

УДК 351/354:656

DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.4.33>

Т. В. Маматова,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування
Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»
ORCID ID: 0000-0001-9022-2130

О. В. Ігнат,

доктор філософії з галузі знань публічне управління та адміністрування,
доцент кафедри менеджменту, підприємництва та торгівлі
Ужгородського торговельно-економічного інституту
Державного торговельно-економічного університету
ORCID ID: 0000-0002-5001-123X

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ Й ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ І ГРОМАД В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У статті акцентовано на тому, що ретроспектива досліджень, спрямованих на визначення інноваційних інструментів управління, які сприятимуть забезпеченню результативності і ефективності, дозволяє стверджувати, що стратегічне планування, менеджмент взаємин зі споживачами, бенчмаркінг, збалансована система показників, ключові компетентності, аутсорсинг, менеджмент змін, визначення місії та стратегічного бачення останню чверть сторіччя активно використовувалися і залишаються визначальними для діяльності в умовах невизначеності. Зроблено висновок, що інструменти управління, які були інноваційними в публічному управлінні у першій декаді 21 сторіччя, стали вже класичними і оновлена систематизація комплексу інноваційних інструментів управління має уміщувати як сучасні інструменти управління на основі моделей якості і ділової досконалості, моделі організаційної зрілості, так і групу інструментів мережевої взаємодії, до яких належать, зокрема: технології соціальної мобілізації; е-залучення, диджитальні технології спів-розроблення – спів-постачання – спів-моніторингу публічних послуг; смартизоване управління громадами; краудсорсингові технології в публічній сфері – cityzen-sourcing. Зазначено, що серед міжнародних стандартів ISO на системи управління можна виокремити низку настанов, які пропонуємо використовувати задля забезпечення результативності та ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, а також настанови, застосування яких безпосередньо сприятиме прогресу у досягненні ЦСР територій і громад. Підкреслено необхідність врахування того факту, що комплексний характер проблем сталого розвитку вимагає участі представників багатьох суспільних сфер для їх вирішення. Зазначене зумовлює актуальність розбудови багатосторонніх партнерства і інноваційних екосистем за участі органів публічного управління.

Ключові слова: публічне управління, місцеве самоврядування, сталий розвиток, ефективність, результативність, невизначеність, якість, орган місцевого самоврядування, територіальна громада, міжнародний стандарт, ISO.

Постановка проблеми. У всіх царинах управлінських досліджень невизначеність (uncertainty) здебільшого розглядається як несприятливий стан, з яким люди та органі-

зації стикаються неохоче і якого намагаються уникнути. Сфера публічного управління не є виключенням. В періоди реформування соціально-економічних систем, криз, що пов'язані

із природними і техногенними катастрофами, зі збройними конфліктами та війнами життєдіяльність територій і громад відбувається в умовах невизначеності. Війна РФ проти України загрозила геополітичну напруженість і поставила під загрозу очікуване постпандемічне відновлення економіки, зокрема у Європі, що призвело до ще більшої невизначеності [1-5].

В умовах війни, яка майже десять років триває в Україні, невизначеність у діяльності органів публічного управління динамічно і суттєво зростає. Водночас, зберігається потреба не лише підтримки національної стійкості на всіх рівнях публічного управління в Україні, але й продовження реалізації процесів, що спрямовані на забезпечення прогресу у досягненні Цілей сталого розвитку 2030 [6-8]. За цих умов актуалізується завдання визначення інноваційних інструментів забезпечення результативності та ефективності процесів сталого розвитку територій і громад в умовах правового режиму воєнного стану та в повоєнний період.

Огляд попередніх досліджень і публікацій. Аспекти визначення, систематизації, адаптування інструментів управління до умов використання в соціально-економічних системах різних типів протягом останніх десятиріч були предметом досліджень в багатьох країнах. Серед класичних оглядових досліджень виділяються публікації Д. Рігбу, зокрема «Інструменти і методи менеджменту» [9]. В Україні у сфері публічного управління Ю. Шаров та І. Чикаренко, під час здійснення проєкції настанов європейських стандартів публічного управління на муніципальний рівень здійснили огляд концептуальних і інструментальних засобів управління, які успішно застосовуються в світі з метою забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів публічного управління задля розвитку територій і громад [10]. Ними було виокремлено три групи інструментів менеджменту, які можна вважати інноваційними для сфери публічного управління: концептуальні засоби, які є найбільш загальними й відображають, переважно, діяльнісні підходи до управління; конкретно-інструментальні засоби, яким притаманні визнані спеціалізовані технології: стратегічні технології; проєктні технології; маркетингові технології; моделі-підходи, які являють собою апробовані комплексні інструменти удосконалення діяльності.

