

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**ДЗЕГА Володимир Дмитрович**

УДК [351+ 354]: 364-1.177

**ДИСЕРТАЦІЯ**  
**МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ**  
**ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ**

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»  
галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування»

Подається на здобуття ступеня  
доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ В. Д. Дзєга

Науковий керівник – доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри  
парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та  
державної служби Київського національного університету  
імені Тараса Шевченка, Лідія Іванівна Даниленко



Київ – 2022

## АНОТАЦІЯ

*Дзега В. Д.* Механізми розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. – Київ, 2022.

Дисертація на здобуття доктора філософії з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» – Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2022.

У дисертації вирішено актуальне науково-прикладне завдання, що полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні механізмів публічного управління з розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування та розробці практичних рекомендацій з їх використання у процесі реформування системи місцевого самоврядування України.

Розроблено й обґрунтовано базові та сучасні механізми публічного управління з розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні (нормативно-правовий, організаційно-функціональний, мотиваційно-ціннісний, інформаційно-комунікаційний й інструментально-технологічний), що ґрунтуються на системному, організаційно-компетентнісному, акмеологічному, аксіологічному, діалогічному наукових підходах і принципах субсидіарності, соціально-психологічного впливу, відкритості, справедливості, відповідальності, інформаційності та сприяють: підвищенню показників успіху реалізації реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні з територіального рівня до маркетингового; посиленню консультативно-дорадчої та моніторингової функцій посадових осіб місцевого самоврядування шляхом розвитку інституту громадських рад та моніторингових центрів при органах місцевого самоврядування; підвищенню рівня електоральної участі населення територіальних громад під час виборів шляхом розвитку соціального партнерства органів місцевого самоврядування

з громадянським суспільством і ІТ-бізнес організаціями; запровадженню внутрішньої системи оцінювання якості діяльності органів місцевого самоврядування за визначеними критеріями шляхом розвитку інформаційно насиченого середовища територіальної громади; встановленню чітких і прозорих горизонтальних комунікаційних зв'язків між місцевою владою та громадою і населенням шляхом створення електронного робочого місця посадових осіб місцевого самоврядування.

Розроблено методику визначення рівнів розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування (недостатній, достатній, високий) шляхом запровадження кількісно-якісних критеріїв оцінювання, до яких віднесено: наявність вищої освіти зі сфери публічного управління та адміністрування; налагодження системної роботи громадських рад за різними напрямками діяльності; запровадження електронного робочого місця; створення інформаційної платформи для зворотного зв'язку з населенням територіальної громади; сформованість толерантної поведінки у громаді; забезпечення емоційної стійкості у стресових ситуаціях; прагнення до співпраці та пошуку компромісних рішень; набуття навичок і досвіду збору й аналізу інформації шляхом використання комп'ютерної техніки; володіння технологіями мотивації до лідерства.

Результати, отримані в процесі дослідження, підтверджують досягнення поставленої мети й вирішення завдань, дають підстави сформулювати висновки і практичні рекомендації.

У першому розділі дисертаційної роботи *«Теоретико-методологічні засади розвитку компетентності посадових осіб місцевого самоврядування»* розкрито ступінь розроблення наукової проблеми в теорії і практиці публічного управління, сутність і структуру організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, методологічний інструментарій дослідження механізмів розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування.

Уточнено понятійно-термінологічний апарат науки державного

управління завдяки визначенню змісту понять на основі аналізу їх основних характеристик із позицій структурно-функціонального підходу, зокрема: «компетентність» як особлива якість особистості, що характеризується її здатністю застосовувати набуті знання, вміння, навички, досвід й особисті якості у професійній діяльності; «організаційна компетентність посадової особи місцевого самоврядування» як її здатність до лідерства та здійснення ефективної комунікації, застосування знань і вмінь при прийнятті управлінських рішень у межах своєї компетенції, навичок та досвіду збору й аналізу інформації із застосуванням сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій; «лідерство посадової особи місцевого самоврядування» як складова її професійної компетентності, що характеризується здатністю до якісного застосування організаційної функції управління і впливає на забезпечення об'єднання всіх структурних підрозділів органу місцевого самоврядування в єдине ціле, чітку регламентацію їх функцій, розподіл обов'язків та координацію зусиль персоналу з метою забезпечення максимальної продуктивності в досягненні попередньо визначеної мети діяльності; «механізми розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування» як сукупність управлінських форм, методів, технологій, інструментів впливу на їхню систему знань і вмінь у сфері публічного управління та адміністрування, досвід і мотивацію до лідерства та постійне самовдосконалення і саморозвиток.

Розроблено й систематизовано структуру організаційної компетентності посадової особи місцевого самоврядування, яка включає: знання про організацію діяльності органу місцевого самоврядування та її суб'єктів; вміння приймати управлінські рішення на основі системної комунікації, усувати і вирішувати конфлікти; навички і досвід збору й аналізу інформації, використання комп'ютерної техніки; мотивацію до лідерства.

Здійснено класифікацію організаційних умінь у структурі

організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування на базові та допоміжні, які сприяють ефективній комунікації, вирішенню конфліктів та ухваленню консенсусних управлінських рішень на ціннісному, інституційному й процесуальному рівнях.

Визначено фактори впливу на реалізацію політики децентралізації влади в Україні та підвищення ролі й значення представницької влади на місцях, такі як: підвищення рівня професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування для задоволення суспільних потреб органу місцевого самоврядування; орієнтація на європейський досвід реформування системи місцевого самоврядування та його вивчення; запровадження законодавчої бази зі здійснення реформи децентралізації управління.

У другому розділі *«Характеристика механізмів розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні»* - визначено й обґрунтовано нормативно-правові засади механізмів розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, особливості забезпечення реалізації організаційно-функціонального механізму розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, сучасні інструменти впровадження мотиваційно-ціннісного механізму розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні.

В основу нормативно-правового механізму покладено сучасні теорії місцевого самоврядування (громадівська, державницька, муніципального дуалізму, вільної громади) та принципи децентралізації (переміщення влади з центру на місця), деконцентрації (передавання управлінського впливу на місця для прийняття рішень), деволюції (передавання повноважень з центрального на місцевий рівень та закріплення демократичного врядування), які знайшли своє відображення у чинному законодавстві України зі сфери місцевого самоврядування.

В основу організаційно-функціонального механізму покладено концепції оцінювання потреб й інтересів населення територіальних громад та

інструменти громадської участі, такі як місцеві референдуми, загальні збори громадян, місцеві ініціативи, громадські слухання, звернення громадян, організація громадських організацій та інших консультативно-дорадчих органів, а також органів самоорганізації населення (будинкових, вуличних комітетів; комітетів мікрорайону та об'єднання співвласників багатоквартирного будинку).

В основу мотиваційно-ціннісного механізму покладено сучасні інструменти публічного управління, такі як цифровізація публічної служби та конструювання демократичних цінностей на засадах лідерства і менеджериалізму.

У третьому розділі *«Напрями удосконалення механізмів розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні»*: охарактеризовано зарубіжний досвід щодо застосування інноваційних підходів до вдосконалення механізмів розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні, який вплинув на розвиток освітніх програм з публічного управління та адміністрування в системі післядипломної освіти керівних кадрів; розроблено теоретичну модель розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, яка містить концептуальний, операційний й оціночний блоки, кожний з яких ґрунтується, відповідно, на комплексі: базових (системний, організаційно-компетентнісний) і сучасних (акмеологічний, аксіологічний, діалогічний) наукових підходах; базових (субсидіарність, соціально-психологічного впливу) і сучасних (відкритість, справедливість, відповідальність, інформаційність) наукових принципів; базових (нормативно-правовий, організаційно-функціональний, мотиваційно-ціннісний) і сучасних, інноваційних (інформаційно-комунікаційний, інструментально-технологічний) механізмах публічного управління, що впливають на рівень розвитку організаційної компетентності та її складових елементів; надано практичні рекомендації з удосконалення механізмів розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого

самоврядування, які спрямовані на покращення роботи органів місцевого самоврядування в умовах реформи децентралізації влади, підвищення участі населення у політичному житті територіальної громади, підвищення якості підготовки посадових осіб місцевого самоврядування до роботи в умовах нових суспільно-політичних та соціально-економічних викликів, пов'язаних із запровадженням воєнного стану в Україні.

**Ключові слова:** публічне управління, механізми публічного управління, місцеве самоврядування, органи місцевого самоврядування, компетентність, організаційна компетентність, посадова особа місцевого самоврядування, децентралізація влади, територіальна громада.

## ABSTRACT

*Dzega V.D.* Mechanisms for the development of organizational competence of local government officials in Ukraine. – Qualifying scientific work as a manuscript. - Kyiv, 2022.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the field of knowledge 28 "Public management and administration" in specialty 281 "Public management and administration". – Kyiv National University named after Taras Shevchenko. Kyiv, 2022.

The thesis solves an urgent scientific problem, which consists in the theoretical and methodological substantiation of a set of public administration mechanisms (basic and modern) for the development of organizational competence of local government officials and the development of practical recommendations for their use in reforming the local government system of Ukraine.

A set of public administration mechanisms for developing the organizational competence of local self-government officials in Ukraine has been developed and substantiated, including interrelated and mutually agreed basic (regulatory-legal, organizational-functional, motivational-value) and modern (information-communication and instrumental-technological) mechanisms based on on

systemic, organizational and competence-based, acmeological, axiological, dialogical scientific approaches and principles of subsidiarity, socio-psychological influence, openness, fairness, responsibility, information content, which contribute to: administrative, managerial, marketing levels; strengthening the consultative, advisory and monitoring function of an official of local self-government; increasing the level of electoral participation of the population in elections; introduction of an internal system for assessing the quality of a local self-government body according to relevant criteria; establishing clear and transparent horizontal communication links between local authorities and the community and population.

A methodology has been developed for determining the levels of development of organizational competence of local government officials (insufficient, sufficient, high) by introducing quantitative and qualitative criteria, including: higher education in the field of public administration and administration; establishing a systematic work of public councils in various areas of activity; introduction of an electronic workplace; creation of an information platform for feedback from the population of the territorial society; formation of tolerant behavior in society; providing emotional stability in stressful situations; desire for cooperation and search for compromise solutions; acquisition of skills and experience in collecting and analyzing information, using computer technology, mastering technologies for motivating leadership.

The results obtained in the course of the study confirm the achievement of the set goals and the solution of problems, give grounds to formulate conclusions and practical recommendations.

In the first chapter of the dissertation work "*Theoretical and methodological foundations of the competence of local self-government officials*" the degree of development of the scientific problem in the theory and practice of public administration, the essence and structure of the organizational competence of local self-government officials, the methodological toolkit for researching the mechanisms of the development of organizational competence of

local self-government officials is revealed.

The conceptual and terminological apparatus of the science of public administration has been clarified thanks to the clarification of the content of concepts based on the analysis of their main characteristics from the standpoint of a structural-functional approach, in particular: "competence" as a special quality of an individual characterized by his ability to apply acquired knowledge, abilities, skills, experience and personal qualities in professional activity; "organizational competence of a local self-government official" as his ability to lead and implement effective communication, apply knowledge and skills when making management decisions within his competence, skills and experience in collecting and analyzing information using modern computer and information technologies; "leadership" as a component of professional competence, which is characterized by the ability of local self-government officials to qualitatively apply the organizational function of management and affects ensuring the unification of all structural divisions of the local self-government body into a single entity, clear regulation of their functions, distribution of responsibilities and coordination of efforts personnel in order to ensure maximum productivity in achieving the predetermined goal of activity; "mechanisms for the development of organizational competence of local self-government officials" as a set of management forms, methods, technologies, tools of influence on their system of knowledge and skills in the field of public management and administration, experience and motivation for leadership and constant self-improvement and self-development;

The structure of organizational competence of a local self-government official has been developed and substantiated, which includes: knowledge about the organization of activities of local government and its subjects; the ability to make management decisions based on system communication, eliminate and resolve conflicts; skills and experience in collecting and analyzing information, using computer equipment; motivation for leadership.

The classification of organizational skills in the structure of organizational competence of local self-government officials was carried out into basic and

auxiliary, which contribute to effective communication, conflict resolution and consensus management decisions at the value, institutional and procedural levels.

In the second chapter "*Characteristics of mechanisms for the development of organizational competence of local self-government officials in Ukraine*" - the legal principles as a mechanism for the development of organizational competence of local self-government officials, features of ensuring the implementation of the organizational and functional mechanism for the development of organizational competence of local self-government officials, modern tools for implementing the motivational and value mechanism for the development of organizational competence of local self-government officials in Ukraine.

The regulatory and legal mechanism is based on modern theories of local self-government (community, state, municipal dualism, free community) and principles of decentralization (transfer of power from the center to localities), deconcentration (technique of transfer of managerial influence to decision-making places), devolution (transfer powers from the central to the local level and consolidation of democratic governance), which were reflected in the current legislation of Ukraine in the field of local self-government.

The basis of the organizational and functional mechanism is the concept of assessing the needs and interests of the population of territorial communities and tools of public participation, such as local referendums, general meetings of citizens, local initiatives, public hearings, citizen appeals, the organization of public organizations and other consultative and advisory bodies, as well as bodies of self-organization of the population (house and street committees; neighborhood committees and condominiums).

The motivational and value mechanism is based on modern tools of public management, such as the digitalization of public service and the construction of democratic values on the basis of leadership and managerialism.

In the third chapter "*Prospects for improving the mechanisms for the development of organizational competence of local self-government officials in Ukraine*": the foreign experience (Germany) regarding the application of

innovative approaches to the improvement of mechanisms for the development of organizational competence of local self-government officials in Ukraine, which influenced the development of educational programs in public administration, is characterized and administration in the system of postgraduate education of managerial personnel; a theoretical model for improving the mechanisms for the development of organizational competence of local self-government officials has been developed, which contains conceptual, operational and evaluation blocks, each of which is based, respectively, on a complex of: traditional (systemic, organizational-competent) and modern (acmeological, axiological, dialogical) scientific approaches; traditional (subsidiarity, socio-psychological impact) and modern (openness, justice, responsibility, informativeness) scientific principles; traditional (normative-legal, organizational-functional, motivational-value) and modern, innovative (information-communication, instrumental-technological) mechanisms of public management, which affect the level of development of organizational competence and its components; provided practical recommendations on improving mechanisms for the development of organizational competence of local self-government officials, which are aimed at improving the work of local self-government bodies in the conditions of the reform of decentralization of management and martial law in Ukraine, increasing the participation of the population in the political life of the territorial community, improving the quality of training of local self-government officials to work in the conditions of new socio-political and socio-economic challenges.

**Key words:** public administration, public administration mechanisms, local self-government, local self-government bodies, competence, organizational competence, local self-government official, decentralization of power, territorial community.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

### Праці, які відображають основні наукові результати дисертації

1. Дзега В.Д. Методологічні засади механізмів розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління: наук. ж-л. ДРІДУ при Президентові України*. Дніпро: Вид-во ДРІДУ, 2021. Т. 9, №2, С.109-116. DOI [https://doi: 10.15421/1520214](https://doi.org/10.15421/1520214)

2. Дзега В.Д. Вдосконалення організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в умовах децентралізації владних повноважень в Україні. *Державне будівництво*. 2020. №2. URL: <http://db.journal.kharkiv.ua/index.php/db/article/view/97/92> DOI [https://doi: 10.34213/db.20.02.16](https://doi.org/10.34213/db.20.02.16)

3. Дзега В.Д. Організаційні компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні: теоретичні засади дослідження. *Теорія та практика державного управління*. ХарPI НАДУ, 2019. №2. С. 233-241.

4. Дзега В.Д. Сучасні виклики публічного управління щодо зростання професіоналізму посадових осіб місцевого самоврядування. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Державне управління. Том 30(69). №6. 2019. С. 33-38.

5. Дзега В.Д. Розвиток організаційної компетентності міського голови як посадової особи місцевого самоврядування в контексті українсько-німецького проекту. *Публічне управління та регіональний розвиток*. Науковий журнал. 2022. №16. С. 407-426

### **Статті в періодичних наукових виданнях, проіндексованих у базах даних Web of Science Core Collection та/або Scopus (перелік)**

1. Valentyna Goshovska, Lydiia Danylenko, Andrii Hachkov, Sergii Paladiiichuk, Volodymyr Dzeha. Problems of Applying Information Technologies in Public Governance. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, VOL.21 No.8, August 2021. pp. 71-78. [http://paper.ijcsns.org/07\\_book/202108/20210810.pdf](http://paper.ijcsns.org/07_book/202108/20210810.pdf) (web of science).

Особистий внесок: охарактеризовано сучасні інформаційні технології в

публічному управлінні та особливості їх застосування в Україні.

### **Статті в іноземних виданнях (перелік)**

1. Dzeha, Volodymyr (2021). Improving the organizational competence of local government officials in the context of decentralization of power in Ukraine. *Social and Human Sciences. Polish-Ukrainian scientific journal* (<https://issn2391-4165.webnode.com.ua/>), 01 (29). Available at: <https://issn2391-4164.blogspot.com/p/15.html> (accessed 10 January 2021).

### **Праці, які додатково відображають наукові результати дисертації**

1. Дзега В.Д. Значимість комунікації як один з елементів професійного розвитку керівника органу місцевого самоврядування. *Розвиток професійних компетентностей державних службовців: комунікативний аспект: матеріали щорічної наук-прак. конф. за міжнар. участю* (Київ, 3-4 листопада 2016 р.) [за заг. ред. В.С. Куйбіди, М.М. Білинської, В.М. Сороко, Л.А. Гаєвської]. Київ: НАДУ, 2016. С. 448-449.

2. Дзега В.Д. Дослідження проблеми удосконалення організаційних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування в умовах глобалізації: *Публічне управління в умовах глобалізації: матеріали V-ої міжнародної студентської наукової конференції* (07.12.2018 р.). За ред. В. Бебика. Київ: ВАПН-NSG. 2018 р. URL: [https://intern-conferences.io.ua/s2640919/dzega\\_volodimir.\\_doslidjennya\\_problemi\\_udoskonale\\_nnya\\_organizacijnih\\_kompetentnostey\\_posadovih\\_osib\\_miscevogo\\_samovryaduvannya\\_v\\_umovah\\_globalizacie\\_mater.\\_v-oe\\_mijn.stud.nauk.konf.publichne\\_upravlinnya\\_v\\_umovah\\_globalizacie\\_07.12.2018r.\\_za\\_red.\\_v.bebika](https://intern-conferences.io.ua/s2640919/dzega_volodimir._doslidjennya_problemi_udoskonale_nnya_organizacijnih_kompetentnostey_posadovih_osib_miscevogo_samovryaduvannya_v_umovah_globalizacie_mater._v-oe_mijn.stud.nauk.konf.publichne_upravlinnya_v_umovah_globalizacie_07.12.2018r._za_red._v.bebika) (accessed 08 December 2018).

