цінність і

задоволення покупців. У державному секторі мантрою маркетингу є цінність для населення і задоволення суспільства [8].

В процесі маркетингу муніципальних утворень досягаються такі цілі, як: підвищення доходів; підвищення рівня споживання послуг; збільшення об'ємів покупок продуктів; поліпшення дотримання законів; поліпшення здоров'я і безпеки населення; активізація дій населення по захисту екології; зниження витрат при наданні послуг; підвищення задоволеності клієнтів; отримання підтримки від населення тощо.

С. Анхольт уперше в якості терміну визначив фразу «брендінг місць», він став основним розробником комплексного, диверсифікованого підходу до брендінгу територій, на противагу спеціалізованому, сфокусованому на якомусь одному аспекті (наприклад, туризмі). С. Анхольт створив концепцію конкурентної ідентичності, представивши її у вигляді шестикутника, який показує шість елементів сучасного бренду території: туризм, експортні бренди, політика, бізнес і інвестиції, культура, люди.

Виходячи з цього, доцільно окремо розглянути, як оптимально розподілити функцію маркетингу у рамках існуючої організаційної структури.

Що ж до бачення процесу формування маркетингу міста, то його можна представити таким чином (рис. 3). Моделювання процесів здійснено за допомогою програми SilverRun-BPM [15].

Для реалізації поставлених цілей і завдань потрібні фахівці-маркетологи, що спеціалізуються в напрямках: маркетинг територій, брендінг територій. Ці ж фахівці здійснюють, як правило, маркетинговий супровід культурних заходів (генерування логотипу, слогану, визначення каналів комунікації з цільовою аудиторією і так далі).

Процес «Маркетинг міста» відповідає оперативній меті С.3.2. «Формування міського бренду та маркетинг міста». У рамках цієї мети в стратегії міста були запропоновані наступні види діяльності (сфери реалізації проектів): розробка маркетингової стратегії міста; формування нового образу міста шляхом вирощування бренду у міському середовищі; проведення ділових і культурно-мистецьких

заходів з метою «пожвавлення» бренду міста; проведення унікальних міських культурних подій національного та світового рівня для гостей міста; системне проведення «брендових» культурних заходів для мешканців; взаємодія ВНЗ та Заповідника на о. Хортиця у напрямі популяризації пам'яток історії та культури; школа гостинності; нові сторінки у мережі фейсбук та на сайтах міста [5].

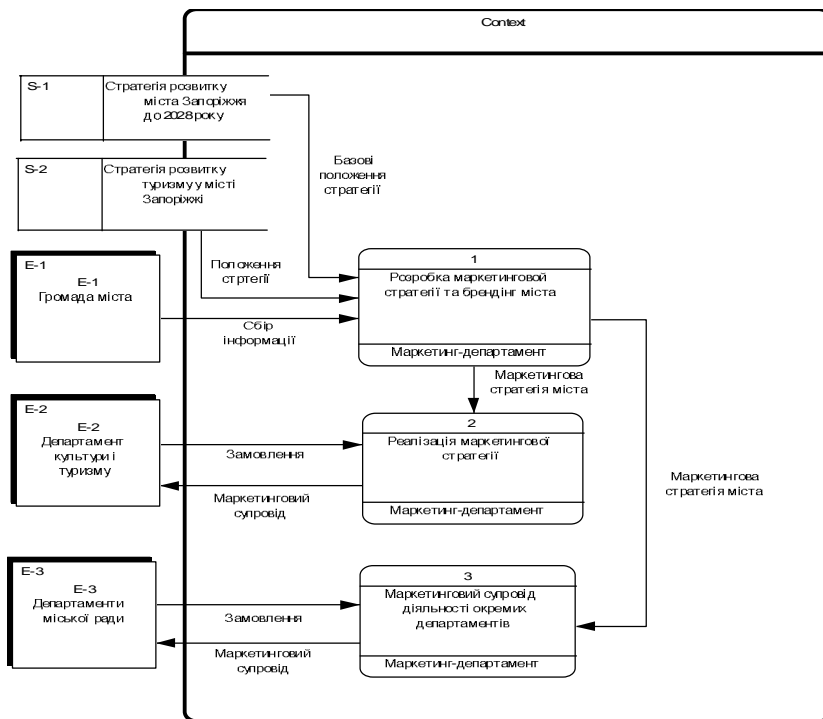


Рис. 3. Процес «Маркетинг міста».

