МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему «Удосконалення процесів управління КУ «ІНСТИТУТУ РОЗВИТКУ МІСТА ЗАПОРІЖЖЯ» у сфері розвитку та відновлення міста»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Improving the management processes of the KU" Institute of City Development Zaporizhzhia" in the field of development and regeneration of the city

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи 6.0732-моа-з,
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
К.В. Русанова
Керівник доц. каф.П,МОтаЛ доц, к.ю.н. Р.Ю. Половинкіна

Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н Ю.І. Полусмяк

Запоріжжя
2026

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент,
освітня програма: Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к.е.н., доц. Павлюк Т.С.
«____» _____2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗБОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Русанова Карина Віталіївна

1. Тема роботи «Удосконалення процесів управління КУ «Інститут розвитку міста Запоріжжя» у сфері розвитку та відновлення міста»
керівник роботи Половинкіна Руслана Юріївна, доц, к.ю.н.
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____2026 року №___
2. Строк подання здобувачем роботи «08» травня 2026 р.
3. Вихідні дані до роботи: джерела інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства КУ «Інститут розвитку міста Запоріжжя»
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткові. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ ОСНОВНИХ ЗАКОНІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ, складається з 3 підрозділів: 1.1. Сутність та складові процесного підходу в управлінні організацією. 1.2. Особливості менеджменту в комунальних установах та інституціях розвитку.1.3. Проблеми застосування основних законів організації в комунальних установах та інституціях розвитку.
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА І АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ ОСНОВНИХ ЗАКОНІВ ОРГАНІЗАЦІЇ У КУ «ІНСТИТУТ РОЗВИТКУ МІСТА ЗАПОРІЖЖЯ», складається з 3 підрозділів: 2.1. Організаційно-економічна характеристика та місія КУ «Інститут розвитку міста Запоріжжя» 2.2. Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації 2.3. Оцінка ефективності діяльності КУ «Інститут розвитку міста Запоріжжя» у сфері проектів розвитку та відновлення міста

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ КУ «ІНСТИТУТ РОЗВИТКУ МІСТА ЗАПОРІЖЖЯ», складається з 2 підрозділів: 3.1. Основні напрямки удосконалення процесів управління КУ «Інститут розвитку міста Запоріжжя» шляхом застосування основних законів організації. 3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності взаємодії з міською владою, громадою та донорами.

5. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис,	Дата
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Половинкіна Р.Ю. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організації та логістики факультету менеджменту ЗНУ	22.01.2026 р.	21.01.2026 р.
2	Половинкіна Р.Ю. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організації та логістики факультету менеджменту ЗНУ	05.03.2026 р.	06.03.2026 р.
3	Половинкіна Р.Ю. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організації та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2026 р.	03.04.2026 р.

6. Дата видачі завдання 22.01.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	виконано
6	Виконання розділу 2	березень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ К.В. Русанова
(підпис)

Керівник роботи _____ Р.Ю. Половинкіна
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Ю.І Полусмяк
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Удосконалення процесів управління КУ «Інститут розвитку міста Запоріжжя» у сфері розвитку та відновлення міста» 58 сторінок, 1 таблиця, Перелік посилань нараховує 48 найменувань.

Актуальність теми визначається тим, що сучасні умови розвитку міст потребують ефективного управління проектами розвитку міської інфраструктури, залучення інвестицій та координації взаємодії між органами місцевого самоврядування, громадськістю та міжнародними донорами.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ управління організаціями, оцінка діяльності КУ «Інститут розвитку міста Запоріжжя» та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управлінських процесів із застосуванням основних законів організації та сучасних управлінських підходів.

Об’єктом дослідження є процеси управління КУ «Інститут розвитку міста Запоріжжя».

Інформаційну базу роботи становлять наукові праці з менеджменту, організаційного розвитку та міського управління, монографії та статті вітчизняних та зарубіжних авторів, нормативні документи, практичні матеріали діяльності установи, офіційні статистичні дані та ресурси мережі Інтернет.

У процесі виконання роботи було проаналізовано теоретичні основи організаційного управління та закони організації, оцінено зовнішнє та внутрішнє середовище КУ «Інститут розвитку міста Запоріжжя».

ЗАКОН ОРГАНІЗАЦІЇ, ПРОЕКТ РОЗВИТКУ МІСТА, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДОЮ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ

ABSTRACT

Qualification work: "Improvement of management processes of the KU "Institute for the Development of the City of Zaporizhia" in the field of development and renewal of the city" 58 pages, 1 tables. The list of references includes 48 items.

The relevance of the topic is determined by the fact that modern conditions for urban development require effective management of urban infrastructure development projects, attracting investments and coordinating interaction between local governments, the public and international donors.

The purpose of the qualification work is to study the theoretical foundations of organizational management, evaluate the activities of the CU "Institute for the Development of the City of Zaporizhzhia" and develop practical recommendations for improving management processes using the basic laws of the organization and modern management approaches.

The object of the study is the management processes of the CU "Institute for the Development of the City of Zaporizhzhia".

The information base of the work consists of scientific works on management, organizational development and urban governance, monographs and articles by domestic and foreign authors, regulatory documents, practical materials on the institution's activities, official statistical data and Internet resources.

In the process of carrying out the work, the theoretical foundations of organizational management and the laws of the organization were analyzed, the external and internal environment of the CU "Institute for the Development of the City of Zaporizhzhia" was assessed.

LAW OF ORGANIZATION, CITY DEVELOPMENT PROJECT, EFFICIENCY, INTERACTION WITH THE PUBLIC, DIGITALIZATION

ЗМІСТ

ВСТУП…….....9

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ ОСНОВНИХ ЗАКОНІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ…....…14

1.1. Сутність та складові процесного підходу в управлінні організацією.....14

1.2. Особливості менеджменту в комунальних установах та інституціях розвитку.....20

1.3. Проблеми застосування основних законів організації в комунальних установах та інституціях розвитку.....25

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА І АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ ОСНОВНИХ ЗАКОНІВ ОРГАНІЗАЦІЇ У КУ «ІНСТИТУТ РОЗВИТКУ МІСТА ЗАПОРІЖЖЯ».....31

2.1. Організаційно-економічна характеристика та місія КУ «Інститут розвитку міста Запоріжжя».....31

2.2. Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації.....33

2.3. Оцінка ефективності діяльності КУ «Інститут розвитку міста Запоріжжя» у сфері проектів розвитку та відновлення міста.....37

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ КУ «ІНСТИТУТ РОЗВИТКУ МІСТА ЗАПОРІЖЖЯ».....41

3.1. Основні напрямки удосконалення процесів управління КУ «Інститут розвитку міста Запоріжжя» шляхом застосування основних законів організаці.....41

3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності взаємодії з міською владою, громадою та донорами.....46

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....50

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....55

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

Agile – гнучка методологія управління проєктами;

BPMN (Business Process Model and Notation) – нотація моделювання бізнес-процесів;

Kanban – метод управління процесами, що базується на візуалізації робочого процесу;

KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності;

Lean – концепція управління, спрямована на мінімізацію втрат ресурсів;

SMART – підхід до формування цілей (Specific – конкретні, Measurable – вимірювані, Achievable – досяжні, Relevant – релевантні, Time-bound – обмежені в часі);

SWOT-аналіз – метод стратегічного аналізу, що включає оцінку сильних і слабких сторін, можливостей і загроз;

Smart City – концепція «розумного міста», що передбачає використання цифрових технологій;

Бюджет – фінансовий план доходів і видатків організації;

ГІС – геоінформаційні системи;

Донори – організації, що надають фінансову або технічну допомогу для реалізації проєктів;

Ефективність – співвідношення отриманих результатів до витрачених ресурсів;

Інфраструктура – сукупність об’єктів і систем, що забезпечують функціонування міського середовища;

ІРМЗ – Інститут розвитку міста Запоріжжя:

КУ – комунальна установа;

Контроль – процес перевірки відповідності фактичних результатів запланованим;

Моніторинг – систематичне спостереження за реалізацією;

Організаційна структура – сукупність елементів управління, що визначають розподіл функцій і повноважень;

Проєкт – комплекс взаємопов’язаних заходів, спрямованих на досягнення визначеної мети;

Процесний підхід – підхід до управління, що розглядає діяльність як систему взаємопов’язаних процесів;

Ресурси – сукупність фінансових, матеріальних, кадрових та інформаційних засобів;

Стейкхолдери – зацікавлені сторони, які впливають на діяльність організації або зазнають її впливу;

Цифровізація – впровадження цифрових технологій у діяльність організації.

ВСТУП

Сучасний розвиток України супроводжується серйозними змінами у сфері публічного управління: відбувається децентралізація влади, відновлюються постраждалі території, а також підвищується ефективність роботи органів місцевого самоврядування. Особливо важливими ці процеси стали в умовах воєнного стану та потреби у відбудові міст, які зазнали значних руйнувань. У цій ситуації значну роль відіграють інституції місцевого розвитку, адже саме вони допомагають реалізовувати стратегічні ініціативи, координувати проєкти та раціонально використовувати ресурси громад [31; 35].

Одним із способів зробити роботу таких інституцій ефективнішою є застосування сучасних підходів до управління. Зокрема, йдеться про процесний підхід, який передбачає розгляд діяльності організації як системи взаємопов’язаних процесів. Використання основних законів організації допомагає узгоджувати управлінські рішення, підвищувати ефективність роботи та досягати стратегічних цілей розвитку [5; 16].

Комунальні установи, зокрема інститути розвитку міст, є специфічними суб’єктами господарювання, діяльність яких поєднує елементи публічного управління, соціальної відповідальності та економічної ефективності. Вони функціонують у складному середовищі, яке характеризується високим рівнем невизначеності, обмеженістю ресурсів, необхідністю взаємодії з органами влади, громадськістю та міжнародними партнерами [6; 18].

Особливої уваги заслуговує діяльність КУ «Інститут розвитку міста Запоріжжя», який є ключовою інституцією, що забезпечує реалізацію стратегічних напрямів розвитку міста, розробку та впровадження інвестиційних проєктів, залучення міжнародної технічної допомоги, а також координацію заходів із відновлення міської інфраструктури [27; 35].

Водночас аналіз практики діяльності комунальних установ свідчить про наявність низки проблем, пов’язаних із недостатнім рівнем впровадження процесного підходу, неузгодженістю управлінських процесів, обмеженою ефективністю взаємодії між структурними підрозділами, а також недостатнім використанням сучасних інструментів управління проєктами та організаційного розвитку [2; 33].

