

*Щебетун І. С.,  
кандидат юридичних наук,  
доцент кафедри конституційного, міжнародного і кримінального права  
Донецького національного університету імені Василя Стуса*

*Міхайліна Т. В.,  
доктор юридичних наук,  
професор кафедри теорії, історії держави і права та філософії права  
Донецького національного університету імені Василя Стуса*

## СУЧАСНИЙ МУНІЦИПАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: НОРМАТИВНІ ЗАСАДИ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ М. ВІННИЦЯ)

**Анотація.** Метою дослідження є критичний аналіз нормативних засад та оцінка ефективності сучасних практик муніципального менеджменту (на прикладі роботи центрів адміністративних послуг «Прозорий офіс» Вінницької міської ради).

Реформа місцевого самоврядування в Україні передбачає передачу частини повноважень від держави органам місцевого самоврядування з урахуванням принципу субсидіарності з метою створення такої системи муніципального управління, яка б відповідала принципам ефективності, відкритості, підконтрольності жителям і була б спрямована на задоволення потреб людей, підвищення рівня їх життя та забезпечення сталого місцевого та регіонального розвитку.

Значне місце в реформі місцевого самоврядування займають питання впровадження та розвитку нових інструментів управління, ефективного управління людськими ресурсами, корпоративної культури в місцевому самоврядуванні.

Новим типом управління, орієнтованим на передові підходи й технології, соціально-значущий результат і партнерський стиль взаємовідносин місцевої влади, бізнесу, громади, вважається муніципальний менеджмент, який розглядають не тільки як засіб муніципального управління, а й відповідний напрям наукових досліджень, результатом чого має стати як формування відповідних теоретичних засад, так і вироблення практичних пропозицій з ефективного управління й забезпечення економічного й соціального розвитку територій, визначення та встановлення системи інструментів для реалізації завдань місцевого самоврядування.

Зроблено висновок, що муніципальний менеджмент варто розглядати як одну з актуальних та прогресивних управлінських технологій сучасності, а його впровадження для розвитку територіальних громад на основі децентралізації влади в Україні сприятиме створенню та підтримці повноцінного життєвого середовища для мешканців, надання високоякісних та доступних публічних послуг, задоволення інтересів громадян в усіх сферах життєдіяльності на відповідній території. За допомогою муніципального менеджменту місцеве самоврядування має всі підстави для реальних змін для переходу від традиційних моделей адміністрування до сучасних.

Прикладом ефективного застосування одного з інструментів муніципального менеджменту є організація роботи

центрів адміністративних послуг «Прозорий офіс» Вінницької міської ради, інфраструктура яких дозволяє швидко та ефективно забезпечити обслуговування клієнтів з питань отримання відповідних послуг. Мережа Вінницьких центрів адміністративних послуг є однією з найпотужніших в Україні і щорічно обслуговує близько мільйона клієнтів, надаючи 582 види адміністративних та інших послуг у найрізноманітніших сферах суспільного життя, що є найбільшим показником в Україні.

**Ключові слова:** місцеве самоврядування, децентралізація, муніципальний менеджмент, забезпечення прав людини, територіальна громада, центр адміністративних послуг «Прозорий офіс».

**Вступ.** Ефективність управління органами місцевого самоврядування на відповідній території безпосередньо впливає на стан муніципального господарства, збалансованість місцевого бюджету і в цілому на соціально-економічний розвиток території.

Реформа місцевого самоврядування в Україні передбачає передачу частини повноважень від держави органам місцевого самоврядування з урахуванням принципу субсидіарності з метою створення такої системи муніципального управління, яка б відповідала принципам ефективності, відкритості, підконтрольності жителям і була б спрямована на задоволення потреб людей, підвищення рівня їх життя та забезпечення сталого місцевого та регіонального розвитку.

Значне місце в реформі місцевого самоврядування займають питання впровадження та розвитку нових інструментів управління, ефективного управління людськими ресурсами, корпоративної культури в місцевому самоврядуванні.