Джерело: розроблено автором

Усі вказані види діяльності враховані при моделюванні бізнес-процесу «Маркетинг міста». При цьому одні з видів діяльності реалізуються на етапі стратегічного маркетингу (такі як «Розробка маркетингової стратегії міста»), другі – на етапі операційного

маркетингу (наприклад, «Нові сторінки у мережі фейсбук та на сайтах міста»), а треті – є одиничними проектами (приміром, «Школа гостинності»). Процес «Маркетинг міста» в результаті декомпозиції складається з трьох процесів: розробка маркетингової стратегії та брендінг міста (рис. 4), реалізація маркетингової стратегії (рис. 5) та маркетинговий супровід діяльності окремих департаментів.

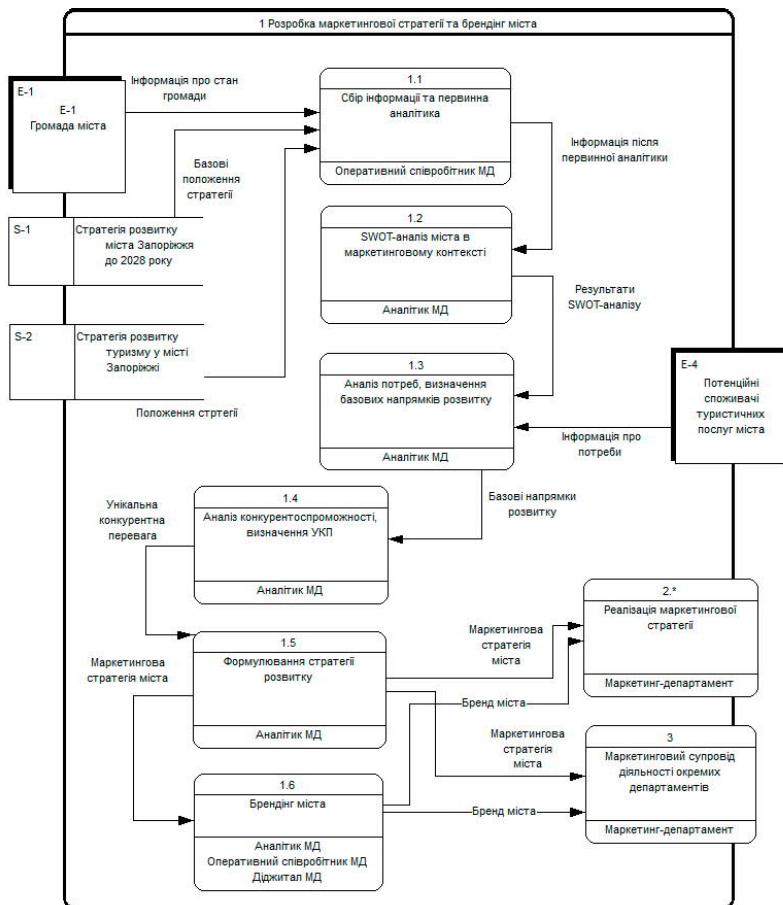


Рис. 4. Розробка маркетингової стратегії та брендінг міста.
Джерело: розроблено автором