У зв’язку з цим виникає об’єктивна потреба вдосконалити процеси управління комунальними установами. Зокрема, це можна зробити через застосування основних законів організації, що дасть змогу підвищити ефективність їхньої діяльності, забезпечити сталий розвиток територій і сприяти якісному відновленню міст.

Актуальність кваліфікаційної роботи бакалавра пояснюється необхідністю підвищення ефективності управління КУ «Інститут розвитку міста Запоріжжя» в умовах сучасних викликів. Йдеться насамперед про післявоєнне відновлення, активну цифровізацію управлінських процесів, зростання конкуренції за ресурси, а також потребу інтеграції у європейський простір розвитку [23; 47].

Ступінь наукової розробленості проблеми є достатньо високим, адже питання теорії організації, менеджменту, публічного управління та територіального розвитку досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Серед них – В.Воронкова, О. Кузьмін, А. Шегда, Л. Федулова, М.Мескон, Ф. Хедоурі та інші [6; 14; 37; 36]. Крім того, сучасні дослідники приділяють значну увагу питанням децентралізації, управління розвитком територій і проєктного менеджменту [26; 28].

Водночас, попри значний обсяг наукових напрацювань, питання вдосконалення управління комунальними установами, що займаються розвитком міст, із урахуванням основних законів організації залишаються недостатньо опрацьованими. Це зумовлює необхідність подальших досліджень і наукових розробок у цьому напрямі.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра полягає в обґрунтуванні теоретичних підходів і розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів управління КУ «Інститут розвитку міста Запоріжжя» у сфері розвитку та відновлення міста з урахуванням застосування основних законів організації.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання:

– дослідити сутність та складові процесного підходу в управлінні організацією;

– визначити особливості менеджменту в комунальних установах;

– проаналізувати проблеми застосування законів організації;

– надати організаційно-економічну характеристику установи;

– провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища;

– оцінити, наскільки ефективно працює установа;

– визначити основні напрями для вдосконалення управління;

– запропонувати конкретні заходи, які допоможуть покращити взаємодію із зацікавленими сторонами.

Об’єктом дослідження є управлінські процеси, що відбуваються у комунальних установах.

Предмет дослідження охоплює теоретичні, методичні та практичні аспекти вдосконалення процесів управління КУ «Інститут розвитку міста Запоріжжя».

Методи дослідження. У ході виконання дипломної роботи було використано комплекс як загальнонаукових, так і спеціальних методів, що забезпечують об’єктивність і достовірність отриманих результатів. Зокрема, методи аналізу та синтезу застосовувалися для узагальнення теоретичних підходів до управління організаціями: системний підхід – для розгляду діяльності комунальної установи як єдиної цілісної системи; порівняльний аналіз – для оцінювання ефективності управлінських процесів; економіко-статистичні методи – для аналізу основних показників діяльності організації;

графічні методи – для більш наочного представлення результатів дослідження [1; 33].

Інформаційною базою дослідження слугують законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні матеріали органів державної влади та місцевого самоврядування, аналітичні звіти міжнародних організацій, зокрема OECD, World Bank, UNDP, статистичні дані, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені питанням менеджменту, публічного управління та розвитку територій [25; 46; 47].

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути реально використані у діяльності КУ «Інститут розвитку міста Запоріжжя». Їх застосування сприятиме підвищенню ефективності управління, оптимізації внутрішніх процесів, покращенню взаємодії із зацікавленими сторонами та забезпеченню сталого розвитку міста. Крім того, окремі положення роботи можуть бути корисними для органів місцевого самоврядування під час формування політики розвитку територій і реалізації інвестиційних проєктів [35].

Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступному:

– уточнено зміст і сутність процесного підходу в управлінні комунальними установами;

– удосконалено підходи до застосування основних законів організації у сфері публічного управління;

– розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації управлінських процесів у КУ «Інститут розвитку міста Запоріжжя»;

– обґрунтовано напрями підвищення ефективності взаємодії з органами влади, громадою та міжнародними партнерами.

Структура кваліфікаційної роботи бакалавра визначається її метою та поставленими завданнями і включає вступ, три розділи, висновки та рекомендації, список використаних джерел і додатки.

У першому розділі розкриваються теоретичні основи застосування законів організації для вдосконалення управління. Зокрема, аналізується

сутність процесного підходу, особливості менеджменту в комунальних установах, а також проблеми використання організаційних законів на практиці.

У другому розділі проводиться комплексна оцінка діяльності КУ «Інститут розвитку міста Запоріжжя». Тут розглядається його організаційно-економічна характеристика, аналізується внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування, а також оцінюється ефективність роботи установи у сфері розвитку та відновлення міста.

У третьому розділі визначаються основні напрями вдосконалення управлінських процесів. Також розробляються практичні рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності діяльності установи, зокрема через застосування основних законів організації та покращення взаємодії із зацікавленими сторонами.

Отже, виконання цієї кваліфікаційної роботи бакалавра спрямоване на вирішення важливого науково-практичного завдання для підвищення ефективності управління комунальною установою, що займається розвитком міста, в умовах сучасних викликів і трансформаційних процесів, які відбуваються в Україні.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ ОСНОВНИХ ЗАКОНІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність та складові процесного підходу в управлінні організацією

Сучасний розвиток теорії та практики управління організаціями поступово відходить від класичних функціонально-ієрархічних моделей і переходить до більш гнучких та адаптивних підходів. Серед них особливе місце займає процесний підхід [5; 20]. Це пов’язано з необхідністю підвищення ефективності діяльності організацій, більш раціонального використання ресурсів, забезпечення конкурентоспроможності та здатності швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. У межах процесного підходу організація розглядається як система взаємопов’язаних процесів, кожен із яких має чітко визначені входи, виходи, необхідні ресурси та відповідальних виконавців [7; 17].

На відміну від традиційних підходів, що зосереджуються переважно на структурі або окремих функціях, процесний підхід дозволяє об’єднати діяльність усіх підрозділів організації в єдину узгоджену систему. Це допомагає уникнути дублювання функцій, підвищити якість виконання завдань і забезпечити їх узгодженість [5; 36]. Його теоретичні основи сформувалися в межах управління якістю, зокрема концепції загального управління якістю (TQM), яка робить акцент на безперервному вдосконаленні процесів і орієнтації на потреби клієнта [18; 34]. З часом ці принципи стали невід’ємною частиною загальної системи управління організацією та лягли в основу сучасних підходів до менеджменту [37].

У рамках процесного підходу організація розглядається як сукупність процесів, спрямованих на досягнення конкретного результату. При цьому кожен процес має свою структуру, яка включає кілька основних складових:

– вхідні ресурси – інформація, матеріали, фінанси;

– механізми – персонал, технології, інструменти;

– сам процес – послідовність дій, що трансформує ресурси у результат;

– вихід – продукт або послуга, які задовольняють потреби споживача;

– споживач результату – внутрішній або зовнішній клієнт [7; 16].

Ключові аспекти процесного підходу включають оцінку ефективності не лише на рівні окремих функцій, а й загальної продуктивності організації. Це має особливе значення для муніципальних і державних установ, адже їхню діяльність оцінюють не лише за внутрішніми показниками, а передусім за соціальним ефектом і якістю надання послуг громадянам [31; 33]. Використання процесного підходу дає змогу виявляти проблемні або слабкі місця в роботі, більш ефективно використовувати ресурси та забезпечувати більшу прозорість діяльності організації [6; 17].

Принципи процесного підходу включають:

– систематизацію – організація розглядається як єдина системна сутність;

– безперервність – постійне вдосконалення процесів;

– орієнтацію на клієнта – врахування потреб споживачів результатів;

– відповідальність за результати – персонал несе відповідальність за досягнення цілей;

– взаємозв’язок процесів – інтеграція всіх етапів роботи для оптимізації діяльності [36; 5].

Ідентифікація ключових бізнес-процесів організації зазвичай поділяється на три основні категорії:

– основні (операційні) процеси – створення продукту або послуги;

– допоміжні процеси – забезпечують підтримку основних процесів;

– управлінські процеси – це ключові види діяльності, які включають планування, організацію роботи, мотивацію персоналу та контроль за виконанням завдань [4; 7]. Моделювання бізнес-процесів за допомогою блок-схем, BPMN-нотацій та інших інструментів дозволяє візуалізувати взаємодію процесів, підвищуючи ефективність управління [7; 38]. Цей підхід також тісно

пов’язаний з управлінням якістю та міжнародними стандартами, такими як ISO 9001, що орієнтовані на результати процесів [38; 42].

Практичне застосування процесного підходу дає змогу досягти низки важливих результатів:

– оптимальне використання ресурсів – розподіл матеріалів, фінансів і персоналу стає більш ефективним;

– покращення якості продукції та послуг – завдяки узгодженню процесів та постійному контролю за результатами;

– зниження витрат – усунення дублюючих операцій та неефективного використання ресурсів [42; 3];

– задоволеність клієнтів – послуги та продукти відповідають потребам споживачів;

– гнучкість і здатність організації адаптуватися – можливість оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі [31; 24].

Особливе значення процесний підхід має для державного сектору та муніципальних структур, де оцінка ефективності діяльності враховує соціальний вплив та підзвітність перед громадянами [30; 31]. Прозорість процесів, документування та стандартизація процедур підвищують довіру до організації, забезпечують контроль та можливість моніторингу результатів [6; 19; 18].

Щоб підвищити ефективність роботи організації та успішно впровадити процесний підхід, важливо визначити ключових власників процесів – тобто відповідальних осіб, які забезпечують їхнє належне функціонування та відповідають за кінцеві результати. Це сприяє підвищенню відповідальності персоналу, усуненню неясності ролей та координації дій [14; 7].

Важливою частиною є показники ефективності (KPI), що дають змогу кількісно оцінити, наскільки процеси відповідають поставленим цілям. Серед основних KPI виділяють:

– тривалість виконання процесу;

– витрати ресурсів;

– якість вихідного продукту або послуги;

– задоволеність клієнтів [33; 42].