3. Дзега В.Д. Теоретичні засади дослідження проблеми організаційних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування. *Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі: матеріали I Всеукраїнської наук.-прак. конф. за міжнар. участю* (Київ, 30 листопада 2018 р.) [за заг. ред. В.С. Куйбіди, О.М. Петроє, І.О. Дегтярьової]. Київ: НАДУ, 2018. С. 106-108.

4. Дзега В.Д. Дослідження проблеми удосконалення організаційних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування в умовах глобалізації: *Актуальні проблеми формування та реалізації публічної політики України в умовах глобалізації*: матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (Черкаси, 25 квітня 2019 р.) за ред. д. держ. упр. Шарого В. І., д. е. н., проф. Черевка О. В. Черкаси: Видавець Чабаненко Ю.А., 2019. Т. 3. С.127-131.

5. Дзега В.Д. Організаційні компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні: теоретичні засади дослідження. *Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів*: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 24 трав. 2019 р.): у 5 т. За заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білинської, О. М. Петрось. Київ: НАДУ, 2019. Т. 5. С. 25-27.

6. Дзега В.Д. Удосконалення організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування. *Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі*: матеріали II Всеукраїнської наук.-практ. конф. за міжнар. участю здобувачів вищої освіти та молодих вчених (Київ, 22 листопада 2019 р.) [за заг. ред. В.С. Куйбіди, О.М. Петрось, І.О. Дегтярьової]. – Київ: НАДУ, 2019. С. 75-78.

7. Дзега В.Д. Теоретико-методологічні аспекти удосконалення організаційних компетентностей посадовців місцевого самоврядування в Україні / ADVANCES OF SCIENCE: Proceedings of articles the international scientific conference. Czech Republic, Karlovy Vary – Ukraine, Kyiv, 5 April 2019 [Electronic resource] / Editors prof. L.N. Katjuhin, I.A. Salov, I.S. Danilova, N.S. Burina. Czech Republic, Karlovy Vary: Skleněný Můstek – Ukraine, Kyiv: MCNIP, 2019. С. 184-189.

8. Дзега В.Д. Дослідження проблеми удосконалення організаційних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування в умовах глобалізації / Science progress in European countries: new concepts and modern

solutions»: Papers of the 6th International Scientific Conference. April 19, 2019, Stuttgart, Germany. С. 160 – 167.

9. Дзега В.Д. Удосконалення організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування – шлях до забезпечення сталого розвитку України. *Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку*: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за між-нар. участю (Київ, травень, 2020 р.). За заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ: НАДУ, 2020. С. 149-151.

10. Дзега В.Д. Організаційні компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні: теоретичні засади дослідження. *Priority directions of science development: the 4th International scientific and practical conference (February 3-4, 2020)*. SPC «Sci-conf.com.ua». Lviv. Ukraine. 2020. P.55-59 URL: <http://sci-conf.com.ua>.

11. Даниленко Л.І., Дзега В.Д. Концептуальні засади вдосконалення організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні. *Економіка та держава: науково-практичний журнал. Серія Політологія. №2 (2). 2020. С. 12-17. URL: <http://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2020/05/Politologhiiia-12-2020.pdf>* 11

Особистий внесок: обґрунтовано і розроблено структуру організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування.

12. Дзега В.Д. Особливості вдосконалення організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади. *World science: problems, prospects and innovations. Abstracts of the 5th International scientific and practical conference. Perfect Publishing. Toronto, Canada. 2021. Pp. 21-27. URL: <https://sci-conf.com.ua/v-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-world-science-problems-prospects-and-innovations-27-29-yanvaryu-2021-goda-toronto-kanada-arhiv>*

13. Дзега В.Д. Участь громадян у політичних процесах шляхом звернення та петицій до органів влади. *Політична участь як показник рівня*

*політичної культури суспільства: практ. посіб.* / авт. кол.: В. А. Гошовська [та ін.]; за ред. В. А. Гошовської. Київ: НАДУ, 2021. 112 с., С.75 – 78. (Наукова школа вітчизняного парламентаризму. Серія «Бібліотека народного депутата»).

14. Дзега Володимир. Механізми вдосконалення організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні. *30 років незалежності України: досягнення, виклики, перспективи: зб. матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції* (Київ, 10 вересня 2021 / За заг. ред. Л.Г. Комахи, В.А. Гошовської. К.: ННІ ПУДС КНУТШ, С. 66-68

15. Дзега В.Д. Застосування системного підходу в процесі модернізації професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів *Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві: зб. тез міжнар. круглого столу, Україна–Литовська Республіка, 08 лип. 2021 р., м. Київ / редкол.: Ольга Андрєєва, Ірина Криворучко, Наталія Ларіна; за заг. ред. Лариси Комахи. Київ: Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2021. 176 с., С.19-21.*

16. Дзега В.Д. Розвиток організаційної компетентності публічного службовця як невід’ємної складової його професіоналізму. *Шевченківська весна – 2022: публічне управління та державна служба: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених* (Київ, 19 квіт. 2022 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, О. М. Андрєєвої. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2022. 268 с., С. 137-139.

<https://ipacs.knu.ua/?lang=ukr&tip=osn&filtername=&page=2&tip=News&newsid=1928>

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	19
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	34
1.1. Ступінь розроблення наукової проблеми у публічному управлінні.....	34
1.2. Сутність і структура організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування.....	53
1.3. Методологічний інструментарій дослідження механізмів розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування.....	68
Висновок до розділу 1.....	88
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ.....	91
2.1. Нормативно-правовий механізм забезпечення розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування.....	91
2.2. Особливості реалізації організаційно-функціонального механізму розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування.....	115
2.3. Сучасні інструменти впровадження мотиваційно-ціннісного механізму розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні.....	126
Висновки до розділу 2.....	136
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ.....	139
3.1. Імплементация в Україну міжнародного досвіду з розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування.....	139
3.2. Модель розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування.....	150
3.3. Практичні рекомендації з удосконалення механізмів розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування.....	171
Висновки до розділу 3.....	182
ВИСНОВКИ.....	187
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	193
ДОДАТКИ.....	219

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ**

ГО	громадська організація
ЄС	Європейський Союз
ЄХМС	Європейська хартія місцевого самоврядування
ЗУ	Закон України
ЗВО	Заклад вищої освіти
КМУ	Кабінет Міністрів України
КНУ	Київський національний університет
МОВВ	Місцеві органи виконавчої влади
МОН	Міністерство освіти і науки
НАДС	Національне агентство України з питань державної служби
НАДУ	Національна академія державного управління
НКП	Національний класифікатор професій
НРК	Національна рамка кваліфікацій
ОДВ	Органи державної влади
ОМС	Органи місцевого самоврядування
ООН	Організація Об'єднаних Націй
ОСН	Органи самоорганізації населення
ОТГ	Об'єднана територіальна громада
ПОМС	Посадова особа місцевого самоврядування
СВО	Стандарти вищої освіти
США	Сполучені Штати Америки

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На сучасному етапі життя України й українського народу, які переживають страждання від війни з російською федерацією, пандемії, екологічну й економічну кризу, важливим постає ефективна організація діяльності органів публічної влади на місцях – тих, що наближені до народу і здатні оперативно й раціонально вирішувати питання відновлення і відбудови нашої держави, повернення до нормального життя суспільства.

У цих умовах роль компетентних посадових осіб місцевого самоврядування набуває особливого теоретичного і практичного значення, зокрема її організаційна складова, що характеризує здатність особистості забезпечувати якісне й ефективне управління територією, організувати, стимулювати та мобілізувати населення на виконання суспільно значущих завдань громади, ефективно взаємодіяти з представниками громадянського суспільства, органами державної виконавчої влади, іншими інститутами держави і суспільства.

Особливості реформи децентралізації в Україні вимагають підвищення професіоналізму від суб'єктів представницької влади на місцях, до яких належать органи місцевого самоврядування, які формуються шляхом проведення загальнодержавних місцевих виборів і забезпечують прийняття колегіальних, а не одноосібних чи безальтернативних, управлінських рішень. Тому, колегіальність, транспарентність, професіоналізм, добросовісність, відповідальність, патріотизм та інші особисті якості посадової особи місцевого самоврядування стають провідними і потребують системного вдосконалення.

Діяльність органів місцевого самоврядування (далі – ОМС) в Україні має досить широкий спектр повноважень, які визначені ст. 143 Конституції України [1]. Особливість їх статусу, як органу публічної влади на місцях, полягає у дотриманні принципів народовладдя, гласності, колегіальності, поєднання місцевих і державних інтересів, правової, організаційної та

матеріально-фінансової самостійності; підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами [2]. До їх переліку віднесені «сільські, селищні, міські ради, які є органами місцевого самоврядування, що представляють конкретні територіальні громади та реалізують від їх імені та в їх інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, а також обласні та районні ради, які є органами місцевого самоврядування (ст. 10 ЗУ).

Суттєве значення у вирішенні цих завдань належить удосконаленню організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, як їхньої здатності якісно реалізовувати одну з базових управлінських функцій – організаційну, вивченню якої присвячено праці багатьох науковців.

На сучасному етапі соціально-економічного і політичного розвитку України роль професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в цілому і організаційних, зокрема, набуває особливого теоретичного і практичного значення. Адже нове державне управління передбачає професіоналізацію менеджерів публічного сектору, встановлення чітких і прозорих горизонтальних комунікаційних зв'язків між владою та громадою і громадянами, реалізацію принципу деволюції (врегульованого законом передавання повноважень з центрального уряду суверенної держави до уряду на субнаціональному рівні - обласному, місцевому чи державному).

Компетентнісний підхід у стратегії та технологіях публічного управління є перспективним напрямком розвитку сучасної держави, її оптимізаційним мегатрендом, завдяки якому відбуваються глибокі структурні перетворення в різних сферах суспільного життя. Від швидкого і повного вирішення першочергових завдань, спрямованих, насамперед, на трансформацію обов'язків (функціональних повноважень) і структури органів публічної влади на місцях, залежить підвищення ефективності реформування державного управління, децентралізація владних повноважень, розширення функцій місцевого самоврядування, забезпечення партнерства органів державної влади (далі - ОДВ) та ОМС.

Суттєве значення у вирішенні цих завдань належить механізмам

розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування.

Враховуючи їх особливу значущість в умовах сучасних змін, що відбуваються в системі публічного управління України і в державі в цілому (воєнна агресія Росії проти України, яка розпочалася 24 лютого 2022 року; надання Україні статусу кандидата на членство для вступу в Європейський Союз), актуалізуємо увагу на необхідності підвищення рівня забезпечення ефективності організації праці, взаємодії з різними інституціями держави і громадянського суспільства на місцевому рівні, стимулювання й мобілізації колективів ОМС на досягнення поставлених цілей.

Серед філософських поглядів на зазначену проблему чільне місце посідають праці Аристотеля, Т. Гоббса, Н. Макіавеллі, Ш. Монтеск'є, П. Друкера [3], Дж. Надлера [4], П. Коулмана [5], А. Девіда [6] та ін., в яких розглянуто наукові теорії вільної громади, громадівської та державницької теорій, теорії муніципального дуалізму, сучасні теорії менеджеріалізму, маркетингу, інноваційного менеджменту.

Окремі аспекти державного управління з розвитку професійної компетентності представників органів державної влади й органів місцевого самоврядування розкрито у працях вітчизняних науковців – Н. Алюшина [7], А. Баско [8], В. Борденюк [9], П. Ворона [10], В. Гошовська [11], Л. Даниленко [50], Д. Дзвінчук [12], С. Краснопорова [13], В. Куйбіда [14], Г. Кушнірова [15], М. Орлів [16], Л. Пашко [17], О. Оболенський [18], Н. Федчун [19], М. Ярмистий [20] та ін., в яких виокремлено низку аспектів щодо змісту та структури професійної компетентності.

Питання, пов'язані з розробкою ефективної кадрової політики, професійного вдосконалення та кар'єрного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні, їх підготовкою та перепідготовкою, розглядали в своїх дисертаційних дослідженнях О. Васильєва [21], І. Грищенко [22; 23], С. Газарян [24], І. Грицяк [25], С. Калашнікова [26], С. Хаджирадєва [27] та інші.

Питанням механізмів розвитку органів місцевого самоврядування присвячено праці В. Голубь [28], Л. Гонюкової [29], Т. Дерун [30], В. Колтун [31], А. Лелеченко [20], І. Поліщук [79], О. Рось [32], С. Якимчук [33] та ін., в яких окреслено сучасні наукові погляди на системний, інструментальний, компетентнісний, людино-центричний, функціонально-горизонтальний та інші наукові підходи до публічного управління та сучасні принципи - інформаційності, комунікативності, безконфліктної взаємодії, перманентності змін, прогностичності, проектності, каузальності тощо.

Однак, питання механізмів розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні не вивчалися комплексно у публічному управлінні.

Значення теми дослідження також пов'язане із закономірністю демократичного розвитку Української держави та її інститутів, зокрема органів місцевого самоврядування - в умовах децентралізації владних повноважень, яка залишається сферою пріоритетних інтересів теорії державного управління та галузі знань «Публічне управління та адміністрування».

***Зв'язок із науковими програмами, планами, темами.*** У межах дослідження взято участь в науково-дослідницькій діяльності кафедри парламентаризму, зокрема, в наукових проектах:

«Механізми запобігання політичній корупції в органах представницької влади України» (номер державної реєстрації 0119U010158), в результаті якої подальшого розвитку набуло визнання значимості запобігання політичній корупції шляхом підвищення рівня організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування;

«Політична культура в забезпеченні єдності та консолідації українського суспільства» (номер державної реєстрації 0120U101662), в результаті якої визначено, що високий рівень організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування є запорукою активізації управлінських процесів в органах місцевого самоврядування і в публічній

владі в цілому.

**Мета і завдання дослідження.** Метою є теоретико-методологічне обґрунтування механізмів публічного управління з розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні та розроблення практичних рекомендацій щодо їх застосування.

Для досягнення поставленої мети було визначено **такі завдання:**

- визначити ступінь розроблення наукової проблеми розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування;
- уточнити понятійно-категорійний апарат дослідження проблеми організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування та механізмів публічного управління щодо її розвитку;
- охарактеризувати методологію дослідження механізмів розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування;
- обґрунтувати базові (нормативно-правовий, організаційно-функціональний, мотиваційно-ціннісний) і сучасні (інформаційно-комунікаційний й інструментально-технологічний) механізми розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні;
- узагальнити зарубіжний досвід щодо адаптації інноваційних підходів для вдосконалення механізмів розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні;
- розробити теоретичну модель розвитку механізмів організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні;
- розробити та обґрунтувати практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів державного управління з розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні.

*Об'єкт дослідження* – розвиток організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування.

*Предмет дослідження* – механізми розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні.

*Методи дослідження.* Запропоновано комплекс взаємопов'язаних наукових методів для досягнення мети та завдань дисертаційної роботи, а саме:

- діалектичний метод сприяв формуванню цілісного уявлення про закономірності та сутнісні характеристики принципів дослідження, систематизацію понятійного поля;
- метод аналізу сприяв здійсненню аналізу чинної нормативно-правової бази системи місцевого самоврядування та її трансформації в умовах децентралізації владних повноважень та розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування;
- методи теоретичного аналізу, синтезу й узагальнення сприяли уточненню базових понять дослідження та розгляду механізмів розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування від абстрактного до конкретного та узагальнення під час аналізу наукових праць, концепцій, феноменів, явищ;
- метод об'єктивного спостереження сприяв пошуку в історичному та компаративному досвіді аналогів механізмів розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні та провідних державах ЄС;
- емпіричні методи: анкетування, опитування, інтерв'ювання сприяли виявленню ціннісних орієнтацій посадових осіб місцевого самоврядування в Україні в сучасних умовах, пов'язаних із воєнною агресією РФ проти України;
- описово-індуктивний метод сприяв вивченню соціальних процесів шляхом збирання, систематизації теоретичних матеріалів, визначення соціальних взаємозв'язків і відношень у публічному управлінні шляхом спостереження;
- метод моделювання сприяв розробці й обґрунтуванню моделі вдосконалення механізмів розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні;

- методи аналогії, прогнозування сприяли обґрунтуванню висновків та практичних рекомендацій з імплементації зарубіжного досвіду щодо застосування комплексу механізмів розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування та внесення змін у чинне законодавство;
- методи статистичної та математичної обробки даних сприяли обґрунтуванню технології визначення рівня розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування та результативності діяльності органів місцевого самоврядування від проведення реформи децентралізації влади.