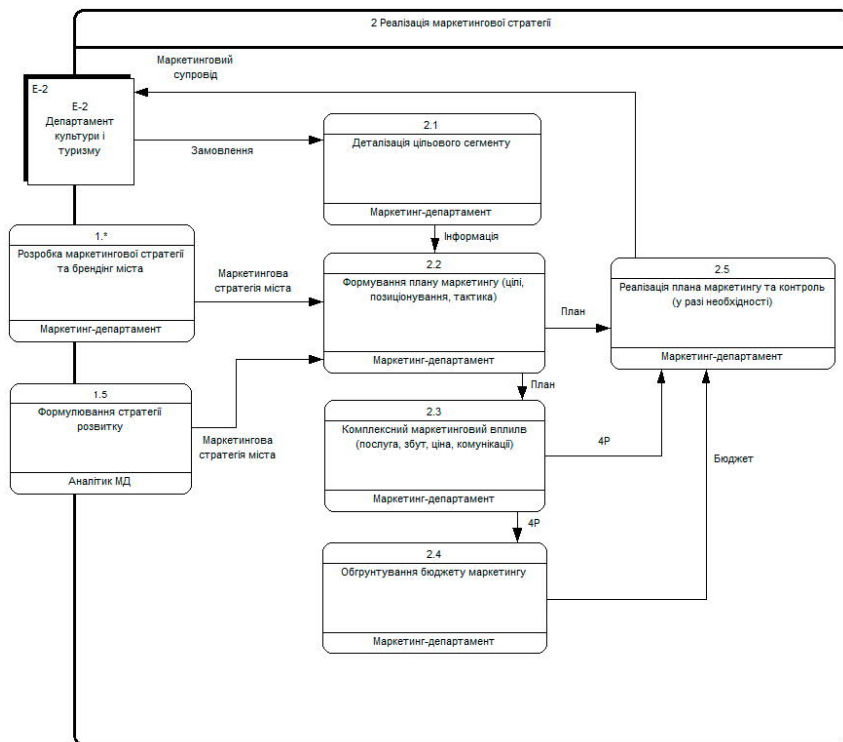


Рис. 5. Реалізація маркетингової стратегії.

Джерело: розроблено автором

У рамках запропонованого підходу, проведення окремих заходів по заявці різних департаментів може передбачати аутсорсінг, що стосується замовлення різних маркетингових, дизайнерських, поліграфічних послуг. При цьому, як постановка технічного завдання, так і контроль виконання здійснюється із залученням Департаменту маркетингу, що забезпечує як необхідну якість наданих послуг, так і їх узгодженість із стратегією розвитку міста, і базовими положеннями маркетингової стратегії (у т.ч. – з брендінгом міста).

Отже, розвиток та формування маркетингових компетентностей публічних службовців дозволить покращити управління місцевим розвитком на засадах процесного підходу.

Напрямок оптимізації 2. Громада

Стратегічна ціль D.3. Активна, відповідальна громада та ефективне управління містом.

Слід зазначити, що ця мета складається з двох основних процесів: «Формування активної, відповідальної громади» та «Забезпечення ефективного управління містом» (див. рис. 6). Ці процеси відрізняються методологією, необхідною для їх досягнення. Якщо в першому випадку – це стимулювання процесів самоорганізації, то в другому – менеджмент продуктивності (Performance Management), як технологія управління на рівні місцевих органів влади. Мета E.2 повинна включати усі елементи впровадження обраної системи управління (в цьому випадку – процесного менеджменту) і її підтримку, в т.ч. підготовку кадрів, стимулювання інноваційної діяльності.

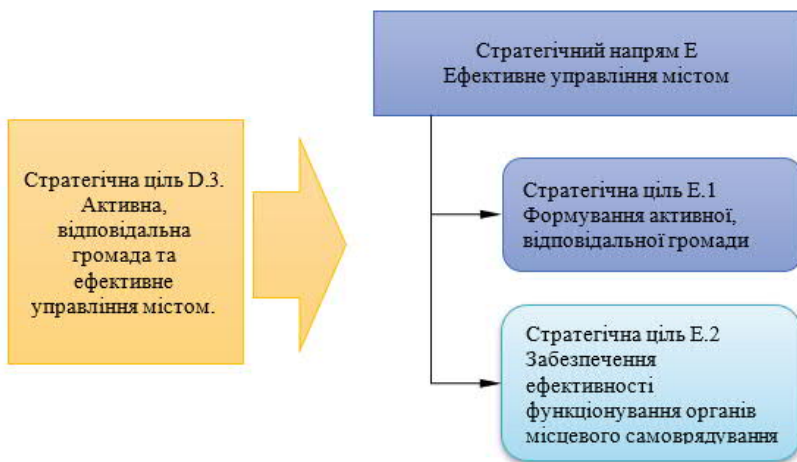


Рис. 6. Трансформація стратегічної цілі D.3.