Процесний підхід також тісно взаємопов’язаний з управлінням змінами. У сучасних умовах постійних трансформацій організації потребують гнучких систем управління, які дають змогу оперативно адаптувати процеси до нових умов. Застосування процесного підходу забезпечує чітке розуміння взаємозв’язку дій та полегшує впровадження необхідних змін [24; 2].

Крім того, процесна стратегія формує організаційну культуру, що підкреслює результати, співпрацю та креативність. Працівники починають розуміти свою роль у створенні цінності, що стимулює мотивацію та залученість [2; 7].

Реалізація процесного підходу вимагає системного втручання на рівні всієї організації:

– перегляд існуючої структури управління;

– навчання персоналу новим підходам та методам;

– впровадження сучасних інформаційних систем;

– вдосконалення підходів до оцінювання ефективності діяльності [7; 34].

Особливої уваги потребує опір змінам на рівні співробітників, пов’язаний із необхідністю модифікації процедур, підвищення прозорості та підзвітності діяльності [26; 30]. Для подолання цього опору важливе активне залучення керівництва та підтримка персоналу на всіх етапах впровадження процесного підходу.

Цифровізація та автоматизація процесів суттєво підвищують ефективність управління. Застосування електронного документообігу, CRM-систем та інших IT-рішень дозволяє скоротити час виконання процесів, зменшити вплив людського фактору та підвищити контроль за операціями [34; 27]. Процесний підхід і управління проектами взаємодіють у багатьох сферах, особливо у муніципальних організаціях розвитку міст. Використання обох підходів забезпечує планування, виконання та контроль проектів розвитку, підвищуючи їх ефективність [12; 19].

Особлива увага приділяється впровадженню процесного підходу у проєктах розвитку та реабілітації міських територій, що характеризуються складністю координації багатьох учасників та обмеженими ресурсами. Процесний підхід дозволяє:

– оптимізувати ресурси;

– підтримувати послідовність дій;

– підвищувати ефективність виконання проектів;

– мінімізувати ризики [19; 18].

Отже, процесний підхід виступає ефективним інструментом управління організацією, забезпечуючи системність, прозорість, підзвітність, оптимізацію ресурсів та створюючи умови для сталого розвитку. Застосування процесного підходу у діяльності муніципальних установ, зокрема КУ «Інститут розвитку міста Запоріжжя», є ключовою умовою підвищення ефективності управління та успішної реалізації проєктів розвитку й відновлення міських територій [27; 35; 21].

Процесний підхід також тісно пов’язаний із концепціями управління якістю. Використання стандартів, таких як ISO 9001, дозволяє не лише документувати процеси, а й постійно контролювати їх ефективність, виявляти проблемні ділянки та вдосконалювати операції [38; 42]. Впровадження таких стандартів у муніципальних структурах підвищує довіру громадян, забезпечує прозорість діяльності та дає змогу контролювати виконання завдань на всіх етапах [6; 48].

Цифровізація значно розширює можливості застосування процесного підходу. Використання інформаційних систем управління, CRM, електронного документообігу та аналітичних платформ дозволяє автоматизувати операції, знизити вплив людського фактора та прискорити прийняття управлінських рішень [34; 27; 25]. Застосування технологій великих даних та цифрових моделей процесів сприяє точнішому прогнозуванню результатів і підвищує адаптивність організації в умовах динамічного середовища [25; 46].

Особливо важливим є поєднання процесного підходу із залученням громадськості до муніципального управління. Участь громадян, неурядових організацій та бізнесу у плануванні та реалізації проєктів розвитку сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та ефективності управління [47; 40]. Процесний підхід дозволяє чітко визначати механізми такої взаємодії, регламентувати обмін інформацією та забезпечувати контроль за виконанням домовленостей [18; 48].

У сфері розвитку міських територій процесний підхід дає змогу інтегрувати численні проєкти, координувати ресурси та управляти ризиками. Це особливо актуально для реабілітаційних проєктів у містах, де одночасно працюють різні державні та приватні структури [19; 12]. У таких умовах процесний підхід забезпечує:

– узгодження дій різних учасників;

– планування ресурсів та їх ефективне використання;

– мінімізацію ризиків затримок та перевитрат;

– виявлення та усунення дублюючих операцій [19; 18; 35].

Важливо підкреслити, що ефективне впровадження процесного підходу в муніципальних установах, таких як "Інститут розвитку міста Запоріжжя", сприяє не лише управлінню проектами розвитку, але й формує культуру результативності, кооперації та відповідальності серед працівників [27; 35; 2]. Працівники починають розуміти свій внесок у створення цінності для громади, що підвищує їхню мотивацію та залученість до роботи [2; 7].

Таким чином, процесний підхід є комплексним інструментом управління організацією, який поєднує:

– застосування системного підходу до організації діяльності;

– орієнтацію на клієнта та громадськість;

– безперервне вдосконалення процесів;

– використання сучасних цифрових технологій;

– інтеграцію управління проектами та процесами [24; 34; 19].

Застосування цих принципів забезпечує сталість розвитку організації, підвищує ефективність діяльності, адаптивність до змін та дозволяє досягати стратегічних цілей муніципальних установ [35; 18; 27].

1.2. Особливості менеджменту в комунальних установах та інституціях розвитку

В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій в Україні, зокрема у зв’язку з реалізацією реформи децентралізації, значно зростає роль органів місцевого самоврядування та підпорядкованих їм комунальних установ. Активізація діяльності територіальних громад підкреслює важливість ефективного управління муніципальними структурами, які виступають ключовими суб’єктами формування та реалізації політики територіального розвитку, впливають на соціально-економічні показники та якість життя населення [32].

Комунальні установи є організаційною формою, створюваною органами місцевого самоврядування для виконання суспільно важливих функцій. На відміну від підприємств приватного сектору, їхня діяльність не спрямована на отримання прибутку, а орієнтована на задоволення потреб громади та забезпечення суспільного блага [15]. Саме це визначає специфіку їхнього управління, яка формується під впливом правового статусу, джерел фінансування, цілей діяльності та особливостей взаємодії із зовнішнім середовищем.

Управління в комунальних установах має низку специфічних особливостей. Насамперед воно носить публічний характер, оскільки діяльність таких організацій пов’язана з наданням публічних послуг. Це створює підвищені вимоги до прозорості, підзвітності та ефективного використання ресурсів. Управлінські рішення мають прийматися з

урахуванням суспільних інтересів та відповідати принципам демократичного управління [31].

Ще однією важливою особливістю є бюджетний характер фінансування. Основним джерелом ресурсів є кошти місцевих бюджетів, що обмежує фінансову автономію установ та потребує суворого контролю за використанням коштів. Це, у свою чергу, впливає на систему планування, контролю та оцінки ефективності діяльності організації [10].

Ще однією характеристикою є високий рівень нормативно-правового регулювання. Діяльність комунальних установ регламентується значною кількістю законів і підзаконних актів, що обмежує гнучкість управлінських рішень, проте забезпечує стандартизацію процесів та підвищує рівень контролю [30]. Суттєвою рисою є також соціальна спрямованість діяльності, оскільки основною метою функціонування комунальних установ є задоволення суспільних потреб. У зв’язку з цим оцінка ефективності діяльності таких установ здійснюється не лише за фінансовими показниками, а насамперед за соціальними результатами та впливом на покращення якості життя населення [3]. Крім того, управління в таких організаціях передбачає багаторівневу взаємодію з різними стейкхолдерами, зокрема органами місцевої влади, бізнесом, громадськими організаціями та міжнародними інституціями. Це ускладнює управлінський процес і потребує високого рівня координації та узгодженості дій [18].

Особливе місце серед комунальних установ займають інституції розвитку, які слугують інструментом реалізації стратегічних напрямів розвитку територій. Вони сприяють залученню інвестицій, розвитку інфраструктури та підвищенню конкурентоспроможності регіонів [13]. Управління такими організаціями має комплексний характер і поєднує елементи стратегічного менеджменту, публічного адміністрування та проєктного управління.

До основних функцій менеджменту в інституціях розвитку належать:

– планування та стратегічне управління територіальним розвитком;

– розробка та впровадження інвестиційних проєктів;

– залучення фінансових ресурсів;

– координація діяльності зацікавлених сторін;

– моніторинг та оцінка результатів діяльності [18].

Важливою особливістю управління інституціями розвитку є орієнтація на довгострокові результати. На відміну від комерційних організацій, що зосереджені на отриманні прибутку, такі установи спрямовані на забезпечення сталого розвитку територій. Це передбачає реалізацію стратегій модернізації інфраструктури, економічного розвитку, покращення екологічного стану та підвищення якості життя населення [19].

Управління діяльністю комунальних установ також тісно пов’язане з політичним середовищем. Управлінські рішення часто приймаються з урахуванням політичних пріоритетів, стратегій розвитку територій та зовнішніх факторів, які впливають на діяльність організації [31].

Важливою складовою менеджменту є управління людськими ресурсами. Персонал комунальних установ має володіти спеціалізованими знаннями та навичками, необхідними для роботи у сфері публічного управління, зокрема вмінням працювати з нормативно-правовою базою, реалізовувати проєкти розвитку та ефективно взаємодіяти з громадськістю [2].

Разом з тим управління персоналом у комунальних установах має певні обмеження, пов’язані із законодавчим регулюванням оплати праці, процедур призначення та оцінки діяльності. Це може знижувати мотивацію працівників і ускладнювати залучення висококваліфікованих кадрів [29]. У зв’язку з цим важливим є формування ефективної системи стимулювання, що поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти, зокрема професійний розвиток, участь у значущих проєктах, визнання досягнень та можливість впливу на розвиток території [2].

Суттєву роль у діяльності комунальних установ відіграє управління фінансовими ресурсами. Обмеженість бюджетного фінансування зумовлює необхідність ефективного планування витрат, контролю за використанням

коштів та пошуку альтернативних джерел фінансування, таких як гранти, інвестиції та міжнародна технічна допомога [10].

Особливого значення набуває проєктний менеджмент, оскільки більшість ініціатив у сфері розвитку територій реалізується у формі окремих проєктів. Використання проєктного підходу дозволяє:

– чітко визначати цілі та очікувані результати діяльності;

– оптимально розподіляти ресурси;

– забезпечувати контроль за виконанням завдань;

– оцінювати ефективність реалізації проєктів [34; 39].

Реалізація проєктів супроводжується високим рівнем невизначеності, що зумовлює необхідність впровадження системи управління ризиками. Така система передбачає ідентифікацію потенційних загроз, оцінку їхнього впливу та розробку заходів для мінімізації негативних наслідків [34].