**Наукова новизна** полягає в тому, що в дисертаційній роботі:

*уперше:*

– науково обґрунтовано взаємозалежні та взаємоузгоджені базові (нормативно-правовий, організаційно-функціональний, мотиваційно-ціннісний) і сучасні (інформаційно-комунікаційний, інструментально-технологічний) механізми публічного управління з розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні, що ґрунтуються на системному, організаційно-компетентнісному, ціннісному, акмеологічному, діалогічному наукових підходах, принципах субсидіарності, соціально-психологічного впливу, відкритості, справедливості, відповідальності, інформаційності і сприяють:

- підвищенню показників успіху реалізації реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні з територіального рівня до маркетингового;
- посиленню консультативно-дорадчої та моніторингової функцій посадових осіб місцевого самоврядування шляхом розвитку інституту громадських рад та моніторингових центрів при органах місцевого самоврядування;
- підвищенню рівня електоральної участі населення територіальних громад під час виборів шляхом розвитку соціального партнерства органів

місцевого самоврядування з громадянським суспільством і ІТ-бізнес організаціями;

- запровадженню внутрішньої системи оцінювання якості діяльності органів місцевого самоврядування за визначеними критеріями шляхом розвитку інформаційно насиченого середовища територіальної громади; встановленню чітких і прозорих горизонтальних комунікаційних зв'язків між місцевою владою та громадою і населенням шляхом створення електронного робочого місця посадової особи місцевого самоврядування;

*удосконалено:*

– методику визначення рівнів розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування (недостатній, достатній, високий) шляхом запровадження кількісно-якісних критеріїв оцінювання, серед яких: наявність вищої освіти зі сфери публічного управління та адміністрування; налагодження системної роботи громадських рад за різними напрямками діяльності; запровадження електронного робочого місця; створення інформаційної платформи для зворотного зв'язку з населенням територіальної громади; сформованість толерантної поведінки у громаді; забезпечення емоційної стійкості у стресових ситуаціях; прагнення до співпраці та пошуку компромісних рішень; набуття навичок і досвіду збору й аналізу інформації, використання комп'ютерної техніки; володіння технологіями мотивації до лідерства;

*набули подальшого розвитку:*

– понятійно-категорійний апарат науки державного управління завдяки уточненню змісту понять на основі аналізу їх основних характеристик із позицій структурно-функціонального підходу, зокрема:

- «компетентність» як особлива якість особистості, що характеризується її здатністю застосовувати набуті знання, вміння, навички, досвід й особисті якості у професійній діяльності;
- «організаційна компетентність посадової особи місцевого

*самоврядування»* як її здатність до лідерства та здійснення ефективної комунікації, застосування знань і вмінь при прийнятті управлінських рішень у межах своєї компетенції, навичок та досвіду збору й аналізу інформації із застосуванням сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій;

- *«лідерство посадових осіб місцевого самоврядування»* як складова їх професійної компетентності, що характеризується здатністю до якісного застосування організаційної функції управління і впливає на забезпечення об'єднання всіх структурних підрозділів органу місцевого самоврядування в єдине ціле, чітку регламентацію їх функцій, розподіл обов'язків та координацію зусиль персоналу з метою забезпечення максимальної продуктивності в досягненні попередньо визначеної мети діяльності;
- *«механізми розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування»* як сукупність управлінських форм, методів, технологій, інструментів впливу на їхню систему знань і вмінь у сфері публічного управління та адміністрування, досвід і мотивацію до лідерства та постійного самовдосконалення і саморозвитку;

– структура організаційної компетентності посадової особи місцевого самоврядування, яка включає такі елементи, як: знання про організацію діяльності органів місцевого самоврядування та посадових осіб місцевого самоврядування; вміння приймати управлінські рішення на основі консенсусної комунікації; навички і досвід збору й аналізу інформації з використанням ІКТ; мотивація до лідерства й особисті якості лідера;

– класифікація організаційних умінь у структурі організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування на базові та допоміжні, які сприяють здійсненню ефективної комунікації, вирішенню конфліктів та прийняттю консенсусних управлінських рішень;

– положення щодо характерних ознак організаційно компетентної посадової особи місцевого самоврядування, діяльність якої ґрунтується на принципі толерантності й етичній поведінці, що передбачає відмову від

монополії на істину та готовність до компромісу й діалогу;

– наукові погляди на ціннісний, інституційний та процесуальний виміри ухвалення консенсусних рішень посадовими особами місцевого самоврядування, що лежать в основі формування їхньої консенсусної поведінки та консенсусної культури, якою передбачено недопущення нанесення шкоди будь-якій стороні взаємодії у системі публічного управління;

– технології проведення реформ у системі публічного управління з метою демократизації суспільних відносин шляхом посилення ролі представницької влади на місцях на основі вивчення й аналізу європейського досвіду;

– закономірності в теорії місцевого самоврядування щодо: впливу політики децентралізації управління на підвищення рівня демократизації та посилення ролі представницької влади на місцях; впливу політичної активності населення на розвиток і появу нових форм у публічному управлінні, які враховують суспільні інтересів громадян та їх об'єднань;

– фактори впливу на реалізацію політики децентралізації влади в Україні та підвищення ролі й значення представницької влади на місцях, такі як: підвищення рівня професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування для задоволення суспільних потреб органів місцевого самоврядування; орієнтації на європейський досвід реформування системи місцевого самоврядування та його вивчення; запровадження законодавчої бази зі здійснення реформи децентралізації управління;

– концептуальні засади удосконалення механізмів розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування шляхом розроблення й обґрунтування теоретичної моделі, яка містить концептуальний, операційний й оціночний блоки, кожний з яких ґрунтується, відповідно, на комплексі: базових (системний, організаційно-компетентнісний) і сучасних (акмеологічний, аксіологічний, діалогічний) наукових підходах; базових (субсидіарність, соціально-психологічного

впливу) і сучасних (відкритість, справедливість, відповідальність, інформаційність) наукових принципах; базових (нормативно-правовий, організаційно-функціональний, мотиваційно-ціннісний) і сучасних (інформаційно-комунікаційний, інструментально-технологічний) механізмах публічного управління, що впливають на рівень розвитку організаційної компетентності та її складові елементи;

– методика адаптації зарубіжного досвіду щодо застосування інноваційних підходів до вдосконалення механізмів розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні, яка включила сучасну тематику і зміст навчальних семінарів, проведених у рамках німецько-українського проекту «Професіоналізація та стабілізація управління українським комунальним господарством» у 2016-2018 рр., в результаті яких посадові особи набули досвіду з розроблення: паспортів «організаційної діяльності органу місцевого самоврядування» та «інновацій»; структури «стратегічного плану розвитку території», «діяльності громадських рад при органах місцевого самоврядування», «особистої комунікативної стратегії».

*Практичне значення* отриманих результатів полягає в тому, що узагальнення, висновки та рекомендації зроблені з урахуванням основного теоретичного підходу до механізмів розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування та її структури і змісту; під час викладання таких навчальних дисциплін, як «Лідерство в органах місцевого самоврядування» «Політичний менеджмент у публічному управлінні», - інших курсах у закладах вищої освіти. Висновки і пропозиції щодо розробки й обґрунтування науково-теоретичних засад механізмів розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні можуть бути використані безпосередньо у практиці діяльності органів місцевого самоврядування.

Практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування

були враховані й використані:

– Дробівською районною радою Черкаської області щодо підвищення рівня сприйняття посадовими особами місцевого самоврядування адміністративних реформ, пов'язаних із децентралізацією владних повноважень та демократизацією процесів управління територією у зв'язку з проведенням упродовж 2019 року циклу семінарів і круглих столів з розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування: «Організаційна функція управління органом місцевого самоврядування: сутність та завдання»; «Методи прийняття управлінських рішень у межах компетенцій посадових осіб місцевого самоврядування»; «Способи здійснення ефективної комунікації для вирішення міжособистісних конфліктів»; «Технологія збору й аналізу інформації засобами сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій»; «Лідерство у публічному управлінні: теорія і реальність» (1.11.2020, №850; 20.03. 2020, №48, довідки про впровадження);

– Університетом прикладного менеджменту, м. Мангайм, Федеративна Республіка Німеччини, щодо участі в українсько-німецькому проєкті «Професіоналізація та стабілізація управління українським комунальним господарством» у 2016-2018 рр. щодо вивченого німецького досвіду з організаційної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування з метою подальшої адаптації його в Україні (сертифікат від 29. 06. 2018 року);

– Черкаською обласною радою про використання результатів дисертації під час розробки Стратегії розвитку Черкаської області на період до 2027 року, в якій враховані, запропоновані автором рекомендації щодо посилення ролі органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб у забезпеченні реалізації Цілей сталого розвитку територій, «уникнення невизначеності» у їхніх діях, наближення до громадськості, формування стратегічних цілей розвитку (15.07.2021, №011 – 76/73, довідка про впровадження);

– Національною академією державного управління при Президентові

України про проведення навчального тренінгу « 16 кроків до лідерства у публічному управлінні», під час якого автором апробована технологія визначення рівня організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування , у тій частині, що стосується їх лідерських якостей ( 17.01.2020, № 1/ 15-14-25, довідка про впровадження)

– Інститутом підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президенті України про проведення автором емпіричних досліджень протягом 2019-2020 років щодо причин гальмування реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. У респондентів виявлено недостатній рівень організаційної компетентності, що передбачило доповнення професійних програм з підвищення їх кваліфікації основами нового публічного менеджменту та технологіями аутсорсингу, краудсорсингу, діджиталізації, повного управління якістю ( 18.01.2021, № 6-15/4, довідка про впровадження)

– Черкаським регіональним центром підвищення кваліфікації про розроблення електронних методичних кейсів для слухачів короткострокових програм «Взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування у вирішенні регіональних проблем», «Реформування місцевого самоврядування та територіальної влади в Україні», «Забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування» (28.01.2021, №28/01-15, довідка про впровадження);

– Національною радою жінок України щодо проведення практико-орієнтованих тренінгів та надання практичних рекомендацій до теми «Способи здійснення ефективної комунікації для вирішення міжособистісних конфліктів» (21.01.2021, №1-27/21, довідка про впровадження).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійною науковою працею здобувача. Винесені на захист наукові положення, висновки, рекомендації і пропозиції одержані ним самостійно. У спільній роботі з Л. І. Даниленко «Концептуальні засади вдосконалення організаційної

компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні» автором обґрунтовано і розроблено структуру організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування. У спільній роботі з Valentyna Goshovska, Lydiia Danylenko, Andrii Hachkov, Sergii Paladiiichuk «Problems of Applying Information Technologies in Public Governance» автором охарактеризовано сучасні інформаційні технології в публічному управлінні та особливості їх застосування в Україні.

*Апробація результатів дисертації.* Теоретичні положення і практичні висновки дисертації розглядалися на засіданнях кафедри парламентаризму та політичного менеджменту Національної академії державного управління при Президентові України та кафедри парламентаризму Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Основні ідеї, положення, висновки дисертаційного дослідження було апробовано на міжнародних та всеукраїнських наукових і науково-практичних конференціях, зокрема: «Розвиток професійних компетентностей державних службовців: комунікативний аспект» (Київ, 2016); «Публічне управління в умовах глобалізації» (Київ, 2018); «Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі» (Київ, 2018); «Актуальні проблеми формування та реалізації публічної політики України в умовах глобалізації» (Черкаси, 2019); «Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів» (Київ, 2019); «Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі» (Київ, 2019); «Science progress in European countries: new concepts and modern solutions» (Stuttgart, Germany, 2019); «Advances of science: Proceedings of articles the international scientific conference» (Karlovu Vary, Czech Republic; Kyiv Ukraine, 2019); «Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку» (Київ, 2020); «Priority directions of science development: the 4th International scientific and practical conference» (Lviv, Ukraine, 2020); «World science: problems, prospects and innovations. Abstracts of the 5th International scientific and practical conference. Perfect Publishing

(Toronto, Canada, 2021); «30 років незалежності України: досягнення, виклики, перспективи» (Київ, 2021); «Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві» (Київ, 2021); «Шевченківська весна – 2022: публічне управління та державна служба» (Київ, 2022).

**Публікації.** Загальні положення та зміст дисертації відображено у 23 наукових працях, зокрема у 5 публікаціях у наукових фахових виданнях України, 2 публікаціях у наукових виданнях інших держав, у т. ч. 1 – у періодичних наукових виданнях, проіндексованих у базі даних Web of Science Core Collection, 16 публікаціях у матеріалах і тезах конференцій.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації становить 261 сторінку, обсяг основного тексту 218 сторінок. Робота містить 14 таблиць, 8 рисунків, 12 додатків. Список використаних джерел включає 229 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

### 1.1. Ступінь розроблення наукової проблеми у публічному управлінні

Початок 90-х років ХХ ст. для України став доленосним – Українська суверенна держава стала на шлях розвитку європейської моделі взаємовідносин державної влади і місцевого самоврядування. Нині ми не можемо стверджувати про завершення державотворчого процесу в Україні, який характеризується багатовекторністю розбудови демократизації суспільства, децентралізацією управління, особливо в умовах глобальних викликів та трансформаційних змін, які засновані на концепціях захисту суверенності та цілісності нашої держави. Сьогодні, в умовах повномасштабної війни України з країною-агресором Росією, та трансформаційними змінами, що пов'язані з наданням державі статусу кандидата на членство для вступу в Європейський Союз, ці принципи є засадничими або базисом суспільного життя українського народу, органів публічної влади, які обираються на державному, регіональному та місцевому рівнях у системі багаторівневого публічного управління.

З метою розкриття теми та завдань дисертаційної роботи розглянемо теоретико-методологічні засади дослідження механізмів розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування (далі – ПОМС), яке здійснюється органами публічної влади на регіональному та місцевому рівнях. Співвідносячись із суспільно-політичною владою та народовладдям, публічне управління характеризується такими основними видами як:

- народовладдя як безпосереднє народовладдя та демократія (вибори, референдум);

- державна влада – виконавча, законодавча, судова;
- місцеве самоврядування – місцева публічна влада, яка здійснюється групами місцевого самоврядування та представницькими органами місцевого самоврядування.

Отже, публічна влада може здійснюватися двома шляхами – безпосередньо населенням (народом у цілому чи територіальними громадами) або через відповідні інститути публічного управління, що називаються органами публічної влади.

Залежно від форми публічного управління, публічна влада поділяється на органи державної влади і органи місцевого самоврядування. Обидві форми публічної влади мають деякі спільні риси, а саме: спрямованість на виконання державних завдань і функцій; функціонування через органи державної влади; легітимність; відокремленість установ, які здійснюють цю владу, від населення; об'єднання підлеглих за територіальною ознакою; охоплення владою всіх осіб на відповідній території; безперервність функції (за наявності окремих тимчасових органів); спрямованість на вирішення всіх суспільно важливих питань; обов'язковість урядових рішень для всіх суб'єктів у межах відповідної території; офіційне функціонування – здійснювати діяльність у встановленому законом порядку та реєструвати офіційні рішення через правові акти; можливість використовувати передбачені законом засоби примусу для виконання своїх рішень; право встановлювати обов'язкові податки та збори для населення; самостійне бюджетування.

Водночас державна влада має певні ознаки, передусім державний суверенітет, національну сферу дії, орієнтацію на першочергове задоволення державних потреб, встановлення постійних правових зв'язків з народом через систему громадянства, наявність статусу підлеглості. Взаємовідносини в державному апараті, наявність «силових структур» – військових, судів, прокуратури, служби безпеки, правоохоронних органів тощо. Матеріально-фінансовою основою державної влади є держава і державна власність, а

також кошти державного бюджету. Безперечно, найвідмітнішою рисою державної влади є її суверенітет.

Місцеве самоврядування – форма публічної влади, що здійснюється окремими суб'єктами – територіальними колективами та установчими органами, має цільове призначення – вирішення питань місцевого значення, здійснюється на основі комунальної (публічної) власності [34].

Отже, поняття «публічна влада» пов'язується з діяльністю державних та адміністративних органів на національному, регіональному та місцевому рівнях, а також стосується поведінки фізичних та юридичних осіб під час виконання публічних функцій. Його значення значно ширше функцій здійснення державної влади, оскільки вони визначають консенсус між органами влади та суспільством у субсидіарності, легітимності, прозорості та прийнятті управлінських рішень.

У публічному управлінні механізми розвитку організаційних компетентностей ПОМС доцільно розглядати через організаційний принцип, який є важливим показником його демократичності та ефективності. Адже в процесі взаємодії ОДВ з ОМС у системі багаторівневого публічного управління *організаційний принцип* забезпечує реалізацію таких функцій, як:

- політична (наявність процедур узгодження державної політики);
- законотворча (узгодженість законодавства і нормативно-правових актів);
- організаційна (узгодженість дій з реалізації державної політики та державного управління);
- технологічна (наставництво або менторство щодо реалізації статутної діяльності ОМС, цифровізація робочого місця ПОМС тощо);
- ресурсна (адекватний розподіл ресурсів відповідно до змісту національної політики та функцій державного управління);
- представницька (представлення парламентом та органами місцевого самоврядування інтересів народу в цілому та інтересів місцевих громад) [35].

Така взаємодія органів публічної влади з громадськістю поділяється за

напрямами діяльності на:

- організаційну (залучення громадськості до процесів вироблення та реалізації державної політики);
- інформаційну (інформування громадськості про державну політику);
- політичну (завоювання суспільної підтримки напряму та способу реалізації національної політики);
- інституційну (створення спільних органів для формування національної політики та контролю за її виконанням) [36].

Умовою підвищення ролі ОМС в Україні є процес децентралізації публічного управління, який здійснюється на засадах законодавчої політики України, що включає ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування [37], реалізацію та розвиток конституційних засад ОМС та прийняття базових нормативно-правових актів, що регулюють їх діяльність.

Європейська хартія місцевого самоврядування (далі - ЄХМС) стала ціннісно-правовим орієнтиром державної політики України і частиною національного законодавства, яка була ратифікована нашою державою 15 липня 1997 року і сприяла забезпеченню реформи децентралізації владних повноважень.

Історія прийняття ЄХМС досить складна. Розробка цього документа почалася в 1968 році, коли Європейська комісія заснувала Постійну конференцію європейських місцевих і регіональних влад, яка в січні 1994 року була перейменована в Асамблею місцевих і регіональних влад згідно з рішенням Комітету Ради міністрів. У рамках сесії Генеральної Асамблеї Резолюцією 64 (1968) було прийнято Декларацію принципів місцевого самоврядування.

Розробка ЄХМС тривала в цілому 17 років. Останнім етапом процесу було схвалення 23 урядами, і він був відкритий для підписання членами Європейської комісії 15 жовтня 1985 року.

Уряди ухвалюють та ратифікують міжнародні документи, які мають регулювати систему регіональної політики з метою уніфікації міжнародних

стандартів у системі регіональної політики для забезпечення багаторівневої інтеграції, у тому числі на місцевому та регіональному рівнях, а також забезпечити єдиний підхід для подальшого розвитку систем управління місцевими органами влади в різних країнах.

Цінність ЄХМС як міжнародного документа полягає в тому, що вона має перевагу над національним законодавством.

Основні принципи сучасної європейської державної політики, які захищає ЄХМС, зосереджені на зміцненні місцевого самоврядування з метою досягнення політичної, адміністративної та фінансової незалежності ОМС від державної влади.

Для України важливим є вивчення досвіду європейських країн, окрім визначених у ЄХМД принципів розробки національних політик у напрямку децентралізації.

Проводячи власні реформи для посилення ролі місцевого представництва, сучасна Україна обрала точку відліку для децентралізації та зміцнення добровільних цінностей для створення територіальних громад (ТГ) та інституцій місцевого самоврядування на зразок муніципалітетів Європейського Союзу (далі – ЄС).

При цьому, розвиток представництва в Європі ґрунтувався на організаційних реформах – «згори» чи «добровільних» – щодо зміни способу створення об'єднаних муніципалітетів. Результатом цієї реформи стала зміна внутрішнього устрою територіальних одиниць, яка сприяла:

- посиленню ролі мерів та виборчих комісій;
- забезпеченню відкритості та демократичності процесу прийняття рішень на місцях;
- пошуку і виявлення обов'язкових методів раціонального планування;
- створенню ефективної моделі організації діяльності місцевої влади за правилами місцевого співіснування.

Ці кроки національної політики ведуть до підвищення ролі та значення представництва в європейських країнах (наприклад, Італія, Великобританія

тощо), особливо через органи місцевого самоврядування для посилення участі громади в соціальному та політичному житті країни.