Активна, відповідальна громада та ефективне управління містом

Джерело: розроблено автором

З точки зору процесного походу, базовий рівень досягнення мети Е.1 може бути представлений як процес (рис. 7).

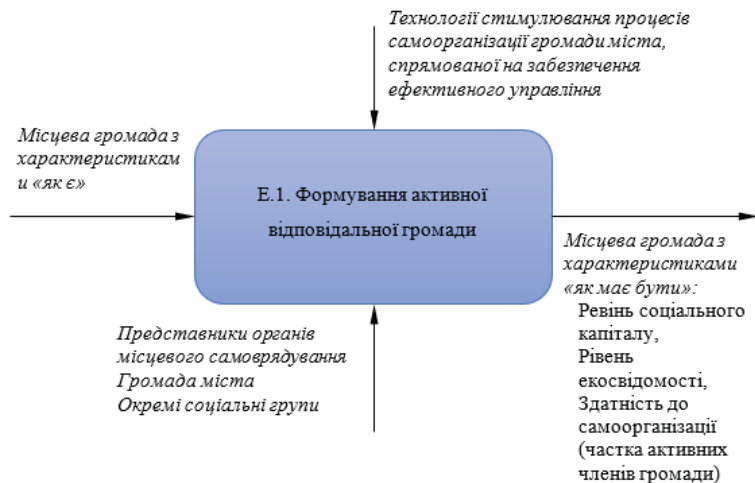


Рис. 7. Верхній рівень деталізації процесу «Формування активної, відповідальної громади».

Джерело: розроблено автором

Цей процес доцільно розділити на два паралельні підпроцеси:

- Е.1.1. Формування екологічної свідомості членів громади (дорослих, дітей);
- Е.1.2. Формування і реалізація соціального капіталу (моніторинг, розробка стимулів залежно від видів діяльності, комунікація, активізація дій).

У рамках інших цілей є напрямки по формуванню співтовариств (креативний клас, туристичні підприємці), і окремі цілі (чисте місто). Ці стратегічні положення створюють змістовну характеристику формування активної громади. Методологічні ж положення щодо формування соціальних спільнот представлено у наступних роботах [15; 17; 20].

Подальша деталізація процесу Е.1 «Формування активної відповідальної громади» виконана із застосуванням програмного продукту SilverRun – BMP (рис. 8).

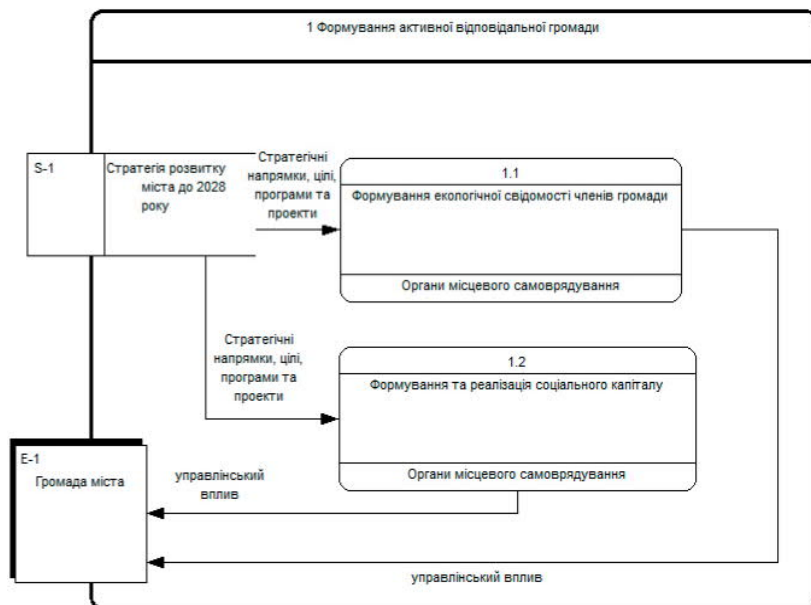


Рис. 8. Формування активної, відповідальної громади.