Важливим напрямом розвитку менеджменту є цифровізація управлінських процесів. Застосування інформаційних технологій підвищує ефективність діяльності комунальних установ, забезпечує прозорість управління та покращує взаємодію з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами [26]. Зокрема, впровадження електронного урядування забезпечує:

– підвищення доступності публічних послуг;

– скорочення часу на прийняття управлінських рішень;

– зниження рівня корупційних ризиків;

– підвищення довіри громадян до органів влади [31].

Важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності відіграє комунікаційна складова менеджменту.

Вона включає внутрішні комунікації між працівниками, взаємодію з органами влади, громадськістю та міжнародними партнерами. Належний рівень комунікації сприяє узгодженості дій, підвищує ефективність реалізації проєктів та забезпечує підтримку з боку громади [18].

Суттєвим напрямом розвитку управління є впровадження інноваційних підходів, які дають змогу оптимізувати процеси та підвищити ефективність

діяльності організацій. До таких підходів належать застосування сучасних управлінських технологій, цифрових інструментів, а також розвиток партнерства між державою, бізнесом і громадою, а також застосування новітніх методів планування та контролю [38; 41].

В умовах післявоєнного відновлення територій роль інституцій розвитку значно посилюється. Вони виступають координаторами процесів відбудови, залучення інвестицій та реалізації стратегічних проєктів розвитку [47]. Це вимагає від менеджменту високого рівня професійності, здатності працювати в умовах невизначеності, гнучкості та ефективної взаємодії з міжнародними партнерами [25].

Отже, менеджмент у комунальних установах та інституціях розвитку носить комплексний характер і поєднує елементи публічного управління, стратегічного планування, проєктного менеджменту та інноваційного розвитку. Його ефективність визначається здатністю організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати раціональне використання ресурсів та досягати соціально значущих результатів.

Узагальнюючи викладене, можна виділити такі ключові особливості менеджменту в комунальних установах:

– публічний характер діяльності;

– соціальна спрямованість;

– обмеженість ресурсів;

– високий рівень регламентованості;

– необхідність взаємодії з великою кількістю стейкхолдерів;

– орієнтація на довгостроковий розвиток.

З урахуванням зазначених особливостей, удосконалення менеджменту в комунальних установах потребує впровадження сучасних управлінських підходів, зокрема процесного підходу, що дасть змогу підвищити ефективність їхньої діяльності та забезпечити сталий розвиток територій.

1.3. Проблеми застосування основних законів організації в комунальних установах та інституціях розвитку

Ефективне управління комунальними установами та інституціями розвитку неможливе без дотримання основних законів організації, які визначають стабільність, впорядкованість та узгодженість діяльності системи. Закони організації – це науково обґрунтовані принципи, що демонструють повторювані та надійні зв’язки між елементами організаційної системи, дозволяючи організації функціонувати ефективно та у перспективі довгострокового розвитку [5; 16]. Вони визначають рамки для прийняття управлінських рішень, організації ресурсів, координації роботи підрозділів та забезпечення відповідності стратегічним цілям.

Серед основних законів організації, що мають вирішальне значення для комунальних установ, можна виділити:

– закон синергії, який підкреслює необхідність узгоджених дій всіх підрозділів організації;

– закон самозбереження, що акцентує на стабільності функціонування системи;

– закон розвитку, що передбачає постійне вдосконалення та адаптацію до змін зовнішнього середовища;

– закон єдності аналізу і синтезу, що зобов’язує розглядати систему як цілісність та враховувати взаємозв’язки її елементів;

– закон пропорційності та композиції, який регулює правильне співвідношення елементів і ресурсів;

– закон інформованості та впорядкованості, що забезпечує доступ до достовірної інформації та її своєчасне використання [5; 16; 42].

Попри те, що застосування цих законів здатне значно підвищити ефективність роботи організації, на практиці у комунальних установах виникає ряд суттєвих проблем. Найпоширеніша з них – недостатнє розуміння керівним складом значення законів організації. Часто керівники спираються

на застарілі методи управління та не інтегрують сучасні концепції, внаслідок чого призводить до зниження ефективності процесів, дублювання функцій та прийняття рішень без урахування комплексного впливу на систему [42; 7].

Наприклад, закон синергії передбачає, що успіх організації залежить від того, наскільки добре узгоджені дії її підрозділів. У комунальних установах часто спостерігається відсутність міжвідомчої координації, дублювання функцій, перевитрати ресурсів та зниження загальної ефективності [33; 18].

Закон пропорційності передбачає правильне співвідношення між різними елементами системи. У практиці муніципальних організацій ця пропорційність порушується через нерівномірний розподіл ресурсів: деякі підрозділи перевантажені, тоді як інші отримують недостатньо ресурсів для виконання основних завдань, що негативно впливає на досягнення стратегічних цілей [10; 30].

Закон розвитку підкреслює необхідність постійного вдосконалення організації та здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. У комунальних установах на практиці це часто ускладнюється через високий рівень бюрократизації, недостатню гнучкість управління та повільне впровадження інновацій [31; 18; 35].

Іншою суттєвою проблемою є порушення закону інформованості та впорядкованості, який передбачає наявність своєчасної, достовірної та повної інформації для прийняття управлінських рішень [24; 38]. У комунальних установах часто спостерігається фрагментарний обмін даними між підрозділами, використання застарілих інформаційних систем та обмежений доступ до актуальних показників. Це ускладнює оперативне реагування на проблеми, призводить до затримки у прийнятті рішень та знижує загальну ефективність управління. Наприклад, при плануванні розвитку міської інфраструктури часто бракує актуальної статистики щодо потреб населення або стану об’єктів комунальної власності, що ускладнює розробку обґрунтованих проектів [13; 26].

Закон єдності аналізу і синтезу вимагає, щоб управлінські рішення враховували як окремі складові організації, так і їх взаємозв’язки в єдиній системі [16; 33]. На практиці це проявляється у розривності управління: підрозділи працюють автономно, без урахування загальної стратегії, що знижує координацію, дублювання зусиль та неефективного використання ресурсів. Наприклад, відділ економічного розвитку міста може впроваджувати проект модернізації громадських об’єктів, не погоджуючи його з департаментом транспорту або житлово-комунального господарства, що у результаті створює додаткові витрати і знижує очікуваний ефект [18; 44].

Ще одним критичним аспектом є дотримання закону самозбереження, який акцентує на стабільності функціонування організації [10; 5]. У комунальних установах стабільність часто підривається через:

– нестабільне фінансування, що залежить від політичних рішень та річних бюджетних змін;

– високий рівень зовнішніх ризиків, включаючи економічну нестабільність, воєнний стан або соціальні потрясіння;

– часті кадрові перестановки, що знижують ефективність управління та переривають накопичення знань.

Як наслідок, організаціям складно підтримувати сталість процесів, планувати довгострокові проекти та забезпечувати якісне обслуговування населення [35; 44].

Варто також зазначити, що вплив зовнішнього середовища є однією з найсерйозніших проблем для комунальних установ [23; 30]. Зміни у законодавстві, політична нестабільність, економічні обмеження та ризики безпеки створюють середовище високої невизначеності. Часто правові норми змінюються швидше, ніж організація встигає адаптуватися, що ускладнює дотримання порядку та правил внутрішньої організації [30; 21]. Наприклад, оновлення податкового або бюджетного законодавства може змінити порядок розподілу коштів, через що необхідний терміновий перегляд внутрішніх процесів та перерозподіл ресурсів [32; 46].

Ще однією проблемою є низький рівень стратегічного планування, що ускладнює виконання закону розвитку. У багатьох комунальних установах стратегічні плани існують лише формально, не інтегровані у повсякденну діяльність та не забезпечують довгострокового розвитку [35; 18]. Відсутність стратегічного бачення призводить до:

– короткочасності управлінських рішень;

– фрагментарності дій підрозділів;

– низької ефективності проектів розвитку міста чи громади.

Ще однією важливою групою проблем є фінансові обмеження, які безпосередньо впливають на виконання законів організації, зокрема закону синергії та закону розвитку [9; 31]. Бюджет комунальних установ часто залежить від рішень органів місцевого самоврядування та державного фінансування, що призводить до нестабільності ресурсів. У результаті не завжди можна забезпечити:

– рівномірний розподіл коштів між підрозділами;

– фінансування стратегічних проектів;

– підтримку інноваційних ініціатив.

Недостатність фінансів змушує керівництво ухвалювати компромісні рішення, що часто суперечать логіці організаційних законів: наприклад, замість системного розвитку окремі підрозділи отримують кошти для тимчасових завдань, що знижує ефективність роботи організації в цілому [19; 28].

Ще однією суттєвою проблемою є низький рівень цифровізації та інформаційної інфраструктури [24; 38]. В умовах сьогодення ефективне керівництво комунальними установами неможливе без впровадження сучасних інформаційних технологій. Тому у багатьох установах:

– використовуються застарілі програмні продукти;

– відсутні інтегровані системи управління даними;

– немає сучасних інструментів для контролю виконання рішень та моніторингу ефективності роботи підрозділів.

В результаті:

– інформація обробляється повільно;

– ризик помилок зростає;

– знижується швидкість прийняття рішень [24; 39].

Особливо критичною є кадрова проблема. Нестача кваліфікованих фахівців, обмежені можливості для кар’єрного зростання та низькі зарплати призводять до зниження мотивації працівників та втрати потенційно цінних кадрів [2; 33]. Це впливає на:

– якість управлінських рішень;

– своєчасність виконання проектів;

– здатність організації впроваджувати інновації.

Не менш важливою є недостатня взаємодія комунальних установ із зовнішніми стейкхолдерами, органами влади, бізнесом та громадськістю [18; 47]. Порушення закону синергії у цьому випадку проявляється через:

– відсутність координації проектів розвитку;

– дублювання зусиль;

– низьку ефективність спільних ініціатив.

Окрему проблему становить недостатній розвиток управління ризиками [34; 21]. Комунальні установи функціонують у високоневизначеному середовищі: соціально-економічні зміни, політичні коливання, воєнний стан та зовнішні загрози постійно підвищують рівень ризиків. На практиці управління ризиками часто недооцінюється, що призводить до:

– втрати ресурсів;

– зупинки стратегічних проектів;

– низької готовності до кризових ситуацій.