Новим типом управління, орієнтованим на передові підходи й технології, соціально-значущий результат і партнерський стиль взаємовідносин місцевої влади, бізнесу, громади, вважається муніципальний менеджмент, який розглядають не тільки як засіб муніципального управління, а й відповідний напрям наукових досліджень, результатом чого має стати як формування відповідних теоретичних засад, так і вироблення практичних пропозицій з ефективного управління й забезпечення економічного й соціального розвитку територій, визначення та встановлення системи інструментів для реалізації завдань місцевого самоврядування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі аспекти дослідження менеджерських напрямів в управлінській діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування знайшли своє відображення в роботах як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, зокрема, В. Андріяш, Т. Бельської, Б. Боврона, О. Берданова, В. Вакулєнка, П. Ворони, Г. Девідсона, О. Євтушенка, В. Ємельянова, В. Кравченка, О. Копитко, О. Медведєвої, Г. Мінаєвої, В. Молоканової, Н. Мушинської, К. Пастух, М. Пігцика, В. Рача, Л. Ричкіна, І. Салія, Н. Сича, І. Чикаренко, С. Чернова, Ю. Шарова та інших, у яких питання муніципального менеджменту аналізуються здебільшого з позицій теоретико-методологічних підходів і, не заперечуючи значущість вказаних досліджень, вони не виснажують зазначену проблематику, що свідчить про фрагментарний стан наукового опрацювання проблеми і необхідність подальших досліджень.

Потреба в запровадженні менеджменту в діяльність органів місцевого самоврядування пояснюється недостатньою ефективністю традиційного адміністрування, частковим прийняттям принципів регулювання ринкових відносин, тому проведення подальших досліджень в цьому напрямку, визначення напрямів та методів підвищення ефективності управління на місцевому рівні, є актуальними.

**Постановка завдання.** Метою статті є критичний аналіз нормативних засад та оцінка ефективності сучасних практик муніципального менеджменту (на прикладі роботи центрів адміністративних послуг «Прозорий офіс» Вінницької міської ради).

**Результати дослідження.** Муніципальний менеджмент є формою управління на місцевому рівні та спрямований на вирішення питань місцевого значення [1, с. 7], виходячи з інтересів населення певної території, історичних, національних та інших особливостей і традицій; за його допомогою забезпечуються всі основні умови життєдіяльності й потреби населення у житлі, комунікаціях, громадському порядку, освітніх і медичних послугах [2, с. 18–19].

Як свого часу зазначав Ю. Шаров, «термін «менеджмент» у його класичному розумінні застосовують до внутрішньо-організаційного управління, а необхідною передумовою менеджменту є наявність організації – адміністративно і юридично оформленої соціо-технічної системи, де здійснюється безпосереднє з'єднання людини із засобами виробництва, і діяльність якої свідомо координується для досягнення загальної мети [3, с. 15].

В енциклопедії державного управління зазначено: муніципальний менеджмент – «якісно новий тип управління в муніципальних утвореннях, орієнтований на керований розвиток територіальної громади в умовах ринкових відносин і конкуренції територій, на передові управлінські підходи щодо досягнення соціально визначеного результату з огляду на вигоди-витрати громади, партнерський стиль взаємовідносин влади, бізнесу та громадян [4, с. 224].

Термін «муніципальний» застосовується відносно органів місцевого самоврядування, підприємств, установ й організацій, об'єктів власності й інших об'єктів, цільове призначення яких пов'язане зі здійсненням функцій місцевого самоврядування [3, с. 18–19].

Зміст поняття «муніципальний менеджмент» включає низку елементів: засіб муніципального управління; напрям наукових досліджень, що формує теоретичні засади та практичні пропозиції щодо ефективного управління розвитком

муніципальних утворень; систему важелів та інструментів забезпечення економічного й соціального розвитку муніципальних утворень; механізм ефективної реалізації місцевого самоврядування [4, с. 226].

Муніципальний менеджмент може здійснюватися в межах відповідної території (міст, селищ, сіл) [2, с. 23–24] і саме на цьому рівні створюються умови для підвищення рівня і якості життя територіальної громади, ефективної роботи організацій та підприємств, виробництва ними конкурентоздатних товарів і послуг, що, у свою чергу, забезпечує конкурентоспроможність як відповідної території, так і самої територіальної громади.