Джерело: розроблено автором

Формування екологічної свідомості членів громади (рис. 9) передбачає реалізацію декількох підпроцесів: моніторинг, аналіз та прогноз стану екологічної свідомості громади, розробку управлінського впливу; обмін інформацією (інформування населення – збір інформації); екологічна освіта; стимулювання екоактивності членів громади (пряме та діджитал); впровадження поведінкових інсайтів щодо впливу на екологічну поведінку членів громади.

Процес має декілька вихідних потоків, що включають: інформацію, освітні програми, управлінський вплив на членів громади.

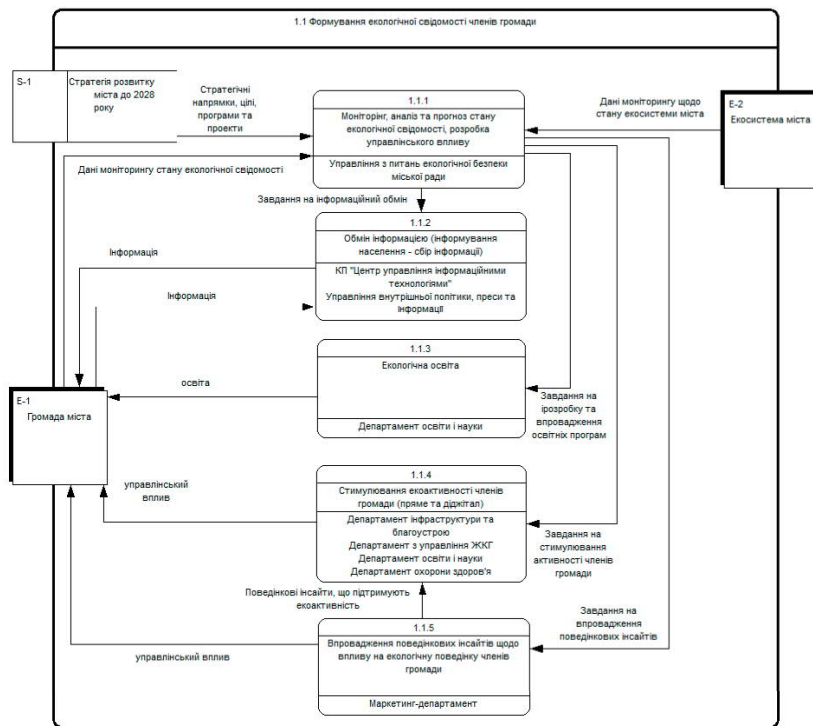


Рис. 9. Формування екологічної свідомості членів громади.
Джерело: розроблено автором

В рамках існуючої стратегії розвитку м. Запоріжжя [5] передбачено наступні види діяльності, що реалізуються за допомогою визначеного процесу, а саме:

Вихід процесу «інформація»: проведення кампанії у місцевих засобах інформації щодо необхідності роздільного збору сміття; впровадження громадського моніторингу стану водоохоронних зон та захисних смуг; впровадження системи інформування населення про стан довкілля; активне інформування населення щодо можливостей реалізації проектів у рамках державної програми

«Тепло оселя»; розвиток системи екстреного інформування містян; створення окремого розділу «Довкілля» на веб-сайті міської ради; заходи щодо пропаганди охорони навколишнього природного середовища; впровадження програм інформування з питань енергозбереження.

Вихід процесу «Освіта»: впровадження освіти зі сталого розвитку, зокрема програм екологічної, гендерної освіти.

Вихід процесу «управлінський вплив с метою стимулювання екоактивності»: започаткування серед мешканців міста масового висадження саджанців дубів на о. Хортиця (зокрема, в день Запорізького козацтва); впровадження селекційного збирання відходів – сучасна інфраструктура роздільного сортування твердих побутових відходів із забезпеченням значного відсотку сортування та переробки твердих побутових відходів з вилученням небезпечних та ресурсоцінних компонентів; розвиток ігрових і водних видів спорту; перетворення пришкільних територій на осередки спорту та здоров'я.