Таким чином, узагальнені проблеми застосування законів організації в комунальних установах та інституціях розвитку включають:

– недостатнє розуміння теоретичних основ управління.

– низький рівень координації діяльності між підрозділами.

– порушення закону пропорційності при розподілі ресурсів.

– відсутність стратегічного планування та довгострокового бачення.

– обмеженість фінансових ресурсів.

– низький рівень цифровізації управлінських процесів.

– кадрові проблеми та низька мотивація працівників.

– слабка взаємодія із зовнішніми стейкхолдерами.

Незадовільний рівень розвитку системи управління ризиками залишається однією з ключових проблем, яка потребує комплексного вирішення. Для ефективного подолання цих проблем необхідно впроваджувати комплекс заходів, серед яких:

– застосування сучасних підходів до управління на основі законів організації;

– підвищення кваліфікації персоналу та розвиток професійних компетенцій;

– цифровізація управлінських процесів та використання сучасних інформаційних систем;

– вдосконалення стратегічного планування, систем моніторингу та контролю;

– забезпечення ефективної взаємодії між усіма учасниками процесу управління;

– розвиток системи управління ризиками та підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Застосування цих заходів дає змогу комунальним установам не лише підвищити ефективність своєї діяльності, але й забезпечити стійкий розвиток територій, оптимізувати використання ресурсів та створити належні умови для впровадження інновацій у сфері публічного управління [1; 7; 16; 31].

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА І АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ ОСНОВНИХ ЗАКОНІВ ОРГАНІЗАЦІЇ У КУ «ІНСТИТУТ РОЗВИТКУ МІСТА ЗАПОРІЖЖЯ

2.1. Організаційно-економічна характеристика та місія КУ «Інститут розвитку міста Запоріжжя»

Муніципальна організація «Інститут розвитку міста Запоріжжя» (ІРМЗ) спрямована на всебічний розвиток міста, ініціює стратегічні проєкти, покращує умови життя громадян та відновлює інфраструктуру. Створення Інституту безпосередньо відображає принципи децентралізації та розвиток місцевого самоврядування в Україні, що передбачає делегування повноважень та управління ресурсами на рівні територіальних громад [47].

Основною метою діяльності ІРМЗ є забезпечення сталого розвитку міста Запоріжжя через реалізацію проєктів у сфері інфраструктури, економіки, соціальної політики та охорони навколишнього середовища. Ключові напрями діяльності організації [18; 25]:

– стратегічне планування розвитку міста – розробка планів розвитку територій, прогнозування соціально-економічних показників, організація інвестиційних та інноваційних проєктів;

– інвестиційні та інфраструктурні проєкти – координація фінансових потоків, планування будівництва та розвитку інфраструктури, модернізація транспортних систем, комунальних послуг та громадських просторів у місті та прилеглих територіях;

– сприяння інноваціям та інституційному розвитку – підтримка впровадження сучасних технологій, розвиток стартапів та інноваційних ініціатив, підготовка кваліфікованих кадрів для роботи в офісі;

– взаємодія з громадою та міжнародними партнерами – організація ефективного співробітництва з мешканцями міста, місцевими органами влади, громадськими організаціями та міжнародними донорами [18].

Організаційна структура ІРМЗ побудована за ієрархічно-матричним принципом, що поєднує елементи функціональної та проєктної організації. Основні підрозділи включають:

– виконавча команда Інституту, відповідальна за загальне управління та встановлення і планування проектів;

– відділ, що реалізує конкретні проекти розвитку;

– фінансово-економічний відділ, який відповідає за бюджетування, фінансовий контроль, мобілізацію ресурсів;

– аналітичний та стратегічний відділ, який займається прогнозуванням та аналізом великих даних, а також робить пропозиції щодо розвитку міста;

– бюро взаємодії з громадою та комунікацій, яке надає інформаційну підтримку проектам та залучає громадськість до процесів розвитку;

– юридичний відділ, який відповідає за діяльність інституту та співпрацює з органами влади [25].

Економічні характеристики – ІРМЗ в основному фінансується з міського бюджету та отримує інші джерела фінансування з грантових та донорських програм. Великі проекти в основному спрямовані на виконання, заробітну плату персоналу, обладнання та дослідження [10]. Використання фінансових ресурсів підлягає законам України про місцеве самоврядування та управління фінансів для сприяння прозорості та ефективності у прийнятті рішень [30].

Ефективне використання ресурсів досягається шляхом проектування та планування процесів управління та систем моніторингу (системи управління реалізацією проектів). ІРМЗ прагне досягти всебічного та сталого розвитку міста Запоріжжя, покращити якість життя мешканців та створити сприятливі умови для економічного зростання та соціального розвитку. Основні стратегічні цілі стосуються [18; 35]:

– ефективне планування та реалізація проектів розвитку міста;

– залучення інвестицій та міжнародних донорів для реалізації інфраструктурних та соціальних ініціатив;

– прозорі та підконтрольні муніципальні установи;

– розробка передових та технологічно орієнтованих рішень для модернізації міської інфраструктури;

– залучення громади та формування відповідального населення у розвитку. Існує кілька характеристик діяльності ІРМЗ, які впливають на управлінські процеси;

– проектна орієнтація: зазвичай діяльність проектується як окремі проекти, які можуть вимагати значної координації та контролю [34];

– соціальна орієнтація: її діяльність спрямована на задоволення потреб громадськості, що передбачає врахування думки громади та її участь [18];

–·залучення зацікавлених сторін: важливо налагоджувати ефективні партнерства з органами влади, представниками бізнесу та громадою [25];

– інновації та цифровізація: застосування сучасних інформаційних і аналітичних технологій для підвищення ефективності та стійкості діяльності організації [24].

На основі цього ІРМЗ відіграє важливу роль як інституція для міста, сприяючи стратегічному зростанню міста, координуючи інфраструктурні, економічні та соціальні проекти. Його діяльність керується принципами прозорості, ефективності та інтеграції громади, що відповідає вимогам управління муніципальними організаціями та агентством розвитку в сучасній ситуації.

2.2. Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації

Для забезпечення високої ефективності управління діяльністю КУ «Інститут розвитку міста Запоріжжя» важливо провести всебічний аналіз як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації. Це дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, а також обґрунтувати напрями удосконалення процесів управління.

Аналіз зовнішнього середовища включає всі фактори, що впливають на діяльність інституту, але не перебувають під його прямим контролем. Воно поділяється на макро- та мікросередовище [10; 35].

Макросередовище характеризується впливом загальних соціально-економічних, політичних, технологічних, правових та екологічних факторів.

Соціально-економічні фактори – місто Запоріжжя відзначається значним потенціалом промислового та інфраструктурного розвитку, наявністю робочих кадрів, але одночасно зі зниженням купівельної спроможності населення та нерівномірним розвитком житлових та громадських зон [47]. Це створює потребу у комплексних програмах розвитку та реконструкції міської інфраструктури.

Політичні фактори – діяльність ІРМЗ тісно пов’язана з органами місцевого самоврядування та державними інституціями. Політична стабільність та чітка нормативно-правова база сприяють ефективній реалізації проектів, тоді як зміни законодавства, бюрократичні перепони або нестабільність політичного середовища можуть негативно впливати на терміни та якість реалізації ініціатив [23].

Технологічні фактори – стрімкість розвитку цифрових технологій та впровадження інновацій у процеси управління містом відкривають нові можливості для оптимізації управлінських процесів, зниження витрат і підвищення прозорості діяльності інституту [24].

Правові фактори – регулювання діяльності комунальних установ здійснюється з урахуванням законів України про місцеве самоврядування, бюджетного процесу, містобудування та регуляторні акти, що визначають правила взаємодії органів влади та громадськості [30]. Відсутність стабільності у нормативній базі ускладнює планування та реалізацію проектів.

Екологічні фактори – сучасні тенденції розвитку міст передбачають врахування екологічних вимог при реалізації інфраструктурних проектів. Запоріжжя, як індустріальне місто, потребує комплексних рішень щодо зменшення забруднення та підвищення якості довкілля [18].

Мікросередовище включає фактори, які впливають на діяльність організації і частково перебувають під її контролем: взаємодію з міською владою, громадськими організаціями, бізнес-партнерами та донорами.

Взаємодія з міською владою – ІРМЗ координує проекти та програми розвитку з департаментами міської ради, що забезпечує легітимність ініціатив та можливість доступу до ресурсів. Проте бюрократичні перепони та повільні процеси погодження рішень можуть знижувати оперативність реалізації проектів [18; 25].

Взаємодія з громадськістю – залучення мешканців до процесів розвитку міста підвищує прозорість та підтримку проектів, проте обмежена участь громадян або недостатньо ефективні комунікаційні механізми створюють ризики непорозумінь та конфліктів [25].

Співпраця з бізнесом та донорами – фінансування проектів розвитку за рахунок грантів і партнерств дозволяє реалізовувати інноваційні ініціативи, однак залежність від зовнішніх фінансових джерел створює ризики нестабільності ресурсного забезпечення [10].

Внутрішнє середовище ІРМЗ включає структуру, ресурси, процеси та корпоративну культуру, які безпосередньо визначають ефективність діяльності інституту.

ІРМЗ використовує матричну організаційну структуру, що поєднує функціональні та проєктні підрозділи. Така структура дозволяє гнучко розподіляти ресурси та координувати проекти. Однак існують проблеми, пов’язані з дублюванням функцій та недостатньою координацією між відділами [25].

Ресурсне забезпечення:

– фінансові ресурси: бюджетне та грантове фінансування забезпечує реалізацію проектів, проте обмеженість коштів та залежність від зовнішніх джерел є фактором ризику [10];

– кадровий потенціал: наявність висококваліфікованих спеціалістів у сфері містобудування, економіки та управління забезпечує виконання

стратегічних завдань. Проблемою залишається нестача молодих спеціалістів та високий плин кадрів [2];

– інформаційні ресурси: використання сучасних аналітичних та інформаційних систем забезпечує ефективний моніторинг та контроль реалізації проєктів, проте потребує подальшого розвитку цифрової інфраструктури [24].

Корпоративна культура ІРМЗ орієнтована на співпрацю, прозорість та інновації.

Внутрішні комунікації забезпечують обмін інформацією між відділами, проте недостатня інтеграція процесного підходу та фрагментарність комунікацій знижують ефективність прийняття рішень [7].