Як зазначили вітчизняні вчені:

- «участь людини в суспільно-політичному житті країни залежить від рівня її політичної культури» [38, С. 141];
- в європейських країнах «демократичне суспільство з високорозвиненою політичною культурою передбачає автономну участь громадян у політиці» [38, с.11].

Тобто політична участь – це вид політичної поведінки, а політична участь – складова політичної поведінки, що характеризується такими факторами:

- рівень інтересу суб'єкта до політики (високий, середній, низький, зовсім відсутній);
- ступінь розвитку політичної свідомості суб'єкта;
- ставлення до всієї існуючої політичної системи, до окремих інституцій, до їх символіки та тих, хто їх представляє;
- ставлення до інших учасників політичного процесу (зокрема толерантність чи нетерпимість до них);
- готовність брати безпосередню участь у певних політичних діях і пов'язані з цим очікування;
- знати «правила політичної гри» (зокрема, межі дозволеного та недозволеного тощо);
- ставлення до закону;
- характер політичної та політико-ідеологічної самоідентифікації («я лівий», «я центрист», «я ліберал») [38, с.27-28].

Громадяни по-різному беруть участь у політичному житті територіальної громади. Ця участь має декілька форм:

- інтегроване в суспільство політичне життя - мітинги, демонстрації, політичні страйки, пікетування, партійна діяльність;
- взаємодія з державними інституціями - протистояння, співпраця,

- неспівпраця;
- взаємодія з ІГС;
- взаємодія з іншими суб'єктами політичного процесу;
- проведення виборів.

Відповідно до характеристик політичної участі політична система визначається такими чинниками:

- формування керівного органу;
- розпізнавання та вирішення соціально-політичних конфліктів;
- прийняття та реалізація політичних рішень;
- індивідуальні політичні відносини, групові політичні відносини, міждержавні політичні відносини, ієрархічні (індивід-група-держава) політичні відносини, бюрократія, депутатство, політичні партії, громадянська діяльність в цілому [38, с.27-28].

Політична участь визначається як:

- вираження потреб і запитів окремих громадян через громадські та політичні об'єднання;
- механізми узгодження та консолідації індивідуальних і спільних позицій;
- спосіб відбору представників влади.

Аналізуючи досвід європейських країн, в яких здійснювалися реформи та враховуючи *принцип добровільності при об'єднанні* громад, можна стверджувати про те, що ці країни продемонстрували високу ефективність реалізації реформ. Про це свідчить і типологія держав, розроблена Дж. Хофстедом, в якій наголошується, що англосаксонські країни є лідерами у практичному втіленні *нового публічного менеджменту* як наукової основи трансформації державної влади у публічну і запровадженню політики управління децентралізацією влади [40].

У зазначеній типології Дж. Хофстед класифікував держави за індексами владної відстані, уникання невизначеності, індивідуалізму, мужності та довгострокових орієнтацій і визначив, що саме англосаксонські країни є лідерами у політиці реформи змін [41].

Україна ж за цими показниками має доволі низькі показники. Про що свідчить повільна реалізація реформ, які проводяться понад тридцять років у державі і більшість із яких не мають позитивних результатів, за виключенням реформи децентралізації владних повноважень, яка практично завершилась.

Причину такого стану ми вбачаємо у недостатньому рівні професійної, зокрема організаційної, компетентності ПОМС і пов'язуємо це із недостатнім оволодінням управлінцями основ «нового публічного менеджменту», який ґрунтується на *теорії менеджериалізму* і характеризується об'єднанням ряду гуманістичних доктрин із бізнес-техніками управління і спрямовує на підвищення ефективності та продуктивності діяльності [42].

Основи нового публічного менеджменту визнаються нині найбільш популярними та поширеними у практиці моделей відмови від бюрократії, яка зародилася у 80-х роках ХХ століття [40].

Вважаємо, що застосування основ нового публічного менеджменту в діяльності ПОМС є одним із показників успіху реалізації реформи децентралізації владних повноважень в Україні. Однак, їх відсутність, або недостатність цих знань створюють перешкоди на шляху децентралізації. Оволодіння цими знаннями і вміннями сприятимуть підвищенню рівня ефективності та результативності діяльності посадових осіб, легітимності ОМС, відновленню довіри населення до своїх представників [43].

Як стверджують вітчизняні вчені, якість публічного управління на національному, регіональному та місцевому рівнях значною мірою залежить від рівня освіти і професійної компетентності головного ресурсу публічної влади – персоналу [44].

Здійснення в Україні реформ, які впливають з Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (ЄС) [45], вимагає створення сучасної системи професійного навчання для задоволення потреб державних органів та ОМС у високопрофесійних фахівцях. Для вирішення цього питання схвалено насамперед нові закони: «Про державну службу» і «Про вищу освіту», за якими публічні службовці можуть реалізувати своє право на

професійне навчання шляхом формальної (за освітніми програмами спеціальності «Публічне управління та адміністрування»), неформальної (підвищення кваліфікації) та інформальної (самоосвіта) освіти [46].

Децентралізація потребує зміцнення адміністративної спроможності ОМС, а отже – професійної і компетентної служби місцевого рівня, виваженого розподілу повноважень. Професіоналізм посадової особи покликаний забезпечити якісне виконання посадових обов'язків, здатність до вирішення складних завдань, готовність до професійного розвитку [47].

Тобто, здійсненню реформ у напрямку підвищення ролі і значення представницької влади на регіональному рівні в Україні сприяють кілька факторів:

- підвищення рівня професійної компетентності сучасної системи професійного навчання для задоволення потреб ОМС у високопрофесійних фахівцях;
- орієнтації на європейський досвід та його вивчення;
- запровадження законодавчої бази зі здійснення реформи децентралізації управління [48]

Розглянемо кожен із визначених факторів.

1. Перший фактор здійснення реформ у напрямку підвищення ролі і значення представницької влади на регіональному рівні в Україні ми пов'язуємо з *підвищенням рівня професійної компетентності ПОМС*. Адже, як зазначалось у Концепції реформування системи професійного навчання, затвердженій КМУ у 2017 р., «система підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад не відповідає сучасним вимогам до якості та змісту освіти» [48]; за якістю освіти з менеджменту, згідно Індексу глобальної конкурентоспроможності за останні роки, місце України коливається біля сотого із 137 країн світу [49].

Вітчизняні науковці зазначають, що невідповідність рівня професіоналізму ПОМС потребам розвитку держави й суспільства в цілому

породжує дисфункції, знижує ефективність роботи ОМС, робить необхідним визначення ключових механізмів і шляхів його формування [50; 51]. Тому важливим є питання адаптації національної системи професійного розвитку публічних службовців до вимог країн ЄС, які за Рекомендаціями Європейського Парламенту та Ради Європейського Союзу «Про основні компетентності для навчання протягом усього життя» від 17 січня 2018 р. Європейський парламент і Рада Європейського Союзу схвалили Рамкову програму оновлених ключових компетентностей для навчання протягом життя [52], в якій розкривається сутність професійної компетентності через розуміння комбінації відповідних знань, навичок і ставлень, зокрема, мова йде про:

- знання, що складаються з встановлених фактів і даних, концепцій, ідей і теорій і підтримують розуміння певної галузі чи теми;
- навички, що визначаються як здатність і здатність виконувати процес і використовувати наявні знання для досягнення результатів;
- ставлення, яке описує тенденцію сприймати та ставитися до ідеї, особи чи ситуації та спонукати до відповідної реакції чи дії.

Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується впровадженням компетентнісного підходу в різні сфери професійної підготовки фахівців, що значно підвищує роль висококваліфікованих фахівців у професійній діяльності, здатних забезпечувати міжнародний авторитет країни та її конкурентоспроможність.

Розглядаючи перелік компетентностей, покладених в основу Рамкової програми, *ми спроектували їх на організаційну компетентність ПОМС*, яка включає знання про організацію діяльності ОМС та її суб'єктів; вміння приймати управлінські рішення на основі системної комунікації, усувати і вирішувати конфлікти; навички і досвід збору й аналізу інформації, використання комп'ютерної техніки; мотивацію до лідерства [53] (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

**Відповідність організаційної компетентності ПОМС рамковим  
ключовим компетентностям, визначеним для навчання протягом життя  
ЄП і Радою ЄС**

<b>Перелік рамкових ключових компетентностей</b>		<b>Перелік складових організаційної компетентності ПОМС</b>
<b>Назва</b>	<b>Сутність</b>	<b>Назва</b>
мовна	ефективне використання різних мов для спілкування	вміння приймати управлінські рішення на основі системної комунікації, усувати і вирішувати конфлікти;
математична	здатність застосовувати логіко-математичне мислення для вирішення повсякденних проблем	навички і досвід збору й аналізу інформації, використання комп'ютерної техніки
цифрова	здатність до впевненого, критичного і відповідального використання та взаємодії з цифровими технологіями у навчанні	
особиста, соціальна, навчальна	здатність усвідомлювати внутрішні стани, ефективно управляти часом та інформацією, конструктивно працювати з іншими людьми, залишатися стійкими і керувати власним навчанням і кар'єрою	мотивація до лідерства
громадянська	здатність діяти як відповідальні громадяни і повною мірою брати участь у соціальному житті	знання про організацію діяльності ОМС та її суб'єктів; вміння приймати управлінські рішення на основі системної комунікації, усувати і вирішувати конфлікти; навички і досвід збору й аналізу інформації, використання комп'ютерної техніки; мотивація до лідерства
підприємницька	здатність реагувати на можливості та ідеї і перетворювати їх у цінності для інших	
культурна обізнаність та самовираження	розуміння і повага до того, як ідеї і сенси у різних культурах творчо виражаються і передаються через різні галузі мистецтва і форми культури	знання про організацію діяльності ОМС та її суб'єктів

*Джерело: авторська розробка на основі [46; 47; 53]*

Як бачимо з таблиці 1.1, всі рамкові ключові компетентності, визначені

для навчання протягом життя ЄП і Радою ЄС, є актуальними для ПОМС. Однак найбільш вагомими для розвитку їх організаційної компетентності, на наш погляд, є *громадянська і цифрова компетентності*, розвиток яких можливий за умов розроблення і застосування відповідних механізмів державного управління. При цьому, громадянська компетентність характеризується сукупністю знань, умінь, навичок і ставлення, що ґрунтуються на сформованих цілях і цінностях сталого розвитку, суспільних інтересах, відповідальному ставленню до навколишнього середовища; цифрова компетентність - створенням цифрового контенту за допомогою інформаційно-комп'ютерних, телекомунікаційних, цифрових технологій.

Обидві ці рамкові ключові компетентності потребують розвитку критичного мислення ПОМС і конструктивної їхньої участі у діяльності територіальної громади щодо прийняття рішень на всіх рівнях – від місцевого і національного до європейського та міжнародного.

Тому особливе значення має потреба в адаптації Європейської системи професійного навчання фахівців з публічного управління до нової концептуальної моделі, яка сформульована ЮНЕСКО у доповіді Жака Делора «*Освіта: прихований скарб*», в якій визначено чотири стовпи освіти на XXI століття: уміння вчитись (когнітивний вимір), уміння діяти (інструментальний вимір), уміння бути (індивідуальний вимір) й уміння жити разом (соціальний вимір).

Чотиривимірна модель професійного навчання фахівців з публічного управління пропонує рамки для визначення ключових компетентностей (життєвих навичок), зокрема і для ПОМС.

Над цією проблемою також активно працює Національне агентство державної служби України. І, як зазначає, її голова «Особливої уваги заслуговує утвердження галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» в освітньо-науковому просторі України як: гармонізація змісту і практики запровадження публічного управління і адміністрування в умовах суспільних реформ в Україні зі світовою практикою «Public

governance & administration», гармонізація категоріально-понятійного апарату; утвердження галузі знань «Публічне управління та адміністрування» як теоретико-методологічного базису практичної діяльності органів публічної влади і професіоналізації персоналу органів публічної влади; запровадження моделі публічного управління в діяльність органів публічної влади на регіональному та місцевому рівнях; інституціоналізація освітньо-професійної і освітньо-наукової складових галузі знань «Публічне управління та адміністрування» та інтеграції цих складових з практикою діяльності органів публічної влади» [7, с. 8]

Таким чином, на сучасному етапі розвитку системи публічного управління в Україні, і зокрема – системи місцевого самоврядування складаються умови для формування нової філософії управління, виходячи з необхідності, на яких наголошують вітчизняні науковці. Це:

- «формування нових форм взаємодії між законодавчою і виконавчою органами влади;
- переорієнтація державної служби на задоволення потреб громадян;
- децентралізація управлінських процесів;
- встановлення співпраці адміністративного апарату і чиновників, а також демократичного контролю за діяльністю системи політико – адміністративного управління» [7, с. 9-10].

Формування сучасної системи публічного управління, передбачає поєднання *суспільної активності і громадянських ініціатив зі структурами політико-адміністративного управління, які виконують функції професійного управління та менеджменту.* Це сприяє виникненню нових форм у системі управлінських функцій держави – публічному управлінні, за допомогою яких відбувається вплив громадянського суспільства на прийняття важливих політико-управлінських рішень, врахування інтересів громадян та їх об'єднань – політичних, економічних, громадських та ін.

Отже, йдеться про соціальну ефективність нової моделі взаємовідносин політичних та адміністративно-управлінських інститутів, як формування

*ефективного механізму налагодження і координації системи сучасних соціальних взаємовідносин у державній службі, зміною політико-управлінської парадигми, адже старі підходи вимірювання ефективності відповідно кількісних або механістичних критеріїв і показників не відображають повноти нових інтеграційних зв'язків, соціальних ефектів управлінських рішень, імперативів якостей системи. Це співпадає з тенденцією зміни адміністрування – як директивного бюрократичного управління у системі владно-управлінських відносин, державної служби, орієнтованої на формування нової моделі управлінців, як менеджерів державного сектору антрепренерського типу [28].*

2. Другий фактор здійснення реформ у напрямку підвищення ролі і значення представницької влади на регіональному рівні в Україні ми пов'язуємо з *орієнтацією на європейський досвід*, в основу реформування місцевого самоврядування якого покладено принципи децентралізація влади, субсидіарності, поширення ролі і значення місцевого самоврядування, фінансової самодостатності та демократизації суспільних відносин, що відповідають європейським стандартам розбудови регіональної влади, системи місцевого самоврядування та територіальної влади громад.

Метою утвердження зазначених принципів стало досягнення європейських стандартів та виконання взятих державою міжнародних зобов'язань у розбудові регіональної влади, яка відстоює зазначені принципи в розвитку системи місцевого самоврядування та територіальної влади громад.

В Україні реформа місцевого самоврядування у напрямку децентралізації управління розпочалася з «Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні», яка була затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 року №333 [55].

Згідно даного розпорядження, основна мета цієї Концепції реформування зводилася до «визначення напрямів, механізмів і строків

формування ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади для створення і підтримки повноцінного життєвого середовища для громадян, надання високоякісних та доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, задоволення інтересів громадян в усіх сферах життєдіяльності на відповідній території, узгодження інтересів держави та територіальних громад» [20].

І вже на основі згаданої Концепції, 17 червня 2014 року був прийнятий Закон України «Про співробітництво територіальних громад» [55], згідно з яким, співробітництво територіальних громад розглядається як «відносини між двома або більше територіальними громадами, що здійснюються на договірних засадах у визначених цим Законом формах...» [55].

Формами співробітництва територіальних громад чинним законом визначено:

- делегування завдань суб'єктам співробітництва з передачею їм відповідних ресурсів;
- реалізацію спільних проєктів, що передбачає координацію діяльності суб'єктів співробітництва та акумулювання ними ресурсів з метою спільного здійснення відповідних заходів;
- спільне фінансування (утримання) інфраструктурних об'єктів;
- утворення спільних інфраструктурних об'єктів (комунальних підприємств, установ та організацій);
- утворення спільного органу управління.

3. Третій фактор здійснення реформ у напрямку підвищення ролі і значення представницької влади на регіональному рівні в Україні ми пов'язуємо із *запровадження законодавчої бази зі здійснення реформи децентралізації управління.*

На основі зазначених принципів протягом 2014 – 2017 рр. важливим кроком на шляху реалізації політики децентралізації влади та підвищення ролі й значення представницької влади було прийняття низки нормативно-правових актів, зокрема:

- Закону України «Про засади державної регіональної політики» (від 5.02.2015 р.) [57];
- Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (редакція від 5.02.2015) [58].

На основі Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [60] було прийнято комплекс базових законів України про місцеве самоврядування та нових законопроектів [43] (*див. Додаток А*).

Як видно з додатку А, чинна законодавча база України щодо реформування системи місцевого самоврядування значно посилює мотивацію до *міжмуніципальної консолідації в країні*. У цілому, базовий пакет нового законодавства був сформований до 2020 року.

Однак, як показує аналіз чинного Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» ще потребують покращення показники щодо реалізації ПОМС принципу *деволюції*, який характеризується врегульованим законом переданням повноважень з центрального уряду суверенної держави до уряду на субнаціональному рівні (місцевому, державному); сприйняття ними адміністративних реформ на основі нового публічного менеджменту (менеджеризму) [40]; готовності до якісного виконання посадових обов'язків [60].

Для завершення здійснення реформи державної політики щодо децентралізації постало питання внесення змін до Конституції України в частині децентралізації, який в першому читанні був прийнятий Верховною Радою ще 31 серпня 2015 року.

Згідно із запропонованим на той час законопроектом, головні зміни мали стосуватися врегулювання адміністративно-територіального устрою (передбачено поділ на три рівні: громада – район – регіон) і поділу на місцях функцій центральної і місцевої влади, введення інституту префектів замість голів обласних держадміністрацій, які будуть призначатися Президентом за поданням Кабінету Міністрів та матимуть контрольно-наглядові функції і

представлятимуть державу на місцевому рівні.

З одного боку, очевидно, що такі зміни не є вирішальними у розв'язанні проблеми децентралізації, проте вони створюють законодавчий фундамент для закріплення правових засад втілення такого курсу державної політики в життя.

Нині, станом на 2022 рік, такий фундамент закладено і проведено конституційну реформу, яка *закріпила європейський вектор розвитку України* на утвердження демократичних цінностей. У лютому 2019 року Верховна Рада України ухвалила зміни до Конституції, якими було закріплено положення «європейської ідентичності українського народу і незворотності європейського і євроатлантичного курсу України» [1].

Законодавчо конституційні зміни наблизили владу до громади, розширили повноваження місцевого самоврядування і цим сприяли підвищенню добробуту українського народу. На жаль, в умовах війни, розпочатої Російською Федерацією проти України повномасштабним воєнним вторгненням 24 лютого 2022 року, нанесено багато збитків нашій державі. Тому на цей час питання захисту суверенності, державної незалежності та повоєнної відбудови України стали пріоритетними завданнями як на загальнодержавному, так і на місцевому рівнях.