Наступний процес «Формування та реалізація соціального капіталу», який представлено на (рис. 10), включає такі види діяльності:

- моніторинг, аналіз та прогноз соціального капіталу громади;
- стимулювання розвитку спільнот за різними видами життєдіяльності громади, реальних та діджітал (за допомогою соціальних мереж);
- стимулювання активності спільнот (згідно цілей розвитку міста, визначених в рамках стратегії).

Виходи процесу включають різні види управлінського впливу: від стимулювання розвитку соціальних спільнот до активізації їх діяльності.

Таким чином, процесне моделювання діяльності органів місцевого самоврядування дозволяє сформувати універсальні шаблони, що наповнюються конкретним змістом з урахуванням цілей, завдань, програм та проєктів, що визначені в Стратегії розвитку визначеного територіального утворення. Процес моделювання доцільно доповнити створенням карток процесів, та формуванням бібліотеки процесів с передбаченим доступом до неї всіх учасників.

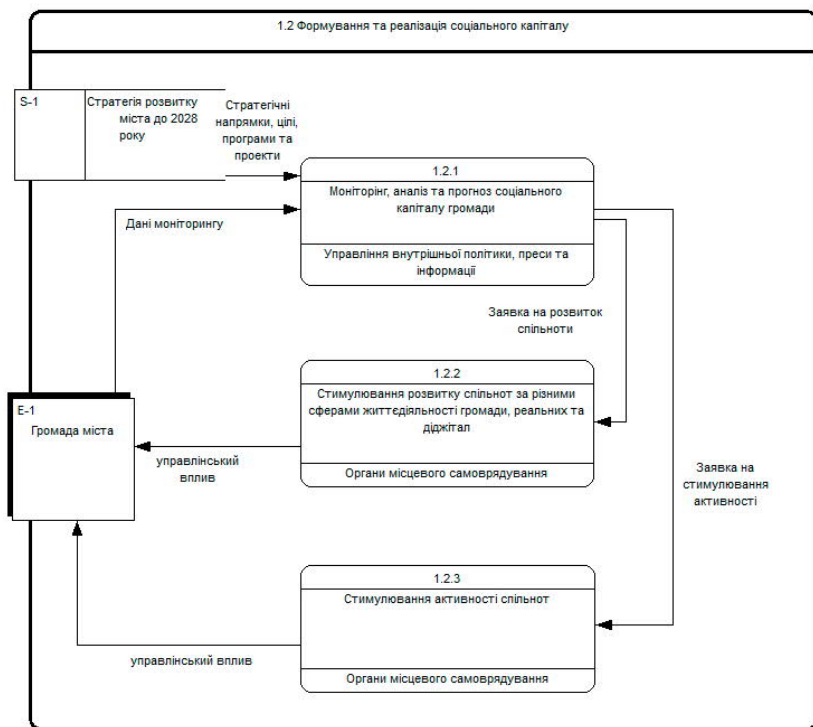


Рис. 10. Формування та реалізація соціального капіталу.

Джерело: розроблено автором

Щодо використання поведінкових інсайтів з метою забезпечення екологічної домінанти стратегічного розвитку міста зауважимо, що моделі і поведінка споживання домашніх господарств створюють істотний вплив на запаси природних ресурсів і якість навколишнього середовища.

З метою забезпечення екологічної домінанти стратегічного розвитку міста в рамках наведених напрямків пропонується застосування методів підштовхування (*nudges*). Підштовхування – це якісно інший спосіб досягати цілей управління, відмінний від методів заборони та методів прямого стимулювання,

властивих класичному біхевіоризму. Методи підштовхування використовуються в різних управлінських контекстах для досягнення широкого спектру цілей.

Отже, з метою досягнення цілей дослідження пропонується застосування методів підштовхування при формуванні екологічної свідомості членів громади міста та активізації їх екоспрямованої поведінки. Розробка поведінкових інсайтів здійснюється окремо та відповідно запиту у кожній конкретній ситуації.

Тут же можна навести деякі приклади застосування поведінкових інсайтів для стимулювання екоактивної поведінки членів громади, а саме:

- Місцева влада зобов’язує освітні установи перед канікулами проводити інформаційну кампанію про екологічну поведінку в місцях відпочинку, в місті і на природі, про шкоду хвороб, актуальних для учнів заданого віку, із застосуванням візуальних матеріалів (відео, картинки).