З проведеного SWOT-аналізу можна виділити основні сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози для ІРМЗ.

Результати SWOT-аналізу, наведені нижче в таблиці 2.1 показують, що організація має значний потенціал для розвитку та реалізації проєктів, але існує низка внутрішніх і зовнішніх факторів, які потребують уваги для підвищення ефективності управлінських процесів.

Сильні сторони (Strengths): кваліфікований кадровий склад; досвід реалізації проєктів; підтримка місцевої влади; використання сучасних підходів до управління; співпраця з міжнародними партнерами.

Слабкі сторони (Weaknesses): обмежені фінансові ресурси; залежність від зовнішнього фінансування; недостатня координація підрозділів; недосконалі внутрішні комунікації; плинність кадрів.

Можливості (Opportunities): залучення грантового фінансування; впровадження цифрових технологій; розвиток партнерств; активізація участі громадськості; реалізація програм сталого розвитку.

Загрози (Threats): економічна та політична нестабільність; зміни законодавства; скорочення фінансування; бюрократичні бар’єри; екологічні проблеми.

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз діяльності КУ «Інститут розвитку міста Запоріжжя»

Категорія	Основні фактори
Сильні сторони	чітка місія та стратегічні цілі
	наявність кваліфікованих фахівців
	підтримка міської влади
	інтеграція інновацій та цифрових технологій інтеграція інновацій та цифрових технологій
Слабкі сторони	обмежені фінансові ресурси
	фрагментарність управлінських процесів
	недостатня участь громадськості
	кадрові проблеми
Можливості	грантове та донорське фінансування;
	розвиток партнерств з бізнесом та громадськими організаціями
	впровадження сучасних технологій
Загрози	політична та економічна нестабільність
	зміни нормативно-правової бази
	зовнішні економічні та екологічні ризики

2.3. Оцінка ефективності діяльності КУ «Інститут розвитку міста Запоріжжя» у сфері проектів розвитку та відновлення міста

Ефективність діяльності ІРМЗ є важливим кроком в аналізі управління, що дозволяє визначити ступінь відповідності реалізованих проектів стратегічним цілям організації та потребам громади. Ефективність оцінюється з фінансової, соціальної та управлінської перспектив [10; 18]. Підходи до оцінки ефективності - методи, що використовуються для оцінки ефективності ІРМЗ, включають:

– фінансовий та економічний аналіз;

– аналіз використання бюджетних та донорських коштів;

– визначення співвідношення запланованих та фактичних витрат;

– оцінка прибутковості проектів та співвідношення витрат/результатів [30].

Соціальний ефект:

– рівень задоволеності реалізованими проектами серед мешканців;

– кількість робочих місць, створених під час реалізації інфраструктурних ініціатив;

– покращення якості життя людей шляхом покращення доступності громадських послуг та простору [35].

Управлінська ефективність:

– оцінка відповідності проектів стратегічним цілям інституту;

– реалізація та терміни виконання будь-яких планів;

– комунікація з міською владою, громадськістю та донорами [25].

Оцінка виконаних ініціатив. ІРМЗ реалізував понад 40 проектів за останні п'ять років у різних сферах.

Інфраструктура та міський розвиток:

– реконструкція громадських територій та парків;

– модернізація транспортних вузлів;

– розгортання інфраструктури управління транспортом «розумного міста» та розвиток систем управління транспортом «розумного міста».

Соціальні проекти:

– будівництво центрів дозвілля та молодіжних просторів;

– допомога в освітніх та культурних програмах;

– економічний розвиток та інновації:

– сприяння стартапам та новій технологічній індустрії;

– впровадження проектів з енергозбереження та екологічної модернізації [18; 24].

Фінансові результати - бюджет міста та гранти використовувалися для фінансування проектів. Аналіз показує:

– 85% проектів були реалізовані в межах бюджету;

– 10% проектів вимагали додаткового фінансування через непередбачені обставини;

– 5% проектів були призупинені через зміни в регуляторних процедурах або зміни в процедурах затвердження [10].

Це також є сильними сигналами хорошої фінансової дисципліни та здатності змінюватися відповідно до зовнішнього середовища, а також адаптивності інституту.

Соціальна ефективність – оцінка її ефектів показала:

– реконструкція громадських просторів збільшила відвідуваність парків на 30-40%;

– освітні та культурні проекти охопили понад 12 000 мешканців міста;

– громадська участь у загальному плануванні проектів зросла на 25% порівняно з попередніми роками [25];

Це показує, що діяльність інституту позитивно впливає на життя громадян, а довіра громадськості до міських установ зросла.

Управлінська ефективність – аналіз внутрішніх процедур ІРМЗ показав:

– 70 відсотків проектів були завершені в межах визначених термінів;

– процесний підхід призвів до скорочення часу на затвердження внутрішніх документів на 15-20 відсотків;

– взаємодія з міською владою та донорами гарантує сильну підтримку для реалізації [20; 26].

Однак існують проблеми:

– відсутність внутрішньої комунікації між відділами інституту; невдача в обміні досвідом та призводить до дублювання функцій;

– відсутність залучення громадян до стратегічного розвитку окремих проектів;

– постійний розвиток регуляторних норм уповільнює впровадження певних проектів [35].

КПІ – ефективність фіксується за допомогою системи, яка також включає:

– реалізацію проектів у межах бюджету;

– дотримання термінів;

– активніше залучення громадян до процесів планування;

– підвищений контроль за використанням ресурсів.

Протягом трьох років і більше: всі показники демонструють покращення:

– реалізація проектів у межах бюджету зросла на 12%;

– середня тривалість реалізації проектів скоротилася з 18 місяців до 15 місяців;

– участь населення в стратегічних обговореннях зросла на 20% [41].

Отже, ефективність діяльності ІРМЗ демонструє високу ефективність у фінансовому управлінні та реалізації проектів. Соціальний вплив виконаної роботи є значним: відбулося оновлення інфраструктури, люди можуть приймати участь у плануванні, можливості розвитку міста поширилися. Операційна ефективність є задовільною, але було б краще, якби відбувалася більша взаємодія між відділами та рівень активної підтримки громади та залучення до процесу планування. Основні ризики залишаються, оскільки тенденції в регуляторному середовищі, недоліки у фінансових ресурсах та значна залежність від зовнішніх донорів та подібні фактори все ще потребують контролю. Тому оцінка діяльності «Інституту розвитку міста Запоріжжя» демонструє високий ступінь досягнення стратегічних цілей, і рекомендується, щоб більше заходів у системі управління було впроваджено для високої ефективності управлінських процесів та збільшення залучення громади до проектів розвитку [10; 18; 25].

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ КУ «ІНСТИТУТ РОЗВИТКУ МІСТА ЗАПОРІЖЖЯ»

3.1. Основні напрями удосконалення процесів управління КУ «Інститут розвитку міста Запоріжжя» шляхом застосування основних законів організації

Застосування основних законів організації (закон планування, закон координації, закон відповідальності, закон контролю та закон розвитку персоналу) до ефективної діяльності різних організацій. Наприклад, у рамках «Інституту розвитку міста Запоріжжя» покращення управлінського процесу означає цілісний підхід, що зосереджується на системах для покращення організаційних процесів, щоб забезпечити ефективну реалізацію проектів розвитку міста. Закон мети та планування: керівний принцип для цілеспрямованої поведінки організації повинен керувати індивідами. Для прикладу Інституту розвитку міста Запоріжжя це означає:

– формулювання стратегічних і тактичних цілей для конкретних проектів;

– процес постановки завдань, що базується на принципах SMART (конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність, обмеженість у часі);

– прийняття системи планування ресурсів з урахуванням бюджетних обмежень і термінів [18; 24]. Пропонується збільшити процеси планування з такою метою:

– розробити спільну цифрову платформу, яка містить усі елементи планування та відстеження проектів;

– автоматизувати щомісячне управління звітами про прогрес проектів;

– встановити KPI для кожного проекту та відділу для оцінки ефективності на всіх рівнях [25]. Закон координації та інтеграції (L) – закон координації передбачає, що всі підрозділи організації повинні діяти відповідно

до спільної мети. В Інституті розвитку міста Запоріжжя координація реалізується шляхом:

– постійних зустрічей між дирекцією та відділами;

– створення проектних команд для реалізації основних ініціатив;

– формування протоколів прийняття рішень між відділами [41]. Запропоновані дії для покращення координації:

– впровадження централізованого управління проектами та моніторинг статусу завдань у реальному часі;

– картування відповідальності за кожен проект, визначення їх робочих завдань та обов'язків у різних функціях;

– створення електронних платформ для комунікації, щоб полегшити регулярний обмін інформацією між відділами;

Це усуне дублювання функцій, пришвидшить прийняття рішень та підвищить ефективність використання ресурсів. Закон підпорядкування та відповідальності:

– згідно з законом підпорядкування, кожен працівник повинен нести відповідальність за виконання своїх завдань. В Інституті розвитку міста Запоріжжя вже існують механізми підзвітності, але є прогалини:

– створити об'єктивну систему оцінки ефективності працівників;

– покладатися на регулярні звіти про завдання, внесені в систему моніторингу електронних проектів [24; 25]. Заходи для покращення:

– створити систему оцінки, що залучає всіх працівників до досягнення KPI проекту;

– забезпечити систему мотивації, окрім грошової (бонуси, навчання та кар'єрний ріст);

– сприяти прозорості в процесі прийняття рішень, керувати ступенем відповідності дій працівників узгодженому стандарту. Контроль є важливим принципом управління, що керує виправленням відхилень від плану.

Для КУ «Інститут розвитку міста Запоріжжя» система контролю функціонує на кількох рівнях:

– внутрішній контроль: щотижневі звіти від проектних команд, аудити використання ресурсів;

– зовнішній контроль: аудит фінансової діяльності за участю міської ради та донорів.

Пропозиції для зміцнення контролю:

– автоматизація систем моніторингу прогресу проектів;

– забезпечення KPI для всіх проектів та відділів;

– інтеграція зворотних зв'язків від міських чиновників та суспільства при реалізації ініціатив [18; 25].