Політична поведінка ПОМС під час цієї війни була однозначною – без коливань. Розглядаючи її, як показник сформованості політичної культури, ми відзначаємо, своєчасність і правильність зробленого вибору державної політики в Україні у сфері децентралізації влади і своєчасність її завершення (до початку війни з РФ). Керівництво ОМС демонструє, у своїй більшості, патріотизм, героїзм і лідерство.

Відомо, що лідерство приходить до країн внаслідок їх успішного національного поступу, підтверженого високими соціально-економічними здобутками. Як правило, це стає можливим, коли погляди і дії суспільства спрямовані в одному напрямі, коли громадянське суспільство і більша його частина – середній клас, що виступає відповідальним замовником і

виконавцем принципу верховенства права, дотримання прав і свобод людини.

Виокремлені нами *фактори здійснення реформ* у напрямку підвищення ролі і значення публічної влади на регіональному рівні в Україні стали уособленням демократії в країнах ЄС та Євроатлантичної Співдружності. Це сприяло отриманню ними високих соціальних стандартів життя громадян і кращим можливостям для їх освітнього, економічного, культурного розвитку

Ціннісними ознаками розвитку представницької влади на місцях стало створення дієвих умов функціонування системи противаг та стримувань у відповідності до потреб суспільства, а також посилення ролі та значення громадського контролю над різними секторами публічного управління з метою досягнення всезагального добробуту [61].

Публічна влада на місцях реалізується через *територіальні громади*, які є виборним органом, до якого входять депутати як представники інтересів територіальної громади, здатні колегіально приймати рішення від її імені.

Рада територіальної громади представляє орган місцевого самоврядування і, згідно Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», є юридичною особою, яка «розміщена в адміністративному центрі об'єднаної територіальної громади, є правонаступником прав та обов'язків всіх юридичних осіб – сільських, селищних, міських рад, обраних територіальними громадами, що об'єдналися, з дня набуття повноважень сільською, селищною, міською радою, обраною об'єднаною територіальною громадою» [58].

«Найменування представницького органу місцевого самоврядування об'єднаної територіальної громади як юридичної особи складається з частини, яка є похідною від власного найменування населеного пункту, визначеного її адміністративним центром, у формі прикметника та відповідного загального найменування представницького органу місцевого самоврядування (сільська, селищна, міська рада)» [58].

Зміцнення публічної влади в Україні через територіальні громади

відкрило останнім ряд можливостей:

- збільшувати територію за рахунок об'єднання;
- самостійно здійснювати управління земельними ресурсами в територіальних громадах;
- збільшувати дохідну частину бюджету об'єднаної територіальної громади за рахунок податків та зборів, які формують дохідну частину бюджету об'єднаної територіальної громади;
- самостійно формувати політику видатків на свій розвиток;
- посилити зв'язок органів публічного управління з населенням і цим підвищити відповідальність управлінців тощо.

Таким чином, демократизація суспільства стала все більш досяжна через посилення публічного управління на місцях шляхом втілення політики децентралізації. Це підтверджує закономірність щодо втілення політики децентралізації, яка сприяє підвищенню рівня демократизації суспільства.

Наукова проблема реформування місцевого самоврядування знайшла своє відображення у публічному управлінні, як у ЄХМС, ратифікованій в Україні у 1997 році, так і в Концепції, затвердженій розпорядженням КМУ у 2014 році, які були покладені в основу національного законодавства України і підкріплені Конституцією України у частині внесених змін у 2019 року щодо вибору європейського вектору розвитку нашої держави.

У результаті виникла необхідність у підвищенні рівня професійної компетентності та сучасної системи професійного навчання для задоволення потреб ОМС у високопрофесійних фахівцях, здатних активізувати політичний, економічний, соціальний та культурний розвиток територіальних громад, забезпечити підвищення рівня та якості життя.

Як *висновок* зазначимо, що політика децентралізації влади та підвищення ролі й значення публічної влади на місцях була своєчасно забезпечена в Україні, що сприяє героїчній боротьбі українського народу і зокрема ПОМС у війні з РФ. Нині успішно розвиваються в теорії і практиці публічного управління такі фактори її реалізації, як підвищення рівня

професійної компетентності ПОМС; орієнтація на європейський досвід реформування системи місцевого самоврядування; запровадження законодавчої бази зі здійснення реформи децентралізації управління.

## **1.2. Сутність і структура організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування**

Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується *упровадженням компетентнісного підходу* в різні сфери професійної підготовки фахівців, що значно підвищує роль висококваліфікованих фахівців у професійній діяльності, здатних забезпечувати міжнародний авторитет країни та її конкурентоспроможність.

Одним із найважливіших напрямів розвитку публічного управління в умовах інтеграції України до європейського простору є розвиток підвищення професійності ПОМС. При цьому, *професійна компетентність* сприяє не лише розширенню знань ПОМС із публічного управління, а й глибоко розуміти роль інститутів публічного управління у суспільних процесах, вміти творчо використовувати набуті знання, вміння і навички на практиці, вміти працювати з людьми, реалізуючи командний підхід, цінувати позитивний досвід колективу, враховуючи слушні рекомендації колег, забезпечувати організаційні засади участі громадськості в публічному управлінні, критично оцінювати досягнуте.

Все це безпосередньо залежить від рівня *професійної компетентності* ПОМС, яка характеризується здатністю особистості до забезпечення результативності діяльності у різних сферах суспільного життя; виступає своєрідним інструментарієм, який використовується при визначенні рівня професійного розвитку фахівця; ґрунтується на засвоєнні способів набуття знань, умінь і навичок, необхідних для професійної діяльності; характеризується індивідуально-типологічною здатністю вирішувати тактичні й стратегічні проблеми об'єктивної реальності [64].

Розвиток компетентності – це свого роду розробка «індикатора рівня культури управлінської еліти» [16].

Вітчизняні науковці по-різному тлумачать поняття «розвиток компетентності» та «компетентність». Останнє походить від латин. *competenes* – відповідний, здатний), вкладаючи в нього різні смисли, зокрема, розглядаючи його, як:

- знання та досвід у тій чи іншій галузі [64];
- коло питань у яких особа має авторитет, знання та досвід [65];
- поінформованість, обізнаність, авторитетність [67];
- здатність виконувати комплекс робіт або керувати їх виконанням з відповідною швидкістю, якістю та ефективністю в результаті отриманих знань, які є процесом або частиною, функцією або частковою функцією процесу» [68];
- широкий кругозір і культура, знання теорії управління, психології, наукових основ менеджменту, здатність застосовувати знання на практиці, знання психологічних методів, соціологічних досліджень, володіти складними управлінськими навичками [69];
- професійні знання теорії управління, психології, наукових основ управління, здатність реалізувати свої знання на практиці, знання методів психології, соціологічних досліджень, володіння комплексом управлінських умінь повноваження щодо здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій, які дозволяють вирішувати питання місцевого значення [15].

Чинним законодавством України поняття «компетентність» визначено як «здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, вміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку» [70].

Аналізуючи праці науковців, нами виділено різні види компетентностей для ПОМС:

- проєктувальна, виконавська, управлінська, організаційна, технічна [71];
- спеціальна, соціальна, особистісна, індивідуальна [72];
- громадянська [73] та інші [74].

*Компетентною особистістю* визначають ту, яка:

- обізнана у певній галузі; за своїми знаннями або повноваженнями має право робити, вирішувати що-небудь [75];
- має достатні знання в якій-небудь галузі; добре обізнана; тямуща; ґрунтується на знанні; кваліфікована; має певні повноваження; повнопевна, повновладна» [76].

На нашу думку, *професійна компетентність* ПОМС характеризується:

- ефективним використанням здібностей, що дозволяє якісно здійснювати професійну діяльність згідно нормативно визначених вимог до посади;
- володінням знаннями, вміннями і здібностями, які необхідні для роботи за фахом, застосовуючи синергетичний підхід щодо автономності і гнучкості в частині рішення професійних проблем;
- розвиненою співпрацею з колегами і професійним міжособистісним середовищем» [77].

При цьому, ми акцентуємо увагу на *розвитку організаційної компетентності ПОМС як складової професійної компетентності*, що характеризується здатністю до ефективної організації діяльності ОМС, стимулювання й мобілізації колективу на конструктивну взаємодію з інститутами держави і громади та передбачає *відповідну* сукупність знань, умінь, навичок, мотивації, особистих якостей і досвіду.

На основі розуміння сутності поняття «організаційна компетентність ПОМС» нами визначена його структура, яка включає наступні складові:

- знання про організацію діяльності ОМС та її суб'єктів;
- вміння забезпечувати системну комунікацію й вирішувати конфлікти;
- вміння приймати управлінські рішення;
- навички і досвід збору й аналізу інформації, використання комп'ютерної техніки;

- мотивацію до лідерства.

Розглянемо кожну з них окремо. При цьому врахуємо, що:

- організаційна компетентність є складовою професійної компетентності, яка є основою будь-якої професійної діяльності;
- специфіка діяльності ПОМС за своєю суттю «...спрямована на реалізацію територіальної громади права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом» [53];
- до складу ПОМС чинна нормативна база відносить наступну групу фахівців: «керуючого справами (секретар) виконавчого комітету (апарату) місцевої ради; директора департаменту міської ради; першого заступника, заступника директора департаменту міської ради; начальника управління (відділу) у складі департаменту міської ради; начальника самостійного управління (відділу), іншого виконавчого органу, начальника відділу, завідувача сектору у складі управління, іншого виконавчого органу місцевої ради; головного бухгалтера; головного державного соціального інспектора, державного соціального інспектора; державного реєстратора; адміністратора; головного спеціаліста; провідного спеціаліста; спеціаліста I категорії; спеціаліста II категорії, спеціаліста; радника (консультанта) міського голови, голови обласної, районної (районної в місті) ради; помічника міського голови, голови обласної, районної (районної в місті) ради, помічника заступника голови обласної ради [79].

Нами згруповано зазначені посади відповідно до кваліфікаційних вимог, визначених до них, і зроблено узагальнення про те, що всі категорії ПОМС в Україні повинні мати спеціальну вищу освіту за спеціальностями «державне управління» чи «публічне управління та адміністрування», а також - практичний досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності (*див. Додаток Б*).

Як бачимо з Додатка Б більшість категорій посад ПОМС в Україні потребують наявності вищої освіти і фактичний стаж роботи на посадах державних службовців понад 2 роки або стаж роботи на керівних посадах

підприємств, установ, організацій незалежно від форми власності.

Однак зазначимо, що в цьому нормативному акті [79] відсутні вимоги *щодо шифрів спеціалізацій* вищої освіти, яку повинні отримувати ПОМС у залежності від посади в ОМС. Тоді, як у Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування», професійна компетентність, серед іншого, має бути «...спрямована на реалізацію територіальної громади права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом» [53].

Тобто, ПОМС, особливо ті, що посідають керівні посади, мають бути професіоналами у сфері публічного управління і мати, відповідні рівні вищої освіти (магістерський чи бакалаврський) у галузі знань 281 «Публічне управління та адміністрування», що по факту не відповідає дійсності.

Згідно статистичних даних, в Україні функціонує понад 700 ОМС; відповідну вищу освіту мають керуючі справами (секретар) виконавчого комітету (апарату) місцевої ради. Іншим потрібно ще її отримати у системі вищої освіти України.

Чинним законодавством України у сфері вищої освіти [80] передбачено навчання в системі післядипломної освіти, яке ґрунтується на *засадах андрагогіки* – науки про навчання дорослих, основними рисами якої визначено: державно-суспільний характер; тісні зв'язки з іншими підсистемами системи неперервної освіти; базування на теорії навчання дорослих; розвиток ринку освітніх послуг; розвиток і поєднання різних форм керування (законодавчої, адміністративної, економічної, едукологічної); наявність спеціально підготовлених кадрів (викладачів, консультантів, адміністраторів, тьюторів, творців програм навчання тощо) [81].

В освіті дорослих застосовують, як правило, інтерактивні дидактичні стратегії і методи, що базуються на принципах взаємодії, груповому досвіді, зворотному зв'язку та реалізуються у тренінгових й ігрових формах / М.В. Ярмистий [82] і становлять основу навчання дорослих [83].

А такі технології як тренінги, ділові і рольові ігри під час навчальних

занять у системі підвищення кваліфікації публічних службовців залишаються інноваційними для сучасної вищій освіти України і потребують відповідної підготовки викладачів [53; 16].

Системне навчання ПОМС із розвитку професійної компетентності є пріоритетним завданням.

Принципова перебудова місцевого самоврядування, що відбувається в Україні на сучасному етапі, пов'язана з орієнтацією на надання якісних послуг громадянам, що можливе за умов *професіоналізації* посадових осіб. Науковці стверджують, що базовою умовою реального запровадження професіоналізації є формування корпусу відповідних службовців [86].

До основних критеріїв професіоналізму ПОМС нами віднесено наявність:

- відповідної вищої освіти, що формує компетентність управлінця;
- практичного досвіду роботи в органах публічної влади;
- організаторських й управлінських здібностей, ініціативності, творчості, дисциплінованості, відповідальності, дотримання законодавства, політичної нейтральності, моральних якостей;
- здатності до просування по службовій кар'єрі [87].

Вважаємо, що ПОМС має володіти управлінськими і комунікативними навичками, серед яких – «теоретичні знання (в галузі публічного управління та адміністрування, державного управління, права, економіки тощо); професійні навички (спроможність застосування сучасних форм і методів публічного управління, використання інформаційних технологій) і практичний досвід; комунікаційні навички, здатність працювати в команді, техніка проведення переговорів; особисті якості; здатність постійно навчатися, гнучкість, мобільність, креативність, комплексне і логічне мислення; вірність демократичним цінностям: дотримання законів, орієнтованість на добробут» [88].

Щодо основних професійних умінь, притаманних *організаційно компетентному ПОМС*, то серед інших, віднесено вміння застосовувати

сучасні технічні засоби комунікації з метою створення електронного робочого місця й організації оперативного зворотного зв'язку з громадськістю.

У ході аналізу наукової літератури, поданої в таблиці 1.2, нами класифіковано організаційні вміння ПОМС на такі, що сприяють: здійсненню ефективної комунікації; вирішенню конфліктів; прийняттю ефективних управлінських рішень.

Таблиця 1.2

### Характеристика організаційних умінь посадовців ОМС

<b>Вміння, притаманні організаційно компетентному посадовцю:</b>		
<b>ефективна комунікація</b>	<b>вирішення конфліктів</b>	<b>прийняття ефективних управлінських рішень</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- соціально доцільні дії [О. Леонт'єв];</li> <li>- норми етики та етикету [С. Хаджирадєва];</li> <li>- методи прогнозування ситуації [Н. Грицяк, С. Соловійов, А. Семенченко];</li> <li>- технології управління емоціями [В. Гурієвська];</li> <li>- каузальні (причинні) процеси, що відбуваються на глибинних структурних рівнях системи [Модель політичної системи Девіда Істона [С.Біер]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- симптоматика, діагностика, прогнозування, контроль [Л. Петровська];</li> <li>- перспективні цілі організації [Єрмаш Н.М., Твердохліб Ю.І.];</li> <li>- аналіз міжособистісних стосунків [Дзвінчук Д. І.; Пірен М.І.];</li> <li>- механізми впливу влади на конфліктну ситуацію і навпаки [Пітер Т. Коулман, Роберт Фергюсон].</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прийоми управлінського мистецтва [Кузьмін О.Є, Мельник О.Г.];</li> <li>- включення персоналу до визначення політики в організації [Друкер, Питер Ф.];</li> <li>- основні стадії прийняття рішення - підготовка, інкубація, осяяння, верифікація [Меєрович М.И, Шрагіна Л.И.];</li> <li>- ухвалення рішення на етапах з'ясування проблеми, складання плану її вирішення, виконання прийнятого рішення [Садовський А.В.];</li> <li>- альтернативні рішення (Дж.Надлер, Ш.Хібіно) [Надлер Дж., Хибино Ш.];</li> <li>- сутність прийнятого управлінського рішення [Devid A. Whetten, Kim S. Cameron];</li> <li>- перманентність (нескінченність) процесу пізнання [Б. Баррі]</li> </ul>

*Джерело: авторська розробка на основі зазначених у таблиці джерел.*

Як бачимо з табл. 1.2, організація діяльності ОМС та її посадових осіб пов'язана з їхніми вміннями організувати виробничий процес, стимулювати колектив, мобілізувати його на виконання професійних завдань

та ефективну взаємодію з громадою та ОДВ, зокрема механізми впливу влади на конфліктну ситуацію і навпаки.

А саме, вміння щодо:

- ефективної комунікації - передбачають визначення соціально доцільних дій, норм етики та етикету, володіння методами прогнозування ситуації, технологіями управління емоціями, каузальними (причинними) процесами, що відбуваються на глибинних структурних рівнях комунікації;
- управління конфліктами - передбачають володіння методами симптоматики, діагностики, прогнозування, контролю, аналізу міжособистісних стосунків, механізмами впливу влади на конфліктну ситуацію і навпаки, визначення перспективних цілей організації;
- прийняття ефективних управлінських рішень - передбачають володіння прийомами управлінського мистецтва та основними стадіями прийняття рішення (підготовка, інкубація, осяяння, верифікація), включення персоналу до визначення політики в організації, володіння ухваленнями рішення на етапах з'ясування проблеми, складання плану, виконання прийнятого рішення, альтернативного рішення, розуміння сутності прийнятого управлінського рішення, перманентності (нескінченності) процесу пізнання.

Розглянемо кожен складову організаційного вміння як базового елементу організаційної компетентності та чинники, які впливають на їх розвиток.

1. *Комунікативні вміння і навички* є складовими організаційної компетентності ПОМС, які сприяють здійсненню соціальної взаємодії і забезпечують результативність й ефективність вирішення професійних завдань встановлювати міжособистісні та виробничі стосунки в різних ситуаціях. Їх розглядають як уміння чітко висловлювати власну думку і слухати співрозмовника, вміти вирішувати конфліктні ситуації, бути тактовним, прагнути зрозуміти краще опонента, мати навички ведення бесіди

і доведення власних переконань, бути доброзичливим, сприймати інших людей такими, якими вони є, відмовлятися від монологічного стилю спілкування на користь діалогічного [89, с. 17;92, с. 13-15]. Вони залежать від структури комунікативного стилю особистості, який відображає «індивідуально-типологічну специфіку функціонування комунікативного простору у сфері публічного управління» і характеризується синергійним, неосинергійним чи антисинергійним ефектами [63].