- Освітні установи за замовчуванням підписують батьків на СМС-розсилання про стан екології міста.

- Використання в містах яскравих різнокольорових контейнерів для сортування сміття з метою його подальшої переробки.

- Влада зобов’язує медустанови організувати SMS-підписку за замовчуванням для пенсіонерів, інвалідів, груп ризику на актуальні медичні поради рекламного характеру. За бажанням, від розсилки можна відписатися

- З метою збільшення частки екопідприємців в структурі економічно активного населення місцева влада запускає телепроекти реаліті-шоу, передачі про історії успіху малих підприємців з екологічної домінантою.

- З метою економії енергоресурсів на платіжних документах за електроенергію вказується середня кількість споживання електроенергії домогосподарствами на даній території (місто, регіон). Передбачається, що ті домогосподарства, у яких споживання вище, будуть прагнути привести його до середнього як соціальної норми.

– З метою раннього виявлення захворювань місцева влада зобов'язує заклади охорони здоров'я розміщувати зовнішню рекламу послуг в місцях їх надання. Наприклад, «Тут ви можете пройти швидкий тест на виявлення хвороби Х».

– Розміщення в прикасовій зоні супермаркетів контейнерів для збору коштів на екологічні цілі громади з попередньою їх популяризацією. Наприклад, «на забезпечення в холодну пору року точок обігріву для тих, хто опинився на вулиці».

– Місцева влада заохочує (економічними стимулами) кінотеатри і ТВ-ЗМІ до показу соціальної реклами, що попереджає куріння.

– Місцева влада зобов'язує держустанови використовувати енергоекономні лампи для освітлення.

– Починаючи з 5 класу, встановлюється опція «цифровий підручник за замовчуванням». І використовуються цифрові підручники замість паперових.

Важливо відзначити, що комплекс інструментів підштовхування є адаптивним і розробляється під конкретне завдання, отримані результати аналізуються (зворотний зв'язок) і здійснюється корекція методів впливу на поведінку членів міської громади.

Висновки. Удосконалення компетентностей публічних службовців щодо управління місцевим розвитком на засадах процесного менеджменту є нагальною потребою сьогодення. Доведено необхідність систематизації уявлень публічних службовців про сутнісні ознаки та особливості процесного управління, а саме: базові види діяльності у процесному управлінні; моделі та виміри зрілості процесів; розрахунки індексу ефективності процесу; чинники успіху процесного управління; оптимізація процесів (правила та принципи реінжинірингу).

Для ефективного управління місцевим розвитком на засадах процесного менеджменту розвиток професійних компетентностей публічних службовців слід здійснювати через формування холістичного бачення про бажаний стан муніципального утворення як системи з деталізацією кінцевих результатів (*outcomes*). Це

як системи з деталізацією кінцевих результатів (outcomes). Це потребуватиме умінь та навичок приведення стратегічних процесів у відповідність холістичному баченню, цифровізації процесів, їх подальшій оптимізації. Ключовими в цьому контексті є маркетингова компетентність публічних службовців та володіння ними технік активізації поведінкових інсайтів, в тому числі і членів громади.

Ключові слова: публічне управління, професійні компетентності публічних службовців, процесний менеджмент, управління місцевим розвитком.

Received: 16.08.23

References

1. Kotler, F., & Li, N. (2005). *Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist. Yak zrobyty yakomoha bilshе dobra dlia vashoi kompanii ta suspilstva [Corporate social responsibility. How to do as much good as possible for your company and society]*. Kyiv: Standart [in Ukrainian].
2. Melnyk, A.F., Monastyrskyi, H.L., & Dudkina, O.P. (2006). *Munitsypalny menedzhment [Municipal management]*. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
3. Oikhman, Ye.H., & Popov, E.M. (1997). Reinzhyrnyrnh biznesu: reinzhyrnyrnh orhanizatsii ta informatsiini tekhnolohii [Reengineering of business: reengineering of organizations and information technologies]. *Finansy ta statystyka – Finances and statistics*, (pp. 340-345) [in Ukrainian].
4. Ponomarenko, O.V., Hrechko, T.K., Kovbasiuk, Yu.V., Konyk, S.M., Nikolaiev, V.O., & Khadzhyradieva, S.K. (et al.). (2014). *Publichne administruvannia na zasadakh proektnoho menedzhmentu [Public administration on the basis of project management]*. Kyiv: OsvitaUkrainy [in Ukrainian].
5. Stratehiia rozvytku mista Zaporizhzhia do 2028 roku [Development strategy of the city of Zaporizhzhia until 2028]. (2017). *zp.gov.ua*. Retrieved from: https://zp.gov.ua/upload/content/o_1bvi15shg1mh9je61iooc13u7ae4.pdf [in Ukrainian].
6. Khadzhyradieva, S., Hrechko, T., & Pustovarov, A. (2020). Peredumovy vprovadzhennia protsesnoho menedzhmentu v orhanakh derzhavnoi vlady