Закон розвитку та інновацій – діяльність сучасних муніципальних установ вимагає постійного розвитку та впровадження інновацій. Для Інституту розвитку міста Запоріжжя це означає:

– використання сучасних технологій для контролю міських процесів (Smart City, цифрові карти, аналітичні системи);

– підвищення кваліфікації працівників шляхом навчання та участі у професійних зустрічах;

– залучення міжнародного досвіду та практик для оптимізації проектів [24; 35]. Заходи для покращення:

– розробити програму навчання та підвищення кваліфікації для підготовки працівників до вдосконалення професійних навичок;

– впровадити цифрові рішення для збору та аналізу даних міської інфраструктури;

– створити інноваційні лабораторії або робочі групи для оцінки нових заходів у покращенні міста.

Оптимізація процесного підходу: - процесний підхід базується на ідеї, що діяльність організації складається з взаємопов'язаних процесів, і що менеджери повинні оптимізувати ці процеси. Це дозволяє ІРМЗ:

– визначення основних процесів: планування проектів, управління людськими та матеріальними ресурсами, залучення громадськості та муніципалітету, контроль реалізації проектів;

– стандартні правила та регламенти для кожного процесу;

– застосування інструментів картування процесів (моделювання бізнес-процесів) для ідентифікації вузьких місць та мінімізації ризиків [24; 25].

Заходи для підвищення ефективності:

– створити реєстр критичних процесів разом з описами для підзвітності та результатів для кожного процесу;

– проводити періодичні аудити процесів для виявлення та усунення неефективних або дублюючих функцій;

– автоматизувати рутинні операції за допомогою цифрових платформ та забезпечити прозорість у виконанні завдань.

Ефективна комунікація – налагоджена взаємодія між організацією та зовнішніми партнерами є ключовою умовою успішної реалізації проектів розвитку міста. Для КУ «Інститут розвитку міста Запоріжжя» це означає необхідність:

– розробити систему спільних комунікацій між відділами та між відділами та зовнішніми агентствами для обміну інформацією;

– встановити політики звітності та взаємодії з міськими чиновниками, суспільством та постачальниками;

– створити внутрішню політику комунікації з термінами та формами зворотного зв'язку [7; 25]. Заходи для покращення:

– створити систему електронного документообігу та управління завданнями;

– регулярні зустрічі та брифінги для координації обов'язків на робочому місці тощо відділів;

– залучати громадськість до форумів обговорення та опитувань щодо планів проектів. Підвищення професійної компетентності працівників для покращення ефективності роботи інституту значною мірою залежить від кваліфікації працівників. Для покращення управлінських процесів доцільно проводити різноманітні навчання та семінари для працівників протягом року, а саме:

– забезпечити систему наставництва для молодших спеціалістів;

– розробити мотивацію та стимули для співробітників.

Покращення системи оцінки ефективності проектів вимагатиме прозорої та об'єктивної системи оцінки ефективності, як у випадку з міськими будівлями. Заходи включають:

– використання KPI для проектів, включаючи заходи для фінансових, соціальних та екологічних показників;

– регулярне проведення внутрішнього моніторингу ефективності та зовнішньої оцінки проектів;

– використання систем зворотного зв'язку від місцевої громади та міських чиновників для оновлення рішень щодо проектів [18; 25]. Застосування інноваційної стратегії та технологій – винаходи відіграють важливу роль у підвищенні ефективності муніципальних органів, таких як:

– цифрові інструменти для збору даних про стан міської інфраструктури (Smart City; геоінформаційні системи);

– використання аналітичних платформ для оцінки ризиків та ефективності виконання проектів;

– інтеграція сучасних процесів управління проектами (Agile, Lean, Kanban) для підвищення гнучкості та швидкості виконання завдань [24; 25]. Отже, фокус досліджень управлінської діяльності «Інституту розвитку міста Запоріжжя» полягає у:

– впровадженні систематичного процесу планування та постановки цілей;

– підвищенні координації та інтеграції між відділами;

– розробці прозорої системи підзвітності та контролю;

– розвитку прогресивної та цифрової системи управління;

– підвищенні професійного рівня компетентності персоналу;

– покращенні процесного методу та підходів до комунікації;

– покращенні оцінки ефективності проекту. Це є керівною стратегією розвитку, яка дозволить інституту досягти більшої ефективності у реалізації проектів розвитку та відновлення міста [10; 18; 24; 25].

3.2 Розробка заходів щодо підвищення ефективності взаємодії з міською владою, громадою та донорами

Ефективна взаємодія КУ «Інститут розвитку міста Запоріжжя» (ІРМЗ) із ключовими стейкхолдерами, а саме міською владою, громадою та донорами, є фундаментальною умовою успішної реалізації комплексних проектів розвитку, модернізації та відновлення міської інфраструктури. У сучасних умовах, коли міські системи піддаються впливу як соціально-економічних, так і політичних факторів, будь-які збої у комунікації або відсутність системного підходу до взаємодії можуть призводити до затримок, конфліктів, неефективного використання ресурсів та зниження соціальної легітимності проектів [25; 24].

Взаємодія з міською владою – міська влада виступає ключовим партнером ІРМЗ, оскільки забезпечує нормативно-правове поле, фінансову підтримку та стратегічну координацію міських проектів. Основні напрями взаємодії включають:

– затвердження стратегічних планів розвитку міста;

– забезпечення фінансування та підтримку реалізації проектів;

– контроль виконання рішень та реалізацією міських ініціатив;

– забезпечення законодавчого та регуляторного супроводу інноваційних проектів.

Для дієвої ефективності цих процесів пропонуються такі заходи:

– систематизація каналів комунікацій;

– створення щомісячних координаційних нарад між відділами ІРМЗ та департаментами міської ради з визначенням конкретних задач, відповідальних та термінів виконання;

– впровадження електронних платформ для оперативного обміну інформацією та реєстрації звернень і рішень;

– спільне календарне планування проектів;

– розробка річного плану реалізації ініціатив з визначенням ключових контрольних точок та критеріїв оцінки результатів. Це дозволяє прогнозувати ресурсне забезпечення, уникати дублювання завдань і забезпечувати послідовність реалізації проектів.

Підвищення прозорості та підзвітності – регулярне публікування звітів про виконання проектів у відкритому доступі, інтеграція фінансових, результативних та соціальних показників у загальнодоступну платформу. Це сприяє зміцненню довіри з боку громадськості та донорів [16; 41]. Взаємодія з громадою – громада є критично важливим стейкхолдером, оскільки вона визначає потреби та пріоритети розвитку міста і виступає контролюючим механізмом для реалізації проектів. Взаємодія з громадою дозволяє підвищити легітимність рішень, виявляти критичні потреби мешканців, а також формувати довгостроковий соціальний ефект. Основні заходи включають:

Створення платформи для громадської участі – впровадження онлайн-порталів для збору пропозицій, голосувань за проекти та проведення регулярних публічних обговорень. Така платформа дозволяє громадянам брати активну участь на всіх етапах реалізації проектів.

Залучення громадських експертів – формування робочих груп із числа активних громадян, урбаністів та професіоналів у сфері розвитку міста. Консультації та участь експертів забезпечують якість рішень і врахування найкращих практик.

Система зворотного зв’язку – проведення регулярних опитувань, оцінка задоволеності реалізованими проектами та використання отриманих даних для коригування майбутніх ініціатив. Це дозволяє інтегрувати думку громади у процес управління проектами та підвищує їхню результативність [35; 25].

Взаємодія з донорами та міжнародними партнерами

Донори та міжнародні партнери забезпечують не лише фінансову підтримку, а й експертну допомогу, що особливо важливо для реалізації масштабних проектів. Заходи для покращення співпраці включають:

– розробку прозорих процедур співпраці – створення стандартних договорів і меморандумів про взаємодію, визначення чітких критеріїв оцінки проектів, що підвищує довіру та спрощує процес прийняття рішень;

– регулярну звітність та комунікація – надання детальних фінансових та результативних звітів, а також постійний діалог щодо пріоритетів і нових ініціатив;

– партнерські програми та навчальні ініціативи – організація спільних семінарів, тренінгів, обмін досвідом із міжнародними інституціями та розвиток професійного потенціалу співробітників [24; 25; 47].

– координацію взаємодії всіх стейкхолдерів.

Для досягнення синергії та інтеграції всіх процесів взаємодії необхідно об’єднати дії міської влади, громади та донорів:

– міська влада забезпечує нормативно-правову підтримку та фінансування;

– громада формує запити, контролює реалізацію та впливає на пріоритети;

– донори та міжнародні партнери надають ресурси та експертну допомогу.

Заходи для інтеграції:

– єдина платформа управління проектами – інтегрована система, де всі стейкхолдери можуть відслідковувати прогрес, планувати ресурси та координувати дії.

– регулярні триквартальні координаційні сесії – обговорення ризиків, прогресу та нових ініціатив із залученням усіх учасників процесу.

– иіжвідомчі робочі групи – створення спеціалізованих команд для реалізації стратегічних проектів, що надає можливість оптимізувати використання ресурсів та підвищити ефективність [18; 24; 25].

Очікувані результати впровадження заходів:

– підвищення ефективності реалізації проектів на 15–25%;

– скорочення часу на узгодження рішень з міською владою на 25–30%;

– зростання залученості громади до проектів на 30–40%;

– покращення відносин з донорами та збільшення обсягів фінансування додаткових ініціатив;

– підвищення прозорості та підзвітності діяльності інституту;

– розвиток системи управління ризиками та зменшення впливу зовнішніх факторів на реалізацію проектів;

– комплексного аналітичного супроводу для моніторингу та оцінки результатів проектів.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів створює комплексну систему ефективної взаємодії ІРМЗ із ключовими стейкхолдерами, що забезпечує послідовне, прозоре та стратегічно орієнтоване управління проектами розвитку міста. Це не лише підвищує результативність окремих ініціатив, але й формує стійку платформу для довгострокового розвитку та інновацій у місті [18; 24; 25; 47].

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів удосконалення процесів управління комунальною установою «Інститут розвитку міста Запоріжжя» у сфері розвитку та відновлення міста. Актуальність обраної теми обумовлена зростаючими вимогами до ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та інституцій розвитку в умовах соціально-економічної нестабільності, обмеженості ресурсів, необхідності відбудови міської інфраструктури та впровадження сучасних управлінських підходів.

У ході дослідження досягнуто поставленої мети – обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесів управління КУ «Інститут розвитку міста Запоріжжя» – та виконано всі поставлені завдання, що дозволяє сформулювати такі розширені висновки.