У наступне десятиріччя окремі з перелічених інструментів розвитку були апробовані та рекомендовані для впровадження в органах публічного управління в Україні. Так, у виданні

Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу «Інструменти забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів державної влади» [11] детально схарактеризовано та надано рекомендації до практичного впровадження систем управління якістю за міжнародним стандартом ISO 9001, а також упровадження моделі організаційної досконалості CAF (Common Assessment Framework), яка має поширення в європейському адміністративному просторі. Принципи, механізми упровадження та критерії оцінювання цієї моделі розглядалися у подальшому Т. Маматовою та О. Бортнік як підґрунтя для удосконалення діяльності органів місцевого самоврядування в Україні [12]. За результатами дослідження інноваційних інструментів розвитку міжмуніципального співробітництва О. Ігнатом підхід Ю. Шарова та І. Чикаренко дістав подальшого розвитку через додавання нових інструментів і підходів та оновлення їх систематизації [13].

Ґрунтовне вивчення теорій і підходів, що ґрунтуються на принципах зменшення невизначеності дозволило М. Гріффіну (М. Griffin) та Г. Гроту (G. Grote) зробити висновок, що за традиційною парадигмою управління в умовах невизначеності не враховуються потенційні можливості, що виникають внаслідок її виникнення [14]. Спираючись на останні дослідження в галузі менеджменту, пізнання та нейронаук, дослідниці пропонують розширити сучасні концепції, вводячи: модель регулювання невизначеності, в якій люди використовують поведінку відкриття та закриття для досягнення відповідності між бажаним та пережитим рівнями невизначеності та екзогенними вимогами до ефективності; підходи до регулювання невизначеності та ефективності діяльності, які розширюють наявні концепції адаптації в умовах невизначеності, включаючи навмисне створення невизначеності та розвиток власних здібностей. Водночас, питання забезпечення результативності й ефективності процесів сталого розвитку територій і громад в умовах невизначеності не були предметом окремого дослідження в Україні.

Мета статті – схарактеризувати групу інноваційних інструментів забезпечення результативності й ефективності процесів сталого розвитку територій і громад, що пропонуються у настановах Міжнародної організації зі стандартизації (The International Organization for Standardization, ISO), і можуть бути рекомендовані до використання в умовах невизначеності органами публічного управління в Україні.

Виклад основного матеріалу. Д. Рігбу (D. Rigby) у власному оглядовому дослідженні надає таке визначення інструментів менеджменту / управління: «термін «інструмент управління» (management tool) може означати багато речей, але найчастіше охоплює набір концепцій, процесів, процедур, завдань та методів аналізу» [9, с. 139]. Дослідник вважає, зокрема, що деякі з інструментів менеджменту є специфічними аналітичними процедурами з «дуже відчутними результатами» (tangible outputs). До таких, на його думку, належать бенчмаркінг (Benchmarking), консолідований аналіз (Conjoint Analysis) та сегментування споживачів (Customer Segmentation). Другу групу інструментів менеджменту за висновками Д. Рігбу становлять процедури, які надають значно «менш відчутні результати» (less-tangible outcomes). Як приклад можуть бути наведені формування бачення (Visioning), творче руйнування (Creative Destruction) чи аналіз підриву ринку (Market Disruption Analysis).

Масштабне дослідження під керівництвом Д. Рігбу тривало сім років починаючи (1993–1999 pp.), впродовж яких кожного року надсиалося понад 10 000 опитувальників вищому керівництву організацій у 15 країнах Північної Америки, Європи, Азії та Південної Америки. В результаті було визначено чотири інструменти менеджменту, які набули успішно ї апробації по всьому світові адже їх використовували понад 70 % управлінців: стратегічне планування (Strategic Planning – 81%), визначення місії та стратегічного бачення (Mission and Vision Statements – 79%), бенчмаркінг

(Benchmarking – 77%), управління на основі виявлення ступені задоволення (Customer Satisfaction Measurement – 71 %) [9, с. 142]. У роботі [15] представлені результати подальшого дослідження 2014 року, в якому перелік десяти найпоширеніших інструментів менеджменту, що сприяли забезпеченню результативності і ефективності управління, дещо змінився, залишаючи лідером стратегічне планування. До лідерів використання увійшли також: менеджмент взаємин зі споживачами (Customer Relationship Management); залучення співробітників до управління (Employee Engagement); бенчмаркінг; збалансована система показників (Balanced Scorecard); ключові компетентності (Core Competencies); аутсорсинг (Outsourcing); менеджмент змін (Change Management); визначення місії та стратегічного бачення. Маємо акцентувати на тому, що всі зазначені інструменти у подальше чверть сторіччя активно використовувалися і залишаються визначальними для діяльності в умовах невизначеності.