У процесі децентралізації територіальні громади отримали більш широкі повноваження, ресурси і відповідальність; перелік послуг, які можуть надаватися на місцях, постійно розширюється, тому мешканці громад очікують від місцевої влади зручних та якісних адміністративних послуг.

Прикладом ефективного застосування одного з інструментів муніципального менеджменту є організація роботи центрів адміністративних послуг «Прозорий офіс» Вінницької міської ради, інфраструктура яких дозволяє швидко та ефективно забезпечити обслуговування клієнтів з питань отримання відповідних послуг. Мережа Вінницьких ЦНАПів є однією з найпотужніших в Україні і щорічно обслуговує близько мільйона клієнтів, надаючи 582 види адміністративних та інших послуг у найрізноманітніших сферах суспільного життя, що є найбільшим показником в Україні.

Центр адміністративних послуг «Прозорий офіс» Вінницької міської ради (надалі – ЦНАП) є важливим елементом системи місцевого самоврядування м. Вінниці, який наразі працює як інтегрований центр і складається з чотирьох філій: центрального та 3-х територіальних відділень. Крім того, існує також 7 віддалених робочих місць адміністраторів ЦНАПу.

Правовою основою його організації та діяльності є низка законів, зокрема, Закони України «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 року; «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо децентралізації повноважень у сфері архітектурно-будівельного контролю та удосконалення містобудівного законодавства» від 9 квітня 2015 року; «Про внесення змін до Закону України «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень» та деяких інших законодавчих актів України щодо децентралізації повноважень з державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень» від 26 листопада 2015 року; «Про внесення змін до Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, ФОП та громадських формувань» та деяких інших законодавчих актів України щодо децентралізації повноважень з державної реєстрації юридичних осіб, ФОП та громадських формувань» від 26 листопада 2015 року; «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг» від 10 грудня 2015 року; «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо зарахування окремих адміністративних зборів до місцевих бюджетів» від 8 вересня 2016 року; «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України (щодо фінансової забезпеченості надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування)» від 7 грудня 2017 року; а також Постанова Кабінету Міністрів України від 20.02.2013 року, № 118 «Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг» тощо.

Слід зазначити, що на сайті ЦнАПу кожної територіальної одиниці міститься Положення про Центр адміністративних послуг «Прозорий офіс».

Існують також нормативні акти безпосередньо самого органу – положення про Центр, регламент роботи Центру, затвердження переліку адміністративних послуг, що надаються через Центр, зокрема: рішення виконкому міської ради від 25.10.2012 р., № 2611 «Про Центр адміністративних послуг «Прозорий офіс» та порядок взаємодії його учасників»; рішення виконкому міської ради від 25.10.2012 р., № 2612 «Про внесення змін до Технічного регламенту Центру адміністративних послуг «Прозорий офіс»; рішення виконкому міської ради від 25.10.2012 р., № 2613 «Про затвердження переліків публічних, в тому числі адміністративних, послуг».

Головним локальним нормативно-правовим актом, який регламентує та закріплює всі питання, які стосуються місцевого самоврядування територіальної громади м. Вінниця, є її Статут міста [5]. Перш за все, слід звернути увагу на той факт, що окремого розділу чи глави, в яких би йшлося про безпосередньо Центр адміністративних послуг «Прозорий офіс», немає, але є окремі положення, які так чи інакше регламентують порядок організації та діяльності даного органу.

Відповідно до Положення «Про ЦнАП «Прозорий офіс та порядок взаємодії його учасників» центр адміністративних послуг «Прозорий офіс» (Центр) – це постійно діючий робочий орган виконкому міської ради, в якому надаються адміністративні послуги через адміністратора шляхом його взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг. Організаційне забезпечення надання адміністративних послуг та діяльності Центру здійснює Департамент адміністративних послуг міської ради.