Уточнюючи це поняття, ми розглядаємо *комунікативну складову організаційної компетентності ПОМС* як сукупність умінь щодо володіння технологіями і прийомами встановлення тривалої взаємодії з територіальною громадою та органами державної виконавчої влади задля ефективного вирішення питань місцевого значення [91, с. 233-241].

2. *Вміння управляти конфліктами притаманне для організаційно компетентної ПОМС.* Воно передбачає запобігання конфлікту, прогнозування й моделювання конфліктної ситуації, вплив на перебіг конфлікту, забезпечуючи його переведення в раціональне вирішення, вміння аналізувати скарги, врегульовувати суперечки в колективі, свідомо реагувати на конфліктну поведінку соціальних суб'єктів з метою уникнення деструктивного результату суперечностей, стримувати загострення конфлікту [91, с. 233-241].

У науковій літературі використовують також поняття «конфліктологічна компетентність», актуальність якої зумовлена загальною насиченістю життя різними конфліктами – політичними, соціальними, особистісними. Наявність конфліктів та відсутність навичок управління ними сприяють формуванню неадекватних стереотипів поведінки, знижують працездатність, ефективність професійної діяльності.

Для забезпечення ефективності діяльності ОМС, розвитку співпраці місцевої влади з громадою існує запит на вміння вести конструктивний діалог зі своїми колегами по роботі, керівниками та підлеглими. «Конфлікт – зіткнення протилежних інтересів, думок, поглядів; серйозні розбіжності;

гостра суперечка» [75, с. 451]; зіткнення інтересів, дій, поглядів, позицій як окремих особистостей, які володіють великою значущістю у сфері політики, так і цілих соціальних груп [92].

Стосовно *вміння управляти конфліктами* як складовою організаційної компетентності ПОМС у науковій літературі зазначено, що конфлікт, як необхідна складова суспільного буття особистості й групи, може виконувати й виконує дві функції: позитивну (конструктивну) і негативну (деструктивну). Тому мета, згідно з більшістю думок сучасних західних і вітчизняних авторів, полягає не в тому, щоб усунути або запобігти конфлікту, а в тому, щоб знайти спосіб перетворити його на продуктивний, зробити трампліном для вдосконалення [93].

Науковцями визначено основні функціональні наслідки конфліктів, серед яких створення різних ситуацій, зокрема таких, коли:

- вирішення проблеми влаштовує всі сторони і всіх її учасників, які відчують свою причетність до цього;
- рішення приймається спільно і добровільно і тому швидше й краще втілюється у в життя;
- сторони набувають досвіду співпраці при розв'язанні спірних питань і можуть використати його в майбутньому;
- ефективне вирішення конфліктів руйнує «синдром страху» і сторони набувають досвіду відкрито висловлювати власну думку, відмінну від думки інших;
- покращуються міжособисті відносини [93, с. 63-69].

В умовах, коли суспільство розвивається динамічніше, а конкурентне середовище стає більш жорстким, конфлікт певною мірою виконує функцію зміцнення організації, пошуку додаткових ресурсів для досягнення необхідних цілей, оптимізації внутрішніх організаційних процесів. У тому числі – оптимізації внутрішніх резервів, що супроводжується переживанням негативних емоцій стосовно один одного [91, с. 233-240].

Важливу роль у цьому процесі управління конфліктом відіграє вміння

особистості бути *толерантною* - здатною протистояти несприятливим зовнішнім впливам. У державах-учасницях ЄС ця здатність є однією з основних, визначених для ХХІ століття [94].

Зазначимо, що у Декларації принципів толерантності, прийнятій 16 листопада 1995 р., толерантність розглядається як «яскравий показник рівня демократичності кожної держави, одна з умов її розвитку та одна з актуальних проблем сучасності в умовах полікультурності Європи та світу» [95].

Толерантність (від лат. *tolerance* — терплячість) – це здатність без агресії сприймати оточуючих, особливості їхньої поведінки та способу життя; це повага, здатність сприймати й розуміти різні культури світу, форми особистості людини, її самовираження.

Пункт 2 статті 1 Декларації принципів толерантності передбачає, що толерантність – це не поступка, поблажливість чи потурання, а ставлення, сформоване особою на основі визнання основних прав і свобод. При цьому важливо розуміти, що толерантна людина не повинна бути терпимою до всього. Будь-яка поведінка, яка порушує загальні моральні та громадянські цінності людства, не повинна терпіти, її слід критикувати, а якщо необхідно, їй слід протистояти.

Толерантність – це не байдужість чи пасивність. Більшість науковців вважають, що акт толерантності сприяє збереженню здоров'я людини, а її байдужість і пасивність можуть призвести до його втрати – як власної, так і іншої [96]. Поширення принципів толерантності, відмови від монополії на істину, готовності до компромісів і діалогу передбачає наявність цілого комплексу умов – об'єктивних і суб'єктивних, пов'язаних із традиціями народу, його грамотністю, характером його взаємин. Можливий правильний діалог (толерантний, партнерський, наскрізний, демократичний, гуманістичний, відкритий тощо) між державою та суспільством і громадою з урахуванням традицій народу, який проживає в країні. Погляди на міжрасову, міжрелігійну, національну та іншу толерантність [97].

Толерантність передбачає зміну стилю поведінки з адміністративного на демократичний та зміну самої поведінки – з суто функціональної на особистісно-функціональну доброзичливу й довірливу, зокрема між ПОМС і громадою. Однак, як засвідчують результати досліджень вітчизняних учених, у сучасних публічних службовців здебільшого недостатньо сформовані ці якості, зокрема: «відмова від командно-адміністративного стилю поведінки; терпимість до незвичного, нового; суворе дотримання законів; додержання етичних норм поведінки; участь у громадському контролі; опора на колективність і колегіальність (в анкеті про демократію); здатність приймати людину такою, якою вона є; співробітництво; принцип ненасильницького розв'язання конфлікту (в анкеті про гуманізм)» [98].

3. *Уміння ухвалювати управлінські рішення* - наступна складова організаційної компетентності ПОМС, яка характеризує вибір однієї з кількох альтернатив, більшість з яких у сфері повноважень ОМС посадові особи приймають інтуїтивно, оскільки в них не вистачає теоретичних знань, умінь, навичок та досвіду управлінської діяльності.

Наприклад, як це мало місце з оголошенням карантину в Україні у зв'язку з пандемією на коронавірус у березні 2020 року. Місцеві органи влади й інші керівники організацій та установ не приймали самостійних рішень, чекали вказівок «зверху» і тим самим продемонстрували низький рівень організаційної компетентності. Адже, технології прийняття управлінських рішень передбачають застосування методів та засобів збирання й обробки інформації, системи контролю нею. Це мистецтво, майстерність і вміння керівника (головної посадової особи чи керівників структурних підрозділів ОМС [99].

На стадії розробки управлінського рішення, як правило, керівник спільно з колективом здійснює оцінку альтернативних рішень і обирає найбільш доцільний варіант (бажано обирати з тих варіантів, які вже є у базі даних); потім - здійснює аналіз результативності та регуляторного впливу управлінського рішення; потім - оцінює можливості його впровадження,

після чого формує остаточне управлінське рішення.

Для ОМС важливим є створення такої спільної бази даних щодо прийняття управлінських рішень, які можуть бути уніфікованими (стандартизованими) і за однакових умов, швидко прийматися в кожному регіоні.

Є кілька підходів до оволодіння технологією прийняття управлінського рішення - це:

- аналітичні моделі прийняття рішень (базуються на сукупності знань і вмінь на основі об'єктивного аналізу проблемної ситуації);
- триступенева схема прийняття політико-управлінських рішень (до неї входять етапи: з'ясування проблеми, складання плану рішення, виконання рішення) [93].

Процес ухвалення рішення в організації є однією з основних функцій управління, до яких належать також функції планування, координування, коригування, обліку і контролю. Це базові функції управління, якими має володіти будь який керівник, адже знання і вміння їх застосовувати свідчать про його управлінську компетентність [101].

Тому логічним у нашому дослідженні є думка про те, що знання і вміння володіти функцією організації будь якого процесу чи системи є базовими в *організаційній компетентності* як складовій управлінської компетентності керівника, разом із компетентністю планування, координування, регулювання, обліку і контролю.

В основі організаційної компетентності лежать також навички і досвід збору й аналізу інформації, використання комп'ютерної техніки. Адже не можливо розглядати предмет нашого дослідження без урахування *«сучасної організаційної парадигми, пов'язаної з інтеграцією сфер людської діяльності, у тому числі, зі зближенням теорій організації, систем, управління (кібернетики) та синергетики, і на їх основі, створення єдиної організаційної науки»* [100].

Зазначимо, що *теорія організації* вивчає процеси самоорганізації, їх

закономірності, природу самоутворювальних чинників; *теорія систем* - зміст цілісності й системності, властивості цілого та його частин; *кібернетика* - проблеми формування й передачі керівних впливів для досягнення заданого стану системи; *синергетика* – механізм взаємодії елементів системи в процесі самоорганізації та саморозвитку.

У цілому, *сучасна теорія організації* передбачає об'єднання синергетики, кібернетики та теорії систем і потребує розвитку нових навичок у керівників, пов'язаних із визнанням ними усіх цих систем. А це означає, що вони мають визнавати всі системи, зокрема і соціально-економічні і політичні, до яких відноситься й система місцевого самоврядування:

- несистемними, хаотичними і ситуативними;
- практично слабо керованими і більше - автономними, самостійними, інституціолізованими;
- вільними і відповідальними, особливо у децентралізованих мережах колегіальних відносин; на заміну зовнішньому плануванню мають прийти циркулярні механізми самоорганізації [99].

Вміння ефективно працювати у таких складних політичних та соціально-економічних системах забезпечується мотивацією до лідерства – ще однією складовою організаційної компетентності ПОМС, визначену нами.

Мотивація лідерства науковцями розглядається як сукупність управлінських знань, умінь, практичних навичок, способів мислення, професіоналізму, світогляду та громадянської позиції, морально-етичних цінностей, що визначають здатність людини успішно здійснювати професійну та подальшу освітню діяльність, як також ступінь, в якому результати вищої освіти [100].

С.А. Калашнікова, проаналізувавши термін «лідерство», визначила, що лідерство «виступає не тільки вищим еволюційним рівнем управління, а також, що не менш важливо, є проявом нового вищого рівня якості управління» [103, с. 43], яке «як вид професійної діяльності пройшло три стадії розвитку: від адміністрування через менеджмент до лідерства. У сенсі

лідерства управління набуває абсолютно нового наповнення, оскільки для ведення до визначеної мети застосовуються не класичні інструменти менеджменту (планування, організація, контроль), а далеко не традиційні для менеджменту і, напевно, в деякому сенсі протилежні до означених – бачення (одкровення), надихання (натхнення) та власний приклад» [103, с. 41].

Ця наукова думка підтверджується й іншими вченими, які вважають, що лідерство – це:

- «управління на більш високому рівні, процес досягнення значущих результатів при дії з повагою, турботою та чесністю заради добробуту всіх учасників» [103, с. 42];
- «опора на контроль і жорсткість (притаманні старій парадигмі управління) виявляються менш ефективними, ніж мотивація і мораль (притаманні лідерству)» [104, с. 23].

У більшості демократичних країн і в Україні, лідерство виступає базовою вимогою при формуванні органів публічної влади. Однак, як зазначають вітчизняні вчені, все ж серед ПОМС ще наявний великий відсоток тих, які чекають вказівок зверху і не приймають самостійних рішень.

Як *висновок* зазначимо, що розвиток організаційної компетентності ПОМС є однією зі складових їх професійної управлінської компетентності, наявність якої дозволяє належним чином організувати, стимулювати та мобілізувати колектив, ефективно взаємодіяти з громадою, органами державної виконавчої влади, іншими інститутами держави і суспільства. Вона характеризується здатністю ПОМС до лідерства та ефективної організації професійної діяльності, вміннями вирішувати конфлікти, приймати ефективні управлінські рішення, здійснювати ефективну комунікацію із застосуванням сучасних комп'ютерних і цифрових технологій.

Структура організаційної компетентності ПОМС включає: знання про організацію діяльності ОМС та її суб'єктів; вміння приймати управлінські

рішення на основі системної комунікації, усувати і вирішувати конфлікти; навички і досвід збору й аналізу інформації, використання комп'ютерної техніки; мотивацію до лідерства.

Розвиток організаційної компетентності ПОМС потребує застосування відповідних механізмів публічного управління, які розглядаються в теорії державного управління як методи, важелі, інструменти впливу на об'єкт управління з відповідним політичним, правовим, нормативним, кадровим, інформаційним забезпеченням.

### **1.3. Методологічний інструментарій дослідження механізмів розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування**

З огляду на поставлені завдання доцільно з'ясувати методологічний інструментарій дослідження механізмів розвитку організаційної компетентності ПОМС, який донині залишається в Україні дискусійним питанням, яке потребує розв'язання в контексті здійснення багаторівневого публічного управління на засадах компетентності, людиноцентричності, демократизації, інформаційності, комунікативності, перманентності змін, прогностичності, інших сучасних наукових підходах і принципах, що відповідають завданням реформування системи місцевого самоврядування і європейським стандартам, визначеним ЄХМС. Вивчаючи зарубіжний досвід розвитку організаційної компетентності ПОМС, Україна продовжує науковий пошук сучасних механізмів його вдосконалення, які здатні забезпечити розгортання ефективного організаційно-управлінського процесу.

Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері розвитку організаційної компетентності ПОМС, немає повністю сформованого уявлення про структуру та механізми її вдосконалення для реалізації транспарентного, гнучкого публічного управління. Вказані проблеми зумовлюють необхідність розробки та застосування таких механізмів, які б

мінімізували ризики негативних впливів на якість організаційної компетентності ПОМС в Україні навіть в умовах глобальних викликів та воєнного стану. Тому, це зумовлює виокремлювати традиційні і сучасні механізми.

Застосування *системного й організаційно-компетентнісного* наукових підходів забезпечує виокремлення базових механізмів публічного управління, таких як нормативно-правовий, організаційно-функціональний та мотиваційно-ціннісний. А застосування *діалогічного, акмеологічного й аксіологічного* наукових підходів - виокремленню сучасних механізмів публічного управління, таких як інформаційно-комунікаційний та інструментально-технологічний.

Метод аналізу та синтезу застосовано для вивчення окремих складових механізмів розвитку організаційної компетентності ПОМС, які стосуються публічного управління – з метою запобігання порушень, корупції та доброчесності при призначенні публічних службовців на посади в ОМС, та публічного адміністрування (адміністративного менеджменту) організаційних функцій – задля дотримання ефективності забезпечення інструментально-технологічного (процесуального) підходу в його цілісності та системності.

На засадах методологічного підходу проаналізовано понятійне поле дисертаційного дослідження, зокрема поняття «механізми розвитку» «організаційна компетентність», «публічне управління», «механізми розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування»; методичного підходу – прогнозування професійного зростання кадрового потенціалу з організаційно-управлінської діяльності задля підвищення ефективності публічного управління та якості надання публічних послуг.

Пошуки провідних учених мотивували нас здійснити класифікацію механізмів розвитку організаційної компетентності ПОМС на базові і сучасні, якою можна скористатися для визначення функцій, принципів і

методів застосування кожного з них у системі багаторівневого публічного управління.

Нами виокремлено три традиційні (базові) механізми розвитку організаційної компетентності ПОМС:

- *нормативно-правовий*, який сприяє її інституційному розвитку як складової професійної компетентності і забезпечує реалізацію системного наукового підходу;
- *організаційно-функціональний*, який сприяє розвитку організаційної функції управління й організаційних умінь та забезпечує реалізацію акмеологічного й організаційно-компетентнісного наукових підходів;
- *мотиваційно-ціннісний*, який забезпечує реалізацію діалогічного й аксіологічного наукових підходів і сприяє розвитку лідерства у системі місцевого самоврядування.

*До сучасних механізмів* розвитку організаційної компетентності ПОМС нами віднесено інформаційний-комунікаційний та інструментально-технологічний.

*Інформаційно-комунікаційний науковий підхід* забезпечив вирішення питань, пов'язаних із цифровізацією освітнього процесу, що сприяє розвитку професійної компетентності ПОМС у цілому й організаційної, зокрема. А також – зі створенням нових моделей залучення населення територіальної громади до активної участі у її політичному і соціально-економічному житті. Тобто, цей науковий підхід сприяв мобілізації необхідних ресурсів, зокрема людських, за допомогою інформаційних технологій, технологій краудфандингу, які є частково складовою функції краудсорсингу.

*Інструментально-технологічний науковий підхід* сприяв реалізації принципів субсидіарності, відкритості, відповідальності за безпосередньої участі органів влади та громади щодо вироблення узгоджених управлінських рішень.

Такий авторський підхід сприяв визначенню нами найбільш характерних особливостей окреслених вище сучасних базових механізмів

розвитку організаційної компетентності ПОМС в умовах глобальних викликів як у світі, так і в Україні, а також розгляду їх принципових ознак у системі багаторівневого публічного управління.

Однією з принципових ознак механізму нормативно-правового забезпечення розвитку ОК ПОМС є його *цілеспрямованість*. Процес цілеспрямованості доцільно розглядати як вплив суб'єкта публічного управління на об'єкт, законодавчо закріпленої в інтересах оптимального функціонування та розвитку органів місцевого самоврядування [91].

Другою ознакою механізму нормативно-правового забезпечення, як системного суспільного явища, є *багатогранність*, що забезпечує консенсусну діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Однак реалізація системи багаторівневого публічного управління щодо механізмів розвитку організаційної компетентності ПОМС не можлива поза системою державного управління ним. У публічній сфері на засадах реалізації принципів консолідації та субсидіарності в суспільстві формується нова громадсько-політична система, що забезпечує *мотивацію* ПОМС до вдосконалення/самовдосконалення їх організаційної компетентності, і є найважливішою ознакою їх професійного зростання в умовах глобальних викликів та загроз.

Тож перш ніж виділяти нерозроблені аспекти механізмів розвитку організаційної компетентності ПОМС, доповнимо дослідження поняттям «методологія», що в перекладі з грец. мови – «methodos» – наука, знання, що означає «сукупність методів і принципів дослідження, які застосовуються в будь-якій науці відповідно до специфіки об'єкта її пізнання» [107, с. 214].

В. Бакуменко, В. Князєв та Ю. Сурмін акцентують увагу на багатогранності поняття «методологія», яке означає взаємний зв'язок та взаємну узгодженість філософських методів пізнання; сукупність методів діяльності; мету, зміст і методи дослідження, підсистему тощо [108, с. 13 – 14].

У процесі дисертаційної роботи нами використано комплекс наукових підходів, зокрема – системний, організаційно-компетентнісний, акмеологічний, аксіологічний, діалогічний.