У дисертаційному дослідженні О. Ігната було систематизовано комплекс інноваційних для сфери міжмуніципального співробітництва інструментів управління із виділенням трьох груп: конкретно-інструментальні засоби; інструменти моделей-підходів; інструменти мережевої взаємодії (рис. 1) із акцентуванням на тому, що застосування цих інструментів «буде сприяти забезпеченню ефективності, результативності та якості діяльності органів місцевого самоврядування у контексті досягнення Цілей сталого розвитку» (далі – ЦСР) [13, с. 129].

Конкретно-інструментальні засоби	Інструменти моделей-підходів	Інструменти мережевої взаємодії
☐ Технології стратегічного управління	☐ Моделі ISO на системи менеджменту	☐ Е-урядування і е-демократія
☐ Технології управління проектами, програмами, портфелями	☐ Моделі організаційної досконалості (EFQM, CAF)	☐ Технології соціальної мобілізації
☐ Технології кластерної взаємодії	☐ Моделі організаційної зрілості (Maturity models)	☐ Е-залучення, диджитальні технології спів-розроблення - спів-постачання - спів-моніторингу публічних послуг
☐ Маркетингові технології	☐ Моделі ощадливого управління (Lean)	☐ Мережеві системи підтримки місцевого розвитку
☐ Бенчмаркінг	☐ Модель збалансованої системи показників (Balanced Scorecard)	☐ Смартизоване управління громадами (Smart communities)
☐ Рейнжиніринг бізнес-процесів	☐ Місцевий розвиток, керований громадами (Community-led local development)	☐ Спільноти практики (Community of Practice)
☐ Логістичні технології	☐ Інтегроване територіальне інвестування (ITI)	☐ Краудсорсингові технології (Cityzen-sourcing)

Рис. 1. Систематизація комплексу інноваційних інструментів управління

Джерело: розроблено О. Ігнатом [13, с. 130]

Зазначимо також, що, на нашу думку, інструменти менеджменту, які були інноваційними в публічному управлінні у першій декаді 21 сторіччя, стали вже «класичними» і оновлена систематизація комплексу інноваційних інструментів має уміщувати як сучасні інструменти управління на основі моделей якості і ділової досконалості, моделі організаційної зрілості, так і групу інструментів мережевої взаємодії.

До групи «Інструменти моделей-підходів» належать моделі Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) на системи менеджменту. Серед міжнародних стандартів ISO на системи управління можна виокремити низку настанов, які пропонуємо використовувати задля забезпечення результативності та ефективності діяльності органів місцевого самоврядування (табл. 1). Важливо відзначити, що ISO, представляючи на власному офіційному сайті стандарти, визначає можливий вплив імплементації вимог міжнародних стандартів на прогрес у досягненні ЦСР.

Зокрема, в Додатку А до ISO 18091:2019 наведено методику діагностики для органів місцевого самоврядування з метою оцінки охоплення та зрілості існуючих процесів, а також продуктів і послуг. У Додатку Б до ISO 18091:2019 представлено процеси, що необхідні для надання надійних продуктів та послуг клієнтам/громадянам [18].

Друга група міжнародних стандартів, яку пропонується виокремити – це настанови, застосу-

вання яких безпосередньо сприятиме прогресу у досягненні ЦСР територій і громад (табл. 2).

ISO 37101:2016 розроблений для того, щоб допомогти громадам стати більш життєздатними, смартизованими та сталими через реалізацію стратегій, програм, проєктів, планів та послуг, а також демонструвати та інформувати про свої досягнення [21]. ISO 37106:2021 допомагає містам реалізувати своє бачення сталого майбутнього, надаючи інструментарій «смартизованих практик» для здійснення врядування, надання послуг, управління даними та системами в масштабах міста у відкритий, партнерський, орієнтований на громадян спосіб із застосуванням цифрових технологій. Він визначає «смартизовану операційну модель» для міст, яка дозволяє їм втілювати своє бачення, стратегію і політику в життя швидше, з більшою гнучкістю і з меншим ризиком для реалізації [22].