Зокрема, у ч. 1 ст. 7.1 Статуту міста Вінниці зазначено, що виконавчими органами Вінницької міської ради (далі – виконавчими органами) є виконавчий комітет міської ради (виконавчий комітет), департаменти, управління, районні адміністрації, відділи та інші утворені радою виконавчі органи. Відповідно до ч. 2 ст. 7.1 Статуту структура, загальна чисельність апарату, система оплати праці та розмір заробітної плати працівників «Прозорого офісу» затверджуються міською радою за поданням міського голови, з врахуванням статті 6 Європейської хартії місцевого самоврядування.

За ч. 3 ст. 7.1 Статуту повноваження Центру визначаються законодавством та положенням про нього, затвердженим відповідним рішенням міської ради. Відповідно до ч. 4 ст. 7.1 Статуту «Прозорий офіс» може бути наділений правами юридичної особи за рішенням міської ради. Згідно з ч. 5 ст. 7.1 Статуту Центр ліквідується міською радою за поданням міського голови.

Таким чином, можна зробити висновок, що Центр адміністративних послуг «Прозорий офіс» – робочий орган виконавчого комітету міської ради м. Вінниці, основним призначенням якого є надання адміністративних послуг шляхом взаємодії з мешканцями міста.

Основні питання, що стосуються діяльності даного органу, регламентуються в Положенні про нього, Статуті міста та іншими нормативно-правовими актами. Зокрема, у главі 7 Статуту зазначаються порядок його створення та ліквідації, визначені особливості його структури, повноваження, чисельність працівників та оплата їх праці, втім, більшість цих питань конкретизовано в Положенні «Про центр адміністративних послуг «Прозорий офіс». Компетенція ЦнАПу «Прозорий офіс» розкривається

через його завдання та повноваження і регламентується Положенням про Центр адміністративних послуг «Прозорий офіс» та порядок взаємодії його учасників [6].

Відповідно до п. 1.6 Положення метою та завданнями ЦнАПу є:

1) організація надання адміністративних послуг у найкоротший строк та за мінімальної кількості відвідувань суб'єктів звернень;

2) спрощення процедур отримання адміністративних послуг, максимальне приведення їх до принципу «єдиного вікна» та поліпшення якості їх надання;

3) забезпечення інформування суб'єктів звернень про вимоги та порядок надання адміністративних послуг, що надаються через адміністратора;

4) напрацювання і застосування методів та засобів для мінімізації і ліквідації корупційних загроз, які можуть виникати під час взаємовідносин між суб'єктами звернень та суб'єктами надання адміністративних послуг, їх посадовими та службовими особами;

5) забезпечення зручних умов одержання адміністративних та інших послуг.

Згідно з п. 1.5 Положення, повноваження ЦнАПу полягають у наданні адміністративних послуг. Під адміністративною послугою відповідно до п. 1 ст. 1 Закону України «Про адміністративні послуги» слід розуміти результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону [7].

За рішенням виконавчого комітету міської ради у ЦнАПі також може здійснюватися:

1) прийняття звітів, декларацій, скарг та пропозицій;

2) особистий прийом керівників міської ради, її виконавчих органів, керівників місцевих та територіальних органів державної виконавчої влади та їх підрозділів;

3) надання безоплатних консультаційних послуг суб'єктами надання адміністративних послуг, нотаріусами, місцевими та територіальними органами державної виконавчої влади та їх підрозділами;

4) надання громадянам безоплатної первинної правової допомоги;

5) прийняття та видача документів, не пов'язаних з наданням адміністративних послуг;

6) надання адміністративно-господарських та консультаційних послуг представниками суб'єктів господарювання, які займають монопольне становище на відповідному ринку послуг, що мають соціальне значення для населення (водо-, тепло-, газо- електропостачання тощо).

Мета та завдання ЦнАПу спрямовані на забезпечення якості адміністративних послуг, що надаються, а повноваження – пов'язані зі створенням умов для набуття, зміни чи припинення прав та/або обов'язків суб'єкта звернення, зазначених у його заяві, відповідно до закону.

Специфіка сучасного стану кращих практик надання адміністративних послуг в Україні полягає в тому, що фактично всі вони забезпечуються органами місцевого самоврядування. ЦнАП у місті Вінниці є одним із найефективніших, оскільки мешканці міста насправді відчули поліпшення якості послуг і відносин з місцевою владою.