*Системний підхід* (англ. *Systems thinking* – системне мислення) ми розглядаємо як один із напрямів методології досліджень, що полягає в дослідженні об'єкта як цілісної множини елементів у сукупності відношень і зв'язків між ними. На думку британського вченого В. Ешбі, система зможе залишатися життєздатною у тому випадку, коли швидко буде адаптуватися до змін навколишнього середовища [109, с. 432].

Аналізуючи погляди І. Письменного щодо збільшення різноманітності системи публічного управління як необхідної умови розвитку соціальної системи, автор наголошує на необхідності збільшення можливостей системи задовольняти визначені цілі та цілі [110].

Однак соціальна система утворюється завдяки спільній меті, розумінню компонентами цієї системи своїх завдань та функцій.

*Системний підхід* набув широкого застосування у ХІХ ст. і є актуальним і нині в умовах суспільної трансформації, яка, торкнулася всіх аспектів українського суспільства після Революції Гідності (2014 р.) і нині – під час російсько-української війни, розпочатої російською федерацією 24 лютого 2022 року.

На нашу думку, системний підхід сприятиме дослідженню механізмів розвитку організаційної компетентності ПОМС в публічному управлінні та публічній службі. Так, аналіз теоретичних положень розвитку організаційної компетентності ПОМС, представлений нами у параграфах 1.1. та 1.2, надав можливість систематизувати їх у контексті концепції реформування місцевого самоврядування на основі європейського досвіду децентралізації управління, принципів нового публічного менеджменту та системи забезпечення системи професійної підготовки фахівців до якісного виконання ними посадових обов'язків.

Використання системного підходу до розуміння послідовних змін, які

здійснюються у процесі розвитку організаційної компетентності ПОМС, дозволяє розглядати самостійні компоненти процесу публічного управління та публічної служби. Разом із тим, системний підхід застосовується нами для підтвердження закономірності про взаємовплив політики децентралізації управління і посилення представницької влади на місцях та обґрунтування тенденції поєднання суспільної активності і громадянських ініціатив зі структурами політико – адміністративного управління на місцях, що забезпечує визначення їх впливу на механізми розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, вивчення зв'язків між ними.

Для розуміння сутності трансформаційних процесів у сучасному українському суспільстві нами був застосований також *організаційно-компетентнісний підхід*, що передбачає перехресний розгляд окреслених питань, явищ і процесів крізь призму різних наукових поглядів щодо механізмів розвитку організаційної компетентності ПОМС. Тому до суб'єктів місцевого самоврядування постає вимога – здійснити постійне забезпечення ПОМС адекватною професійною, соціально-психологічною та управлінською підготовкою задля вдосконалення механізмів розвитку організаційної компетентності.

Застосування організаційно-компетентнісного (комплексного) підходу дозволяє виявити і проаналізувати засоби/способи/методи дії, які використовуються для самокорекції, розширення можливостей узгодження та консультування у процесі прийняття управлінських рішень щодо вирішення множинних соціально-економічних проблем посадовими особами місцевого самоврядування у процесі публічного управління та публічної служби.

Такий підхід також широко застосовується нами щодо аналізу й оцінки здійснення публічної політики на регіональному рівні, що передбачає використання методу порівняння для оцінки соціального та економічного ефектів, які здійснюються ПОМС.

Важливим із методологічної точки зору є встановлення безпосереднього взаємозв'язку між міжнародними стандартами та національними механізмами розвитку організаційної компетентності ПОМС: стандарти визначають механізми – нормативно-правові, програмно-цільові, організаційно-управлінські, фінансово-економічні, соціально-психологічні та державно-громадського партнерства. Держави можуть обирати ті чи інші механізми залежно від їх соціально-економічних умов, прийнятої моделі публічної політики у цій сфері діяльності, однак основоположним є відповідність національної політики держави міжнародним стандартам.

На основі розглянутих основних міжнародно-правових документів у сфері освіти та місцевого самоврядування, зокрема Конвенції Міжнародної організації праці №142 щодо професійної орієнтації (1975 р.), Законів України «Про вищу освіту», «Про місцеве самоврядування в Україні», а також проєкт закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», виділено основні принципи формування публічної політики відносно ПОМС, вироблені світовим співтовариством й Україною, зокрема, принципи інформаційності, комунікативності, консенсусної взаємодії, перманентності змін (м'якості мислення), прогностичності, проєктності, каузальності (організаційної кібернетичності), що сприяють підвищенню рівня ефективності діяльності ОМС.

Таким чином, правильно вибудована публічна політика відносно ПОМС дозволяє досягти високої ефективності в публічному управлінні і публічній службі, а значить, вона є привабливою формою інвестування держави в людські ресурси.

*Діалогічний (полісуб'єктний)* науковий підхід направлено на розвиток індивідуальної сутності людини, яка значно багатша, різноманітніша ніж її професійна діяльність, яка має властивість зростати у спілкуванні та взаємодії з іншими. Тому, діалогічний підхід припускає зміни у взаємодії людей, що пов'язуються зі зміною ролей та функцій в органах місцевого самоврядування, побудовою партнерства, соціальних цінностей,

взаємодоповнюваністю, командною роботою та етичними важелями, які беруть участь у процесі вибору серед багатьох варіантів прийняття управлінських рішень.

Основою застосування *акмеологічного методу* є вчення про акмеологію, яке розглядає людину як суб'єкта життєвого шляху і розробляє засоби досягнення нею соціальних і професійних висот, зокрема, в психології (Карамушка [112], Бондарчук [113]); державного управління (Л. Гогіна, Р. Науменко, О. Серов, Г. Годосова [114], Л. Пашко [115] та ін.; Л. Гонюкова, В. Казаков, О.Петроє [116]; В.Карлова [117], Т. Новаченко [118]); педагогіки (Л. Даниленко [53], Н. Клокар [120], Т. Сорочан [119] та ін.); соціології (Е. Афонін [121], М. Пірен та ін.) [121]; політології (В. Гошовська, Л. Макаренко, С. Телешун, І. Рейтерович) [122; 123; 124; 125].

Для розвитку організаційної компетентності ПОМС працювати професійно означає – взаємодіяти, приймаючи управлінські рішення в умовах трансформаційних змін у суспільстві, опираючись на людські ресурси, здатність проявляти ініціативу, організаційні здібності, готовність аналізувати та піддавати оцінці результати своєї професійної діяльності.

Набуті знання з організації управління забезпечують здатність посадових осіб до нового публічного управління, успішної самореалізації.

У першому параграфі розділу зазначається, що розвиток організаційної компетентності ПОМС потребує оновлення класичних засад науки публічного управління. Тому, нами використано сучасні наукові підходи, що активно застосовуються в публічному управлінні - акмеологічний, діалогічний та аксіологічний [127].

Погоджуючись із наведеною думкою, визначаючи методологічні особливості дослідження механізмів розвитку організаційної компетентності ПОМС, ми зауважуємо, які саме цінності мотивують до морального самовдосконалення професійних здібностей.

На думку багатьох вітчизняних вчених, цінності є невід'ємною частиною світогляду особистості і забезпечують її високу адаптованість до

конкретних умов сучасного життя, які в свою чергу визначають зміни форми її існування в суспільстві та матеріальному світі., вимоги, що висуваються до особистості, такі як свобода вибору та здатність до самовизначення [117; 128; 129; 130].

У дослідженні В. Карлової йдеться про відмінні від інших духовні цінності, продукти духовного виробництва, а отже, що належать до феномену свідомості та проявляються у вигляді провідних і важливих соціокультурних орієнтирів: ідеалів, норм, символів, образів, відчуттів тощо, які визначають духовний розвиток окремої людини чи суспільства в цілому. На думку вченого, духовні цінності є ознакою соціальної значущості та важливим фактором соціально-політичної стабільності, відкривають широкі перспективи для успішної трансформації країни та стають основним критерієм її сталого розвитку [117].

Застосування *аксіологічного підходу* щодо механізмів розвитку організаційної компетентності ПОМС відіграє значущу роль у реальному суспільному житті. Сповідуючи навіть різні цінності, сучасне українське суспільство може досягнути соціальну консолідацію. Тому створення та закріплення нової цінності відбувається в соціальних взаємодіях, що визначає важливість пошуку нових алгоритмів і методів оптимізації соціальних відносин.

Нами було застосовано комплекс методів дослідження розвитку організаційної компетентності ПОМС, що представлений нижче у таблиці 1.3 (див. табл. 1.3).

Однак окреслення деяких проблем розвитку організаційної компетентності ПОМС, дозволило ствердитися в думці про пріоритетність їхньої професійної управлінської підготовки.

Особливості застосування *організаційно-компетентнісного підходу*, представлено шляхом аналізу поняття «організаційна функція», яке є міждисциплінарною категорією, вживається в різних визначеннях і використовується для характеристики динамічних структур.

Таблиця 1.3

**Методи дослідження механізмів розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування**

№	Види методів дослідження	Характерні особливості
1.	Діалектичний метод	сприяв формуванню цілісного уявлення про закономірності та сутнісні характеристики принципів дослідження; сприяв систематизації понятійного поля
2.	Метод аналізу	сприяв здійсненню аналізу чинної нормативно-правової бази системи місцевого самоврядування та її трансформації в умовах децентралізації владних повноважень та розвитку організаційної компетентності ПОМС
3.	Методи аналізу, синтезу й узагальнення	сприяв уточненню базових понять дослідження та розгляду механізмів розвитку організаційної компетентності ПОМС від абстрактного до конкретного та узагальнення під час аналізу наукових праць, концепцій, феноменів, явищ
4.	Метод об'єктивності	сприяв пошуку в історичному та компаративному досвіді аналогів розвитку організаційної компетентності ПОМС в Україні та провідних державах ЄС
5.	Емпіричні методи анкетування, опитування, інтерв'ювання	сприяли виявленню ціннісних орієнтацій ПОМС
6.	Описово-індуктивний метод	сприяв вивченню соціальних процесів шляхом збирання, систематизації теоретичних матеріалів, визначенню соціальних взаємозв'язків і відношень у публічному управлінні шляхом спостереження
7.	Метод моделювання	сприяв розробці й обґрунтуванню механізмів державного управління з розвитку організаційної компетентності ПОМС
8.	Методи аналогії, екстраполяції, прогнозування	сприяли обґрунтуванню висновків, практичних рекомендацій з імплементації зарубіжного досвіду щодо застосування механізмів розвитку організаційної компетентності ПОМС та внесення змін у чинне законодавство
9.	Методи статистичної та математичної обробки даних	сприяли обґрунтуванню моделі розвитку організаційної компетентності ПОМС та результативності діяльності ОМС від проведення реінжинірингу.

*Джерело: розробка автора.*

Управлінські функції – це певна сукупність дій і операцій, що характеризують деталі управлінської діяльності, що здійснюють цілеспрямований вплив на людські зв'язки і відносини в процесі життєдіяльності організації/державного органу [131, с. 12].

У науковій літературі термін «функція» вживається як загальна характеристика спрямованості управлінської діяльності, характеру її завдань і цілей. Для моделі громадянського суспільства, що заснована на принципі державотворення визначним є статус держави та її масштабний вплив на економічну, соціальну та політичну сфери. Ліберальна (лат. *Liberis*-вільна) модель громадянського суспільства характеризується обмеженістю впливу держави в усіх сферах його життєдіяльності, а вузькість його функцій визначається суб'єктивними факторами. Отже, якісне функціонування людської діяльності є основою життєздатності будь-якої системи, що складається з різних елементів.

В. Авер'янов у поняття «функції» закладає глибший зміст, тобто «функції покликані охопити й відобразити внутрішню природу, суть діяльності суб'єктів» [132, с. 25–26].

Тож, застосування організаційно-компетентнісного підходу потребує звернутися до аналізу професійних функцій ПОМС. До класичних функцій ПОМС додаються нові функції, що відповідають вимогам теперішніх суспільних змін, зокрема: функція концентрації енергії, що означає залучати і надихати, наділяти повноваженнями, підтримувати, спілкуватися тощо [134].

До особливих функцій механізмів розвитку організаційної компетентності ПОМС нами віднесено організаційну, мотиваційну, контрольну функції, функції впливу, планування, розвитку, управління груповою динамікою, виконання організаційного лідерства. А саме:

- *організаційна функція проявляється* в процесі діяльності ПОМС шляхом організації горизонтальних та вертикальних зв'язків її суб'єктів, отримання необхідних ресурсів задля їх удосконалення тощо;
- *мотиваційна функція* характеризується спрямованістю посадової особи на

- стимулювання його діяльності та підлеглих для досягнення поставлених цілей; вибору інструментів для заохочення чи покарання владою, наявністю адміністративного, фінансового та ін. ресурсів;
- *контрольна функція* реалізується шляхом оцінювання діяльності посадової особи та його підлеглих; сприяє реалізації владних санкцій, заохочуючи їх до конструктивної критики;
  - *функція планування* полягає у необхідності враховувати потреби послідовників, сприяє формуванню навичок тайм-менеджменту, формулюванню мети, здійсненню делегування повноважень;
  - *функція впливу* впроваджуються засобами раціонального аргументованого переконання, а також засобами навіювання та особистісного прикладу;
  - *розвиваюча функція* сприяє особистісному розвитку послідовників, «включає» аналітичне мислення та навички наставника, коуча, ментора.
  - *функція управління груповою динамікою* ініціює групову взаємодію, впливає на емоційний стан колективу та підсилює її;
  - *виконавська функція* демонструє особистісний приклад, високий рівень умінь, знань і навичок для виконання діяльності посадовою особою місцевого самоврядування.
  - *представницька функція* передбачає фокусування групових цінностей, ідеалів і переконань, що дозволяє посадовій особі місцевого самоврядування утверджувати свою позицію, відповідаючи уявленням послідовників.

Ми вважаємо, що в процесі розвитку організаційної спроможності ПОМС функції управління змінилися та розширилися, утворивши гнучку системну комбінацію, яку можна застосовувати відповідно до місцевих умов. Ефективність їх виконання обумовлюється професіоналізмом і проявом конкретних властивостей суб'єктів системи відносин у сфері публічного управління. Тому, для реалізації покладених на ПОМС управлінських функцій, необхідні різні набори фахових і особистісних компетенцій, що сукупно формує у них високий рівень організаційної компетентності.

Ефективність виконання функцій у публічному управлінні обумовлюється високим рівнем компетентності ПОМС. В умовах трансформації українського суспільства компетентність ПОМС є підґрунтям для успішного виконання його функцій у процесі публічного управління, що підтверджує доцільність застосування функціонально-компетентнісного підходу в методології нашого дослідження.

*Організаційно-компетентнісний підхід* визначено ключовим методологічним інструментом реалізації цілей «Болонського процесу» – «поліпшення працевлаштування випускників вищих навчальних закладів, підвищення мобільності громадян на європейському ринку праці, підвищення конкурентоспроможності тощо» [135, с. 31].

Вчені визначають сутність підходу розуміння як метод, який спонукає до його детального аналізу. Компетентність (competence від лат. — придатний, належний, компетентний, обізнаний) — властивість особи, яка володіє всебічними знаннями в певній галузі, завдяки чому її думка є вагомою та авторитетною. Компетентна - особа, яка володіє достатніми знаннями в певній галузі; обізнана, обізнана і володіє певними повноваженнями, наділена повноваженнями, наділена повноваженнями і здатна в певних умовах виконувати певні дії або дії відповідно до наданих повноважень.

У сучасних джерелах компетентність визначається як повноваження, досвід, при цьому наголошується, що компетентність – це ступінь влади та якість виконання [135, 992 с.].

Очевидно, що компетентність пов'язується з професійністю особистості – це «оцінна категорія, що характеризує людину як суб'єкта професійної діяльності, її здатність успішно виконувати свої повноваження» [136, с. 86].

Компетентність Л. Гогіна трактує як сукупність вимог до особи для зайняття конкретної посади в конкретному органі, державному органі, організації з точки зору відповідності професійним управлінським знанням, умінням і

навичкам, а також посадовій компетентності. [137].

Д. Дзвінчук вважає, що компетентність, це особистісна риса і важлива професійна якість експерта, що може правильно оцінити ситуацію і, приймаючи рішення, сприяти досягненню практично значущого результату. Отже, ознакою компетентності є не лише наявність знань і досвіду, а й уміння використовувати їх під час виконання службових обов'язків. [138].

Застосування *організаційно-компетентнісного підходу* у методології дослідження механізмів розвитку організаційної компетентності ПОМС дозволяє нам зосередити увагу на рівні професійної компетентності керівника ОМС, що створює підґрунтя для ефективного виконання його професійних функцій. Важливим є те, що особистісна здатність посадової особи вирішувати функціональні обов'язки співвідноситься з рівнем його організаційної компетентності, асоціюється з виконанням посадових обов'язків.

Таблиця 1.4

#### Динамічна структура організаційної компетентності ПОМС

Назва управлінської функції	Сутність організаційної компетентності ПОМС
Адміністративна	Уміння організувати безперервне навчання своє та підлеглих. Уміння організувати ефективне персональне та командне управління.
Розпорядча	Уміння організувати ефективну комунікацію та налагоджувати взаємодію. Здатність організувати навчання щодо сучасних ІКТ
Комунікативна	Уміння організувати дорадчо-консультативну діяльність щодо прийняття ефективних рішень органів влади та громадськості
Контрольна	Уміння організувати контроль за діяльністю в органах місцевого самоврядування
Організаційна	Уміння організувати управління в умовах змін та проєктної діяльності
Мотиваційна	Уміння організувати розвиток професійних якостей

Джерело: розробка автора

У таблиці 1.4. відображено складну функцію управління, кожна з яких наповнена набором професійних і особистих організаційних компетенцій, що становить динамічну структуру організаційної компетентності ПОМС.

Застосування організаційно-компетентнісного підходу щодо механізмів

розвитку організаційної компетентності ПОМС, ми визначаємо як особистісну здатність виконувати функціональні обов'язки, що співвідноситься з володінням фаховими й особистісними компетентностями, які взаємообумовлюються, складаючи динамічну структуру та підґрунтя для досягнення високого рівня професійної організаційної компетентності.

Здійснений нами аналіз комплексу наукових підходів та методів дозволив сформуванню *систему принципів дослідження* механізмів розвитку організаційної компетентності ПОМС.

У науковій літературі «принципи» визначаються як «основні, вихідні положення теорії, основні правила діяльності; встановлені, загальноприйняті поширені правила господарських дій і властивостей економічних і соціальних процесів» [141, с. 56–60; 144, с. 302–303].