Комплексний характер проблем сталого розвитку вимагає участі представників багатьох суспільних сфер для їх вирішення [26]. ЦСР 17 «Зміцнення засобів реалізації та активізація глобального партнерства в інтересах сталого розвитку» визнає багатосторонні партнерства важливими інструментами мобілізації та обміну знаннями, досвідом, технологіями та фінансовими ресурсами для підтримки досягнення ЦСР у всіх країнах. У «Посібнику для партнерств задля досягнення ЦСР» ООН багатостороннє партнерство для досягнення ЦСР визначаються

Таблиця 1

Міжнародні стандарти ISO, застосування яких сприятиме забезпеченню результативності та ефективності органів публічного управління

Стандарт	Назва стандарту англійською та українсько. мовами	ЦСР, досягненню яких сприятиме використання настанов ISO
ISO 9001:2015	Quality management systems – Requirements Системи управління якістю – Вимоги	1, 9, 12, 14
ISO 10014:2021	Quality management systems – Managing an organization for quality results – Guidance for realizing financial and economic benefits Системи управління якістю – Управління організацією для забезпечення якісних результатів – Настанови щодо реалізації фінансових та економічних переваг	8-10, 12
ISO 18091:2019	Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001 in local government Системи управління якістю – Настанови щодо застосування стандарту ISO 9001 в органах місцевого самоврядування	5, 8-12, 16
ISO 21500:2021	Project, programme and portfolio management – Context and concepts Управління проєктами, програмами та портфелями – Контекст та концепції	8, 9, 11-13
ISO 31000:2018	Risk management – Guidelines Управління ризиками – Настанови	3, 8, 9, 11, 14-16

Джерело: складено Т. Маматовою за матеріалами [16-20].

як «постійні відносини співпраці між організаціями різних типів стейкхолдерів, які узгоджують свої інтереси навколо спільного бачення, об'єднуючи свої взаємодоповнюючі ресурси і компетентності та розподіляючи ризики, з метою максимізації створення цінності для досягнення Цілей сталого розвитку та отримання переваг для кожного з партнерів» [27, с. 6]. В останні роки у цьому контексті підсилюється роль «інноваційних екосистем» (Innovation Ecosystems) як «динамічних цільових мультістейкхолдерних мереж зі складними відносинами, побудованими на довірі, спів-створенні цінності (co-creation of value) та обміні взаємодоповнюючими (complementary) технологіями або компетентностями» [26]. Зазначене окреслює напрями подальших досліджень, зокрема, визначення потреб органів публічного управління та інститутів громадянського суспільства у сфері розбудови багатосторонніх партнерств і інноваційних екосистем задля забезпечення результативності та ефективності процесів сталого розвитку територій і громад в умовах невизначеності.

Висновки та напрями подальших досліджень.

1. Ретроспектива досліджень, спрямованих на визначення інноваційних інструментів управління, які сприятимуть забезпеченню результативності і ефективності, дозволяє стверджувати, що стратегічне планування, менеджмент

взаємин зі споживачами, бенчмаркінг, збалансована система показників, ключові компетентності, аутсорсинг, менеджмент змін, визначення місії та стратегічного бачення останню чверть сторіччя активно використовувалися і залишаються визначальними для діяльності в умовах невизначеності (Т. Маматова).

2. Інструменти управління, які були інноваційними в публічному управлінні у першій декаді 21 сторіччя, стали вже класичними і оновлена систематизація комплексу інноваційних інструментів управління має уміщувати як сучасні інструменти управління на основі моделей якості і ділової досконалості, моделі організаційної зрілості, так і групу інструментів мережевої взаємодії, до яких належать, зокрема: технології соціальної мобілізації; е-залучення, диджитальні технології спів-розроблення – спів-постачання – спів-моніторингу публічних послуг; смартизоване управління громадами; краудсорсингові технології в публічній сфері – citizen-sourcing (О. Ігнат).

3. Серед міжнародних стандартів ISO на системи управління можна виокремити низку настанов, які пропонуємо використовувати задля забезпечення результативності та ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, а також настанови, застосування яких безпосередньо сприятиме прогресу у досягненні ЦСР територій і громад. (Т. Маматова).