Стратегією розвитку «Вінниця – 2020» передбачено орієнтацію на високі європейські стандарти якості життя та надання послуг, запровадження інформаційних технологій і розвиток інтегрованої системи муніципального управління на основі міжнародного стандарту ISO 9001. Виконання вимог цього стандарту Вінницька міська рада підтвердила ще у 2007 р. та одержала сертифікат відповідності. У процесі формування та розвитку цієї системи в жовтні 2008 р. було відкрито «Прозорий офіс», який став першим в Україні інтегрованим офісом для надання адміністративних послуг.

Основною метою його створення було формування клієнтоорієнтованої системи надання адміністративних послуг для мешканців міста, а основними принципами його діяльності є ввічливе ставлення персоналу; єдиний відкритий простір; зрозумілі процедури; комфортні умови для клієнтів; максимальна результативність; стислі та чітко визначені строки.

Засади створення «Прозорого офісу» базуються на організаційній єдності; єдиному алгоритму оформлення документів і вирішення типових питань; регулярному навчанні працівників; створенні зручних умов для громадян і забезпеченні умов для людей з обмеженими фізичними можливостями; системі оцінювання та моніторингу якості обслуговування клієнтів.

Основними напрямками розвитку «Прозорого офісу» є максимальна інтеграція послуг; створення програмних продуктів і електронних реєстрів для вдосконалення діяльності ЦНАПу та взаємодії із замовниками послуг.

Від часу відкриття «Прозорий офіс» отримав такі відзнаки:

- 1) 2009 рік – найкращий в Україні дозвільний центр за версією Держкомпідприємництва України;
- 2) 2012 рік – переможець конкурсу кращих практик Ради Європи «Ефективне управління і надання громадських послуг»;
- 3) 2013 рік – лідер Національного конкурсу кращих практик електронного урядування «ЛЕВ-2013»;
- 4) 2015 рік – гендерна відзнака Швейцарської Конфедерації «За створення дитячих кімнат у «Прозорих офісах»»;
- 5) 2016 рік – за результатами конкурсу «Кращі практики місцевого самоврядування», який було організовано Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України і Радою Європи, Вінницька міська рада одержала диплом II ступеня – «Організація надання адміністративних послуг через ЦНАП «Прозорий офіс» Вінницької міської ради у сферах державної реєстрації актів цивільного стану, державної реєстрації та видачі посвідчень водія».

Загалом учасниками Центру є:

- 1) 22 територіальних підрозділи, у тому числі 3 підрозділи державних фондів;
- 2) 4 підрозділи Вінницької обласної державної адміністрації;
- 3) 3 підрозділи Вінницької районної державної адміністрації;
- 4) структурні підрозділи Вінницької міської ради та її виконавчі органи, крім тих, що не пов'язані з наданням адміністративних послуг;
- 5) 3 підприємства комунальної та 1 – приватної форми власності.

Сьогодні в Центрі надають 582 види послуг. Зокрема, серед них: документи дозвільного характеру – 47, адміністративні послуги та реєстраційні процедури – 100, послуги з питань соціального захисту – 52, послуги з питань соціального страхування – 9, послуги щодо пенсійного забезпечення – 39, послуги організаційного та інформаційно-довідкового характеру – 53 і т.д.

На виконання повноважень у складі Департаменту адміністративних послуг з 04.02.2016 р. утворено:

- 1) відділ державної реєстрації юридичних осіб та ФОПів – 8 штатних одиниць;
- 2) відділ державної реєстрації речових прав на нерухоме майно – 11 штатних одиниць;
- 3) 6 відділів надання адміністративних послуг – 58 штатних одиниць, з яких 4 відділи забезпечують роботу відділень Центру, а 5-й забезпечує роботу на віддалених робочих місцях.