Ukraine [Prerequisites for the introduction of process management in state authorities of Ukraine]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia – Actual problems of state administration*, 1(81), (pp. 88-97). M.M. Izha (Ed.). Odesa: ORIDU NADU [in Ukrainian].

6. Chernenko, N.M., Larina, N.B., Ruchkina, M.M., & Sakaliuk, O.O. (2020). Risks in public administration in the context of globalisation. *International Journal of Criminology and Sociology*, 9, (pp. 2921-2928) [in English].

7. Chukurna, O., Niekrasova, L., Dobrianska, N., Izmaylov, Ya., Shkrabak, I., & Ingram, K. (2020). Formation of methodical foundations for assessing the innovative development potential of an industrial enterprise. *Scientific Bulletin of NSU*, 4, (pp. 146-151) [in English].

8. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New Public Management Is Dead: Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, (Vol. 16), 3, (pp. 467-494) [in English].

9. Khadzhyradieva, S., Hrechko, T., & Smalskys, V. (2019). Institutionalization of Behavioral Insights in Public Policy. *Public Policy and Administration*, (Vol. 19), 3, (pp. 13-50) [in English].

10. Khadzhyradieva, S., Slukhai, S., & Rachynskiy, A. Public Administration in Ukraine: Adjusting to European Standards. *NISPACEE Journal of Public Administration and Policy*, (Vol. 13), 1, (pp. 81-108) [in English].

11. Pollitt, C., & Bouckaer, G. (2017). *Public Management Reform. A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity*. United Kingdom: Oxford University Press [in English].

12. Raczyńska, M. (2015). Process management in public administration. *Asta Universitatis Nicolai Copernici. zarządzenie XLII*, 4, (pp. 79-91) [in English].

13. Rinaldi, M., Montanari, R., & Bottani, E. (2015). Improving the efficiency of public administrations through business process reengineering and simulation. A case study. *Business Process Management Journal*, (Vol. 21), 2, (pp. 419-462) [in English].

14. Kenny, S., McGrath, B., & Phillips R. (Ed.). (2018). *The Routledge Handbook of Community Development. Perspectives From Around the Globe*. New York: Routledge [in English].

15. Thong, J., Yap, C., & Seah, K. (2000). Business Process Reengineering in the Public Sector: The Case of the Housing Development Board in Singapore. *Journal of Management Information Systems*, (Vol. 17), 1, (pp. 245-270) [in English].

16. Vugec, D. S. (2019). Business Process Management and Organizational Culture in Big Companies: Cross-Country Analysis. *World Academy of Science, Engineering and Technology. International Journal of Economics and Management Engineering*, (Vol. 13), 4, (pp. 405-411) [in English].

17. *World development report 2015 «MIND, SOCIETY, AND BEHAVIOR»*. (2015). Washington, DC: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank [in English].

18. Zaltman, G. (2008). *Marketing metaphoria: what deep metaphors reveal about the minds of consumers*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press [in English].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Микола Атанасов: Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку: вул. Кузнечна, 1, Одеса, 65023, Україна.

Mykola Atanasov: University of Intelligent Technologies and Telecommunications: Kuznechna street 1, Odesa, 65023, Ukraine.

ORCID. ORG./ 0000-0002-9061-6858

E-mail: nkl.atnsv@gmail.com