Таблиця 2

Міжнародні стандарти ISO, застосування яких безпосередньо сприятиме прогресу територій і громад у досягненні Цілей сталого розвитку 2030

Стандарт	Назва стандарту англійською та українсько. мовами	ЦСР, досягненню яких сприятиме використання настанов ISO
ISO 37101:2016	Sustainable development in communities – Management system for sustainable development – Requirements with guidance for use Сталий розвиток у громадах – Система управління сталим розвитком – Вимоги з настановами щодо застосування	1-16
ISO 37106:2021	Sustainable cities and communities – Guidance on establishing smart city operating models for sustainable communities Сталі міста та громади – Настанови щодо створення операційних моделей smart city для сталих громад	11
ISO 37120:2018	Sustainable cities and communities – Indicators for city services and quality of life Сталі міста та громади – Показники міських послуг та якості життя	3-6, 8, 10, 11, 13, 16
ISO 20121:2024	Event sustainability management systems – Requirements with guidance for use Системи управління сталістю подій – Вимоги з настановами щодо застосування	1-16
ISO 26000	Guidance on social responsibility Настанови щодо соціальної відповідальності	1-16

Джерело: складено О. Ігнатом за матеріалами [21-25].

4. Необхідно враховувати той факт, що комплексний характер проблем сталого розвитку вимагає участі представників багатьох суспільних сфер для їх вирішення. Зазначене зумовлює актуальність розбудови багатосторонніх партнерства і інноваційних екосистем за участі органів публічного управління (О. Ігнат).

Список використаної літератури:

1. Banaś M., Puuronen V. (Eds.). Dynamics of Uncertainty, Unrest and Fragility in Europe: In the Shadow of the Ukraine and Migration Crises (1st ed.). London : Routledge. 2024. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003472353>
2. Katsiaficas C., Lysak, I., Ben Brahim N. Russia's invasion of Ukraine and a year of great uncertainty. 2023. April 26. URL: <https://www.icmpd.org/news/russia-s-invasion-of-ukraine-and-a-year-of-great-uncertainty>.
3. Seitz S. Letting sleeping bears lie: Ukraine's cautious approach to uncertainty before the war. *Contemporary Security Policy*. 2023. Vol. 44. Iss 4. p. 530-543. URL: <https://doi.org/10.1080/13523260.2023.2257966>.
4. Xiangying O., & Yuxin Z. Analysis of Uncertainties Affecting the Russia-Ukraine Conflict. CSIS Interpret: China, original work published In *Yellow Book of International Politics: Annual Report on International Politics and Security*. 2023. URL: <https://interpret.csis.org/translations/analysis-of-uncertainties-affecting-the-russia-ukraine-conflict>.
5. Van der Togt T. Europe in the age of uncertainty. *www.clingendael.org*. December 16, 2024. URL: https://www.clingendael.org/sites/default/files/2024-12/Europe_in_the_age_of_uncertainty.pdf.
6. Dalampira E., Nastis S. Mapping sustainable development goals: A network analysis framework. *Sustainable Development*. 2020. Vol. 28. Iss. 1. p. 46–55. URL: <https://doi.org/10.1002/sd.1964>.
7. Georgeson L., Maslin M. Putting the United Nations Sustainable Development Goals into practice: A review of implementation, monitoring, and finance. *Geo: Geography and Environment*. 2018. Vol. 5. Iss 1. e00049. URL: <https://doi.org/10.1002/geo2.49>.
8. Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна» / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. 2017. 174 с. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf>
9. Rigby D. Management Tools and Techniques: a Survey. *California Management Review*. 2001. Vol. 43, No. 2. p. 139–159. URL: https://www.bain.com/contentassets/ff7bf16d3f2a4b8cac271dba3560908/management_tools_techniques_survey.pdf.
10. Шаров Ю. П., Чикаренко І. А. Європейські стандарти публічного управління: проекція на муніципальний рівень. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2010. № 1 (4). С. 295–304.
11. Інструменти забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів державної влади / М. Канавець (кер. авт. колективу), Ю. Лихач, А. Кукуля, О. Бутенко, Ю. Єрченко; за заг. ред. В. Купрія. Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 178 с.
12. Маматова Т., Бортнік О. Удосконалення місцевого самоврядування в Україні на основі європейської моделі самооцінювання САФ. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8. № 4. С. 5–15. doi: <https://doi.org/10.15421/152076>.
13. Ігнат О. В. Розвиток управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в умовах децентралізації. Дис. ... докт. філос. 281 – публічне управління та адміністрування. НТУ «Дніпровська політехніка». Дніпро, 2023. 243 с.
14. Griffin M. A., Grote G. When Is More Uncertainty Better? A Model of Uncertainty Regulation and Effectiveness. *Academy of Management Review*. 2020. Vol. 45. Iss. 4. – URL: <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0271>
15. The International Organization for Standardization. (). *Quality management systems* 2015. ISO 9001:2015 URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html#lifecycle>.
16. The International Organization for Standardization. ISO 10014:2021. *Quality management systems – Managing an organization for quality results – Guidance for realizing financial and economic benefits*. 2021. URL: <https://www.iso.org/standard/75233.html>.
17. The International Organization for Standardization. ISO 18091:2019. *Quality management systems. Guidelines for the application of ISO 9001 in local government*. 2019. – URL: <https://www.iso.org/standard/72808.html>.
18. The International Organization for Standardization. ISO 21500:2021. *Project, programme and portfolio management – Context and concepts*. 2021. URL: <https://www.iso.org/standard/75704.html>.
19. The International Organization for Standardization. ISO 31000:2018. *Risk management – Guidelines*. 2018. – URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>.
20. The International Organization for Standardization. ISO 37101:2016. *Sustainable development in communities. Management system for sustainable development. Requirements with guidance for use*. 2016. URL: <https://www.iso.org/standard/61885.html>.