Таблиця 1

## Статистика станом на 15 січня 2022 р.

№ п/п	Центр адміністративних послуг	Кількість операторів	Кількість людей у черзі
1	Вінницька міська рада ЦАП Відділення «Центр»	0	27
2	Вінницька міська рада ЦАП Відділення «Замостя»	2	18
3	Вінницька міська рада ЦАП Відділення «Старе місто»	0	0
4	Вінницька міська рада ЦАП Відділення «Вишенька»	3	0



Рис. 1. Співвідношення виконаних та невиконаних завдань

Згідно зі статистичною інформацією, до Центру та його відділень звернулося (з жовтня 2008 р. до серпня 2020 р.) більше 8 млн осіб. За цей час було: видано 51 523 589 документи адміністративного, у т.ч. дозвільного, характеру; проведено 406 150 реєстраційних дій у ЄДР; проведено 125 856 реєстрацій майнових прав та їх обтяжень; зареєстровано 31 614 земельних ділянок та обтяжень на них і надано 32 862 відомості з ДЗК; проведено 49 823 реєстрації в Реєстрі територіальної громади м. Вінниці; проведено понад 2 600 реєстрацій актів цивільного стану і надано 2 978 витягів із Державного реєстру актів цивільного стану; надано більш ніж 264 000 консультацій.

Середня кількість відвідувачів щоденно становить 2500–3000 осіб; за місяць – від 45 000 до 68 000 осіб. Щоденне навантаження в часовому розрізі: з 9:00 до 13:00 – 60%; з 13:00 до 15:00 – 30%; з 15:00 до 17:00 – 10%.

Фактичний середній час обслуговування одного замовника – 12 хв., а середній час очікування – до 24 хв. Час очікування на відвідувача після його виклику за допомогою електронної системи управління чергою – 2 хв.

Запроваджено електронну систему оцінки якості обслуговування відвідувачів. На сайті в онлайн-режимі можна одержати інформацію щодо всіх 4-х відділень про кількість осіб, які оцінили

роботу як «зразково», «добре» і «погано», а також про назву сфери послуг; про те, яку послугу вони отримали; про середній бал за кожною сферою. Реалізація коду зворотного зв'язку через сайт дає змогу громадянам контролювати процес надання послуг.

Отже, аналіз діяльності ЦНАПу «Прозорий офіс» свідчить про відповідність законодавчим вимогам та потребам суспільства, а показники його діяльності – про високу ефективність роботи.

Разом з тим, не зважаючи на гарну організацію роботи ЦНАПу «Прозорий офіс», у його діяльності наявні і певні проблеми, обумовлені епідеміологічною ситуацією у зв'язку з COVID-19. Так, спрямування значних ресурсів із фондів грошових коштів на боротьбу з коронавірусом спричинило зменшення фінансування ЦНАПу «Прозорий офіс», що певним чином негативно вплинуло на його роботу. Вирішити цю проблему можна шляхом прийняття відповідних рішень щодо додаткового фінансування ЦНАПу. Також внаслідок епідемії черги відвідувачів «Прозорого офісу» стали більшими, оскільки перебування певної кількості клієнтів на відповідній території даного закладу є обмеженим внаслідок запровадження обов'язкових вимог для дотримання заходів, пов'язаних з недопущенням поширення інфекційної хвороби, що може викликати певні незручності, втім слід зауважити, що це суттєво не вплинуло на якість надання адміністративних та інших послуг: оцінка якості обслуговування майже завжди перебуває на відмітці 100%, що є позитивним показником.

Ще однією проблемою є, як свідчить практика, недостатня кількість відділень ЦНАПу, тому для жителів окремих районів м. Вінниці можна утворити додаткові відділення задля підвищення якості та оперативності надання адміністративних та інших послуг.

Таким чином, можна стверджувати, що ЦНАП «Прозорий офіс» є одним з найпотужніших центрів по всій Україні, важливим елементом місцевого самоврядування м. Вінниці, що забезпечує надання мешканцям якісних адміністративних послуг. Його діяльність є багатосферною та життєво необхідною, а Центр можна вважати позитивним прикладом стандартів європейського міста, яким і прагне стати місто Вінниця.