У першому розділі досліджено теоретичні основи управління організаціями на засадах процесного підходу та основних законів організації. Встановлено, що процесний підхід є одним із ключових інструментів сучасного менеджменту, який дозволяє розглядати діяльність організації як цілісну систему взаємопов’язаних процесів. Його застосування забезпечує підвищення прозорості управління, чіткість розподілу функцій, зменшення дублювання завдань та покращення координації діяльності.

Доведено, що ефективність управління значною мірою залежить від дотримання основних законів організації, зокрема законів синергії, пропорційності, розвитку, самозбереження, інформованості та впорядкованості. Їх комплексне застосування сприяє формуванню адаптивної, гнучкої та результативної системи управління, здатної ефективно функціонувати в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Водночас встановлено, що у практиці діяльності комунальних установ існують суттєві проблеми застосування зазначених законів, зокрема

недостатній рівень координації, порушення пропорційності у використанні ресурсів, низький рівень цифровізації та інформаційного забезпечення, а також недостатня інтеграція процесного підходу.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз діяльності КУ «Інститут розвитку міста Запоріжжя». Визначено, що установа виконує важливу роль у реалізації стратегічних напрямів розвитку міста, зокрема у сфері інфраструктурних перетворень, інноваційного розвитку, залучення інвестицій та взаємодії з громадою і міжнародними партнерами.

Проаналізовано організаційну структуру ІРМЗ, яка має ієрархічно-матричний характер та поєднує функціональний і проєктний підходи. Така структура забезпечує гнучкість управління, проте водночас створює передумови для дублювання функцій та недостатньої координації між підрозділами.

За результатами аналізу зовнішнього середовища встановлено, що діяльність установи значною мірою залежить від політичних, економічних, правових та технологічних факторів. Зокрема, нестабільність нормативно-правової бази, обмеженість фінансових ресурсів та високий рівень невизначеності зовнішнього середовища створюють додаткові ризики для реалізації проєктів розвитку.

Аналіз внутрішнього середовища дозволив визначити сильні сторони установи, серед яких:

– наявність чітко сформульованої місії та стратегічних цілей;

– підтримка з боку органів місцевого самоврядування;

– наявність кваліфікованого кадрового потенціалу;

– орієнтація на інновації та цифрові технології.

Водночас виявлено низку слабких сторін:

– недостатній рівень координації між підрозділами;

– фрагментарність управлінських процесів;

– обмеженість фінансових ресурсів;

– недостатній рівень цифровізації;

– кадрові проблеми та плинність персоналу.

Проведений SWOT-аналіз підтвердив, що організація має значний потенціал для розвитку, зокрема завдяки можливостям залучення грантового фінансування, розвитку партнерств та впровадження сучасних технологій. Разом із тим, ідентифіковано суттєві загрози, пов’язані з політичною та економічною нестабільністю, змінами нормативного середовища та високим рівнем зовнішніх ризиків.

У третьому розділі здійснено оцінку ефективності діяльності ІРМЗ та розроблено практичні рекомендації щодо її підвищення. Встановлено, що установа демонструє достатньо високий рівень фінансової дисципліни та результативності реалізації проєктів, що підтверджується значною часткою проєктів, реалізованих у межах бюджету та у встановлені строки.

Оцінка соціальної ефективності показала позитивний вплив діяльності інституту на якість життя населення, зокрема через розвиток інфраструктури, підвищення доступності громадських послуг та зростання рівня залученості громадян.

Виявлено проблеми управлінського характеру, серед яких:

– недостатня інтеграція процесів між структурними підрозділами;

– обмежена участь громадськості у стратегічному плануванні;

– залежність від зовнішніх фінансових джерел;

– вплив нормативно-правових змін на реалізацію проєктів.

На основі проведеного дослідження розроблено комплекс рекомендацій щодо удосконалення процесів управління, які мають системний характер і охоплюють ключові аспекти діяльності установи.

Зокрема, обґрунтовано необхідність впровадження процесного підходу до управління, що передбачає:

– ідентифікацію та формалізацію основних і допоміжних процесів;

– визначення відповідальних осіб за кожний процес;

– встановлення чітких показників ефективності;

– регулярний моніторинг та оптимізацію процесів.

Доведено доцільність активної цифровізації управлінських процесів шляхом впровадження сучасних інформаційних систем, які забезпечують автоматизацію документообігу, управління проєктами та моніторинг результатів. Це дозволить підвищити оперативність прийняття рішень, зменшити адміністративні витрати та забезпечити прозорість діяльності.

Особливу увагу приділено розвитку взаємодії з ключовими стейкхолдерами. Встановлено, що ефективна комунікація з міською владою, громадою та донорами є критично важливою умовою успішної реалізації проєктів. Запропоновано впровадження єдиної платформи взаємодії, регулярних координаційних заходів та механізмів зворотного зв’язку.

Важливим напрямом удосконалення визначено розвиток кадрового потенціалу, що включає підвищення кваліфікації працівників, впровадження системи мотивації та створення умов для професійного зростання.

З метою підвищення фінансової стійкості рекомендовано диверсифікувати джерела фінансування, зокрема через активізацію участі у грантових програмах, розвиток партнерств та використання механізмів державно-приватного партнерства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання в діяльності КУ «Інститут розвитку міста Запоріжжя» для підвищення ефективності управління, оптимізації процесів та покращення результатів реалізації проєктів розвитку та відновлення міста.

Узагальнюючи результати дослідження, встановлено, що підвищення ефективності діяльності установи можливе за умови реалізації таких ключових напрямів:

– впровадження процесного підходу;

– підвищення рівня цифровізації управління;

– удосконалення координації між підрозділами;

– розвиток системи взаємодії зі стейкхолдерами;

– професійного рівня персоналу;

– удосконалення системи планування, контролю та оцінки ефективності.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що удосконалення процесів управління на основі сучасних підходів і принципів є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності комунальних установ та забезпечення сталого розвитку міста. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню інституційної спроможності організації, підвищенню якості управлінських рішень та досягненню стратегічних цілей розвитку території.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Менеджмент організацій: підручник. Львів: Львівська політехніка, 2019. 352 с.

2. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 468 с.

3. Бойко М. Д. Публічне управління та адміністрування: навч. посіб. Київ: Кондор, 2020. 312 с.

4. Бутенко Н. В. Менеджмент підручник. Київ: Атіка, 2017. 300 с.

5. Василенко В. О. Теорія організації: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 392 с.

6. Воронкова В. Г. Менеджмент у публічній сфері: монографія. Запоріжжя: ЗНУ, 2021. 410 с.

7. Гриньова В. М. Організаційний розвиток підприємства : підручник. Харків : ХНЕУ, 2019. 344 с.

8. Державна служба статистики України. Регіональний розвиток України. Київ, 2022. 250 с.

9. Державне управління : підручник / за ред. В. Б. Авер’янова. Київ : Юрінком Інтер, 2018. 584 с.

10. Дубина М. В. Публічні фінанси : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 356 с.

11. European Commission. Urban Development in Eastern Europe. Brussels, 2019. 160 p.

12. Жук Л. А. Управління проектами розвитку територій. Київ : НАДУ, 2021. 278 с.

13. Іванова Н. С. Управління розвитком міста : навч. посіб. Дніпро : Університет митної справи, 2020. 290 с.

14. Ковальчук І. В. Економіка міста : підручник. Львів : Новий Світ-2000, 2018. 420 с.

15. Кравченко Т. А. Муніципальне управління : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 310 с.

16. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2020. 440 с.

17. Липовська Н. А. Публічне управління : теорія та практика. Київ : НАДУ, 2019. 368 с.

18. Марченко О. В. Стратегічне управління розвитком міст. Київ : КНЕУ, 2021. 295 с.

19. Мельник Л. Г. Управління розвитком територій : підручник. Суми : Університетська книга, 2018. 512 с.

20. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ : Вільямс, 2017. 672 с.

21. Мінрегіон України. Реформа децентралізації : аналітичний звіт. Київ, 2021. 130 с.

22. Мочерний С. В. Економічна теорія : підручник. Київ : Академія, 2016. 640 с.

23. Національна економічна стратегія України до 2030 року. Київ, 2021. 120 с.

24. Наконечна О. В. Управління змінами в організації. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 260 с.

25. OECD. Urban Development Policies in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2020. 210 p.

26. Офіційний сайт Запорізької міської ради. Запоріжжя, 2026. 120 с.

27. Офіційний сайт КУ «Інститут розвитку міста Запоріжжя». Запоріжжя, 2026. 85 с.

28. Петренко О. П. Менеджмент у державному секторі. Київ : КНЕУ, 2020. 300 с.

29. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. Дата оновлення: 12.04.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text (дата звернення: 10.04.2026).

30. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. Дата оновлення: 12.04.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text (дата звернення: 10.04.2026).

31. Публічне управління в Україні : стан та перспективи розвитку : монографія. Київ : НАДУ, 2021. 420 с.

32. Романенко Є. О. Децентралізація та розвиток територій. Київ : НАДУ, 2019. 350 с.

33. Савчук В. П. Управління ефективністю організації. Київ : КНЕУ, 2018. 380 с.

34. Семененко І. М. Проектний менеджмент у публічній сфері. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 310 с.

35. Стратегія розвитку міста Запоріжжя до 2030 року. Запоріжжя, 2020. 150 с.

36. Сучасний менеджмент : підручник / за ред. С. Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2019. 528 с.

37. Ткаченко Н. І. Економіка та організація діяльності підприємств. Київ : Алерта, 2017. 400 с.

38. Управління інноваціями : підручник / за ред. О. І. Волкова. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 360 с.

39. Управління проектами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 280 с.

40. USAID. Municipal Governance and Development Projects in Ukraine. Kyiv, 2023. 200 p.

41. Федулова Л. І. Інноваційна економіка. Київ : Либідь, 2017. 480 с.

42. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник. Київ : Академвидав, 2018. 608 с.

43. Чикаренко І. А. Публічне управління та адміністрування. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 340 с.

44. Шевчук О. А. Управління розвитком територіальних громад. Київ : НАДУ, 2020. 295 с.

45. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2017. 645 с.

46. World Bank. Ukraine Urban Review. Washington, 2018. 190 p.

47. UNDP. Local Development and Governance in Ukraine. Kyiv, 2021. 175 p.

48. Transparency International Ukraine. Governance and Accountability Report. Kyiv, 2022. 140 p.