21. The International Organization for Standardization. *ISO 37106:2021. Sustainable cities and communities – Guidance on establishing smart city operating models for sustainable communities*. 2021. URL: <https://www.iso.org/standard/82854.html>.
22. The International Organization for Standardization. *ISO 37120:2018. Sustainable development of communities – Indicators for city services and quality of life*. 2018. – URL: <https://www.iso.org/standard/68498.html>.
23. The International Organization for Standardization. *ISO 20121:2024. Event sustainability management systems – Requirements with guidance for use*. 2024. URL: <https://www.iso.org/standard/86389.html>.
24. The International Organization for Standardization. *ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility*. 2010. – URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html>.
25. Oliveira-Duarte L., Reis D. A., Fleury A. L., Vasques R. A., Filho H. F., Koria M., Baruque-Ramos J. (2021). Innovation Ecosystem framework directed to Sustainable Development Goal #17 partnerships implementation. *Sustainable Development*. 2021. Vol. 29. Iss. 5. P. 1018-1036. URL: <https://doi.org/10.1002/sd.2191>
26. Stibbe D., Prescott D. The SDG Partnership Guidebook: A practical guide to building high-impact multi-stakeholder partnerships for the Sustainable Development Goals. The Partnering Initiative and UN DESA, 2020. 93 p. URL: <https://sdgs.un.org/sites/default/files/2022-02/SDG%20Partnership%20Guidebook%201.11.pdf>

Mamatova T. V., Ihnat O. V. Innovative tools to ensure the efficiency and effectiveness of territorial and community sustainable development processes within the context of uncertainty

The article emphasizes that a retrospective of research aimed at identifying innovative management tools that will contribute to ensuring efficiency and effectiveness allows us to assert that strategic planning, customer relationship management, benchmarking, balanced scorecard, core competencies, outsourcing, change management, mission statement and strategic vision have been actively used over the past quarter century and remain crucial for operating in conditions of uncertainty. It is concluded that the management tools that were innovative in public administration in the first decade of the 21st century have become classical and an updated systematization of the complex of innovative management tools should include both modern management tools based on quality and business excellence models, models of organizational maturity, and a group of networking tools, which include, in particular: social mobilization technologies; e-engagement, digital technologies of co-development – co-delivery – co-monitoring of public services; smart community management; crowdsourcing technologies in the public sphere – citizen-sourcing. It is indicated that among the international ISO standards for management systems, a number of guidelines can be distinguished that we propose to use to ensure the effectiveness and efficiency of local governments, as well as guidelines whose application will directly contribute to progress in achieving the SDGs of territories and communities. The need to take into account the fact that the complex nature of sustainable development problems requires the participation of representatives of many social spheres to solve them is emphasized. This determines the urgency of creating multilateral partnerships and innovative ecosystems with the participation of public administration bodies.

Key words: public administration, local self-government, territorial community, sustainable development, efficiency, effectiveness, uncertainty, quality, local self-government authority, international standard, EU experience, ISO.