**Висновок.** Отже, як свідчить практика застосування сучасних інструментів муніципального менеджменту на прикладі міста Вінниця, за його допомогою місцеве самоврядування має всі підстави для реальних змін для переходу від традиційних моделей адміністрування до сучасних, основна мета яких полягає в досягненні соціально визначеного результату, а система управління оцінюється крізь призму її здатності задовольняти потреби громадян.

Представлений аналіз свідчить, що муніципальний менеджмент варто розглядати як одну з актуальних та прогресивних управлінських технологій сучасності, а його впровадження для розвитку територіальних громад на основі децентралізації влади в Україні сприятиме створенню та підтримці повноцінного життєвого середовища для мешканців, надання високоякісних та доступних публічних послуг, задоволення інтересів громадян в усіх сферах життєдіяльності на відповідній території.

#### Література:

1. Чернов С. І., Бельська Т. В., Мушинська Н. Ю. Конспект лекцій з дисципліни «Муніципальний менеджмент» для студентів бакалавріату усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2018. 50 с.

2. Євтушенко О. Н., Ємельянов В. М., Андріяш В. І. Муніципальний менеджмент : підручник. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2016. 404 с.
3. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти : монографія. Київ : Вид-во УАДУ, 2001. 302 с.
4. Енциклопедія державного управління : у 8 т. Нац. акад. держ. упр. при Президенті України ; наук.-ред. Колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр». Т. 5 : Територіальне управління. 2011. 408 с.
5. Статут міста Вінниця. Режим доступу: [www.vmr.gov.ua/Lists/VinnitsyaCity/ShowContent.aspx?ID=3](http://www.vmr.gov.ua/Lists/VinnitsyaCity/ShowContent.aspx?ID=3)
6. Положення про Центр адміністративних послуг «Прозорий офіс». Режим доступу: <https://transparent.vmr.gov.ua/Lists/TransparentOffice/ShowContent.aspx?ID=1>
7. Про адміністративні послуги : Закон України від 6 вересня 2012 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 32. Ст. 409.

#### Shchebetun I., Mikhailina T. Modern Municipal Management: Regulatory Framework and Efficiency Assessment (on the Example of Vinnytsia)

**Summary.** The aim of the study is to critically analyze the regulatory framework and evaluate the effectiveness of modern municipal management practices (on the example of the work of the Administrative Service Centers "Transparent Office" of the Vinnytsia City Council).

The reform of self-government in Ukraine provides for the transfer of part of the powers from the state to self-government bodies, taking into account the principle of subsidiarity, in order to create such a system of municipal administration that would meet the principles of efficiency, openness, control of residents and would be aimed at meeting the needs of people, improving their standard of living and ensuring sustainable local and regional development.

A significant place in the reform of self-government is occupied by the introduction and development of new management tools, effective human resource management, and corporate culture in local self-government.

A new type of management, focused on advanced approaches and technologies, socially significant result and partnership style of relations between local authorities, business, society, is considered to be municipal management, which is considered not only as a means of municipal management, but also the corresponding direction of scientific research, which should result in both the formation of appropriate theoretical foundations, and the development of practical proposals for effective management and ensuring the economic and social development of territories, definition and establishment of a system of tools for implementing local government tasks.

It is concluded that municipal management should be considered as one of the most relevant and progressive management technologies of our time, and its implementation for the development of territorial communities based on the decentralization of power in Ukraine will contribute to the creation and maintenance of a full-fledged living environment for residents, providing high-quality and affordable public services, meeting the interests of citizens in all spheres of life in the relevant territory. With the help of municipal management, self-government has every reason for real changes to move from traditional administrative models to modern ones.

An example of effective application of one of the tools of municipal management is the organization of the work of Administrative Service Centers "Transparent Office" of the Vinnytsia City Council, the infrastructure

of which allows you to quickly and efficiently provide customer service for obtaining relevant services. The network of Vinnytsia Administrative Service Centers is one of the most powerful in Ukraine and annually serves about a million customers, providing 582 types of administrative and other

services in various spheres of public life, which is the largest indicator in Ukraine.

**Key words:** self-government, decentralization, municipal management, ensuring human rights, territorial community, Administrative Services Center "Transparent Office".