На даний час Україна має достатньо потужну законодавчу базу, що регулює сферу державної служби, окрім Конституції України, Указів Президента України та Постанов Верховної Ради України, актів Кабінету Міністрів України та інших нормативно-правових актів, основними законами України, серед інших, у цій сфері є: Закон України «Про вищу освіту», Закон України «Про державну службу» та Закон України «Про освіту», в яких закріплено найважливіші принципи державного управління: об'єктивність (необхідність дотримання в усіх управлінських процесах вимог об'єктивних закономірностей суспільного розвитку); демократизм (визначає роль народу як носія влади); правова регламентація (необхідність законодавчого основних цілей, функцій, структур, принципів державного управління); поділ влади (передбачає поділ влади на три гілки – законодавчу, виконавчу та судову); публічність (забезпечує взаємозв'язок органів державного управління із суспільством, громадянами) тощо [142, с. 561].

Незмінними залишаються головні принципи ЄС та країн-членів ЄС щодо інституту публічної служби, такі як: орієнтація на ефективну і продуктивну реалізацію стратегічних цілей, завдань і функцій держави щодо розвитку регіональної політики; формування національної культури;

служіння народу України, надання громадянам місцевого самоврядування якісних послуг, забезпечення мешканців у реалізації громадянських прав і свобод; сприяння політичному та соціальному партнерству як засобу консолідації суспільства на регіональному та місцевому рівнях [142, 49].

Трансформаційні процеси розвитку українського суспільства здійснюють динамічний вплив на механізми розвитку організаційної компетентності ПОМС в Україні, які ми рекомендуємо розглядати через *інститут лідерства*. Це сприяє встановленню суб'єкт-суб'єктних партнерських відносин, підґрунтям яких є самоорганізаційний потенціал суб'єктів у відносинах нового публічного управління [144]. У цьому контексті ПОМС мають застосовувати *дорадчо-консультативні методи* в організації діяльності ОМС, що створює ситуацію соціально-психологічної безпеки.

Важливим принципом розвитку лідерства в діяльності публічного управління є субсидіарність (від лат. *subsidiium* – допомога), яка як елемент демократії передбачає широку участь населення у прийнятті управлінських рішень, який базується на свободі прав людини – «держава згідно з цим принципом гарантує своїм громадянам свободу і незалежність, місцеве й регіональне самоврядування» [145].

Політичне значення принципу субсидіарності полягає в тому, що він має забезпечити відокремлення влади від держави та передачу повноважень лише владним інститутам, якими керують обрані представники [146].

У трактуваннях смислу терміну «*організаційна відповідальність*», вказується на те, що в основному своєму значенні визначається ступінь покладеної організаційної відповідальності за скоєне, як міру покарання, але бажано розглядати його і в моральному, юридичному і політичному сенсах.

Очевидно, що отримання негативних нюансів категорій відповідальності дає можливість покарання, накладення санкцій за вчинені злочини тощо. Тому засудження суспільством тих чи інших негативних форм поведінки призводить до того, що відповідальність стає цінністю суспільних

відносин, а вимоги суспільства до виконання службових обов'язків стають основою відповідальної поведінки всіх суб'єктів соціальної взаємодії в публічно-управлінських відносинах.

Відповідно наведеного, ми вважаємо, що окреслений нами *принцип організаційної відповідальності* є особливим типом етичних відносин у системі місцевого самоврядування, як і в системі публічного управління в цілому.

У ході цих відносин моральна відповідальність лідера пов'язана з моральною відповідальністю. Під цим слід розуміти відповідальність за вибір методів і форм поведінки управління, діалектичну єдність суб'єктивно-соціальних смислів і особистісних факторів, а також те, якою мірою виконання вимог керівника стає ціннісною орієнтацією державного управління.

Не менш важливими є принципи справедливості, які засновані на теоріях справедливості для обґрунтування морально-правової системи важливих цінностей і пріоритетів. Справедливість є однією з головних чеснот суспільного устрою, а чесність державних службовців – її основою.

Перша згадка про організаційну справедливість була в 1964 році, і вона характеризувалася особистими переконаннями працівників щодо того, наскільки вони круті щодо дій керівництва, чи були прийняті ними рішення справедливими та несправедливими, а також чи були вони законними та несправедливими. Безсумнівно, процес публічного управління неможливо уявити без чітких формальних правил, але можна уявити, що його рушійною силою є справедливе лідерство, моральна цінність, яка сприяє еволюційному руху соціальної взаємодії. Водночас суспільний лад є ефективним, успішним, але несправедливим, його необхідно реформувати, його основою мають бути закон і гуманізм, а принципом його розвитку – справедливість.

В українському словнику наукових тлумачень поняття «справедливість» трактується як правильне, об'єктивне, неупереджене ставлення до когось, чогось [146]. За Б. Грінченком, справедливість – це

справжність, природність. [147, с. 188].

*Справедливість* – це принцип, який узгоджується з соціальними зусиллями, спрямованими на відновлення рівноваги у світі, порушеної діями/бездіяльністю особи, групи людей, суспільства чи соціального інституту. Водночас справедливість є мірилом цінності, особливим механізмом, який підтримує баланс правових і моральних цінностей [148; 149].

Відповідно до наведеного, ми вважаємо, що застосування принципу справедливості у дослідженні механізмів розвитку організаційної компетентності ПОМС, відповідає двом вимірам соціального буття: персонального й інституційного. Справедливість, як характерна риса посадової особи, разом із розсудливістю, мужністю і мудрістю. Принцип справедливості стосується суспільного інституту, оскільки викликаний необхідністю задоволення певних соціальних потреб.

*Принцип соціально-психологічного впливу* складає підґрунтя для механізмів розвитку організаційної компетентності ПОМС. Одним із обґрунтувань щодо важливості визначеного принципу є вибір та застосування гуманістичних засобів/способів/методів у практику публічного управління. Соціальна складова означеного принципу вказує на його зв'язок із соціальними системами, психологічна – спрямовує до особистості посадової особи місцевого самоврядування, звертаючи увагу на психологічні особливості.

Соціально-психологічні підходи до окремих осіб і груп, що впливають на організації/державні органи, використовуються для зміни їхніх ролей, статусу, психологічного клімату, етики поведінки, спілкування тощо. Групу «Соціальні методи» можна розділити на такі розділи, зокрема:

- методи соціальної адаптації, а саме: критика та самокритика, соціальне планування, звичаї та традиції, наставництво та обмін досвідом;
- методи соціального регулювання, зокрема: правила внутрішнього розпорядку, розпорядки, правила службової етики та етикету, кодекси

честі та форми дисциплінарного впливу;

- способи морального заохочення, тобто: оголошення подяки, нагородження орденами і медалями, присвоєння почесних звань, пропонування винагород тощо.

До групи психологічних методів («Психологічний вплив») входять методи регулювання стосунків між усіма членами колективу організації/громадського органу з метою створення в ньому позитивного психологічного клімату. Це допомагає посадовцям якнайкраще виконувати свої обов'язки та досягати поставлених цілей, забезпечуючи ефективність діяльності організації/державного органу.

Психологічні методи можна поділити на такі групи:

- підхід до гуманізації стосунків у колективі;
- методи психологічного переконання та заохочення (мотивації);
- методи побудови партнерства в міжособистісних і командних стосунках.

Таким чином, психосоціальні підходи визначаються посередниками соціальних, психологічних, інтелектуальних та етичних стосунків в організаціях/державних установах, які впливають на побудову позитивних стосунків між членами команди, підвищують їх мобільність та ініціативність, а також творчо здійснюють офіційні ділові контакти, спільно сприяти реалізації цілей, накопичувати позитивні результати.

Важливим є те, що принцип соціально-психологічного впливу, ґрунтується на врахуванні індивідуальних особливостей, цінностях та діалогічному спілкуванні у міжособистісних та секторальних відносинах публічного управління.

З-поміж системи принципів механізмів розвитку організаційної компетентності ми визначаємо *професійну та психологічну готовність* до публічного управління ПОМС.

Значущу роль в успішному здійсненні публічного управління відіграє методологічний принцип *інформаційно-аналітичного забезпечення*. Він складається з двох взаємопов'язаних елементів – інформаційного, який

визначається як сукупність процесів підготовки та доведення спеціально підготовленої інформації для вирішення управлінських, наукових, технічних та інших завдань у відповідності з етапами їх розв'язування та аналітичного – на підставі наявного інформаційного матеріалу, відбувається вироблення нового знання щодо тих чи інших феноменів чи процесів публічного управління [152].

Інформація та аналіз стають стратегічними важелями державного управління. Аналіз інформації включає тісно пов'язані аналіз інформації та синтез інформації [152].

Зазначимо, що для публічного управління важливий не лише своєчасний аналіз ключової інформації, а й прогнозування розвитку подій. Діяльність у цій формі прогнозування потребує системності та поєднання інтелектуальних можливостей людини та можливостей сучасних інформаційних систем. Це вимагає застосування різноманітних методів аналізу, а саме: аналіз інформації, контент-аналіз, аналіз джерел тощо. Водночас забезпечення публічного управління вимагає використання інтерактивного підходу, де кожен має можливість брати участь у формуванні та реалізації державної політики. Тому використання інформаційних, комп'ютерних та комунікаційних технологій для взаємодії органів влади та громадян є надзвичайно важливим.

Отже, принципи інформаційно-аналітичних механізмів розвитку організаційної спроможності ПОМС передбачають збір, обробку та аналіз інформації з метою отримання даних як основи для прийняття та здійснення публічного управління. При цьому найбільша відповідальність за прийняття та виконання рішень лежить на посадовій особі, оскільки вона є основним користувачем загальних інформаційних ресурсів організації/установи, тому чим більше керівники знають, тим вони своєчасніші та ефективніші. Від якості прийняття ним рішень безсумнівно залежить механізм розвитку організаційної спроможності посадових осіб місцевого самоврядування.

*Узагальнюючи*, зазначимо, що для механізмів розвитку організаційної

компетентності ПОМС велике значення мають запропоновані системою принципи. Репрезентований їх перелік не претендує на вичерпність та завершеність, оскільки їх сутнісні характеристики можуть змінюватися, відповідно до сучасних змін та викликів. Однак, разом із науковими підходами, вони є методологічним інструментарієм дослідження механізмів розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування.

### **Висновок до розділу 1**

У ході теоретичного аналізу наукової літератури з галузі публічного управління з'ясовано, що публічна влада включає дві групи органів влади – державну і місцеву, діяльність яких обмежена відповідною територією, а також – завданнями суспільного значення для всієї держави та територіальної громади. Однак вони мають і спільні ознаки, які пов'язані з організаційною діяльністю органів публічної влади, що забезпечує їх функціонування та розвиток.

Визначено шляхи реформування місцевого самоврядування європейськими державами – «згори» та через «добровільне об'єднання», що здійснюються на договірних засадах і ґрунтуються на політичній участі громадян у політичних процесах.

З'ясовано, що рівень організаційної діяльності ОМС залежить від політичної участі населення територіальної громади, що характеризується їх активною позицією при проведенні різних організаційних заходів (мітингів, демонстрацій, політичних страйків, пікетів); партійною й електоральною поведінкою; конструктивною взаємодією з інститутами держави та громадянського суспільства, іншими суб'єктами політичного процесу.

Підтверджено закономірність щодо впливу політики децентралізації управління на підвищення рівня демократизації та посилення представницької влади на місцях та тенденцію впливу політичної активності

населення на розвиток і появу нових форм у публічному управлінні, які враховують суспільні інтереси громадян та їх об'єднань.

Визначено й обґрунтовано фактори впливу на реалізацію політики децентралізації влади в Україні та підвищення ролі й значення представницької влади на місцях: підвищення рівня професійної компетентності ПОМС для задоволення суспільних потреб ОМС; орієнтації на європейський досвід реформування системи місцевого самоврядування та його вивчення; запровадження законодавчої бази зі здійснення реформи децентралізації управління.

З'ясовано, що базовий пакет нового законодавства у сфері реформування місцевого самоврядування в Україні був сформований до 2020 року, що підтверджує правильність зробленого вибору державної політики в Україні у сфері децентралізації влади і своєчасність її завершення (до початку війни з РФ), що завчасно посприяло зміні поведінки ПОМС із адміністративно-бюрократичної на лідерську.

Здійснено теоретичний аналіз сутності поняття «компетентність», розглянуто її різновиди для ПОМС – проєктувальна, виконавська, управлінська, організаційна, технічна, спеціальна, соціальна, особистісна, індивідуальна, громадянська, підприємницька.

Уточнено, що професійна компетентність ПОМС характеризується:

- ефективним використанням здібностей, що дозволяє якісно здійснювати професійну діяльність згідно нормативно визначеним вимогам до посади;
- володінням знаннями, навичками та компетенціями, необхідними для професійної роботи, з автономією та гнучкістю у вирішенні професійних проблем;
- розвиненою співпрацею з колегами і професійним міжособистісним середовищем;
- інтегрованим комплексним поєднанням знань, здібностей і установок, які найкраще підходять для трудової діяльності в сучасних виробничих середовищах;

- здатністю робити щось ефективно в різних умовах, з високим ступенем саморегуляції, саморефлексії, самооцінки.

Виокремлено організаційну компетентність ПОМС як складову професійної компетентності управлінця, що характеризується здатністю до ефективної організації діяльності, стимулювання й мобілізації колективу на конструктивну взаємодію з інститутами держави і громади, відповідній сукупності знань, умінь, навичок, мотивації, особистих якостей і досвіду.

Уточнено поняття «організаційна компетентність посадової особи місцевого самоврядування» як її здатність до лідерства та ефективної організації професійної діяльності, прийняття власних рішень, ефективної комунікації у вирішенні конфліктів, збору та аналізу інформації із застосуванням сучасних інформаційних технологій.

Визначено структуру організаційної компетентності ПОМС, що включає: знання про організацію діяльності ОМС та її суб'єктів; вміння приймати управлінські рішення на основі системної комунікації, усувати і вирішувати конфлікти; навички і досвід збору й аналізу інформації, використання комп'ютерної техніки; мотивацію до лідерства.

Обґрунтовано методологічний інструментарій дослідження механізмів публічного управління з розвитку організаційної компетентності ПОМС, який включив комплекс наукових підходів (системний, організаційно-компетентнісний, акмеологічний, аксіологічний, діалогічний) і принципів (субсидіарності, соціально-психологічного впливу, відкритості, справедливості, відповідальності, інформаційності).

Основні результати цього розділу увійшли до наступних публікацій авторів: [43; 47; 53; 61; 77; 87; 91].

## РОЗДІЛ 2

### ХАРАКТЕРИСТИКА МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

#### 2.1. Нормативно-правовий механізм забезпечення розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування

Діяльність органів місцевого самоврядування (ОМС) як суб'єктів публічної влади на місцях суттєво відрізняється від діяльності органів державної влади (ОДВ) тим, що вони мають інструменти прямого впливу на населення громад і самостійно вирішують питання їх життєзабезпечення. Для цього ОМС створюють адміністративні відділи й управління, вивчають потреби й інтереси населення, керують місцевими ресурсами відповідно до державних регламентних документів, але з урахуванням місцевих потреб громади, а також їхня діяльність спрямована на *постійний розвиток професійної компетентності ПОМС* та її організаційної складової шляхом застосування відповідних механізмів публічного управління.

Нами визначено наступні базові механізми публічного управління з розвитку організаційної компетентності ПОМС:

- *нормативно-правові*, що ґрунтуються на *людиноцентричному* науковому підході [156], покладеному в основу чинного законодавства України у сфері місцевого самоврядування, який сприяє реалізації права ПОМС на публічну владу шляхом застосування лідерства як інструменту представницької й учасницької (референдуми, вибори, петиції тощо) демократії;
- *організаційно-функціональні*, що ґрунтуються на *функціонально – горизонтальному* (партисипативному) науковому підході [154; 155; 156], який сприяє забезпеченню ефективної взаємодії ПОМС при реалізації владних повноважень шляхом створення й організації діяльності дорадчих рад різного спрямування, цифрового робочого місця, консультативних

центрів задля безконфліктної взаємодії при прийнятті управлінських рішень;

- *мотиваційно-ціннісні*, що ґрунтуються на *антропологічному* науковому підході [128], який *сприяє* задоволенню потреб й інтересів ПОМС у їх *саморозвитку і самовдосконаленні* з питань публічного управління шляхом створення внутрішньої системи забезпечення якості на засадах Міжнародних стандартів якості. Схематично ми розглянемо їх із допомогою рисунка 2.1. (див. рис. 2.1).

<b>Базові механізми розвитку</b>		
<b>Нормативно-правові</b>	<b>Організаційно-функціональні</b>	<b>Мотиваційно-ціннісні</b>
<b><i>Ґрунтуються на наукових підходах:</i></b>		
<i>людино-центричний</i>	<i>функціонально-горизонтальний</i>	<i>антропологічний</i>
<b><i>Характеризуються задоволенням:</i></b>		
права ПОМС на владу, їхньому лідерстві та активній участі у виборчому процесі	права ПОМС на забезпечення безконфліктної взаємодії при реалізації владних повноважень	права ПОМС на самореалізацію і самовдосконалення у галузі публічного управління та адміністрування
<b><i>Забезпечуються інструментами:</i></b>		
- представницької й учасницької демократії (місцеві референдуми, петиції тощо)	- дорадчі ради різного спрямування; - цифрове робоче місце; - консультативні центри	- внутрішня система забезпечення якості
<b><i>Набувають розвитку складові ОК ПОМС:</i></b>		
лідерство	комунікаційна безконфліктна здатність	здатність до самовдосконалення у сфері публічного управління

*Джерело: розробка автора.*

*Рис. 2.1. Базові механізми публічного управління з розвитку організаційної компетентності ПОМС*

Як видно з рис. 2.1, для кожного базового механізму публічного управління з розвитку організаційної компетентності ПОМС відповідає конкретний науковий підхід, обумовлений вирішенням чітко визначених

завдань щодо задоволення потреб й інтересів ПОМС, їх права на владу та забезпечення безконфліктної взаємодії при реалізації владних повноважень, а також – інструменти забезпечення організації і проведення місцевих референдумів; створення дорадчих рад різного спрямування, цифрових робочих місць, консультативних центрів, внутрішньої системи забезпечення якості, які впливають на лідерство та здатності до консенсусної комунікації, зокрема із застосуванням сучасних ІКТ, до самовдосконалення у сфері публічного управління, що є невід’ємними складовими їхньої організаційної компетентності.

Характеризуючи у цьому розділі дисертації *комплекс зазначених базових механізмів публічного управління розвитком організаційної компетентності ПОМС*, обґрунтуємо їх концептуальне забезпечення (сучасні теорії, концепції, наукові підходи, принципи), сутнісний зміст (особливості діяльності ОМС як суб’єктів системи місцевого самоврядування, їх функції та повноваження), технологію реалізації (сучасні форми, методи, технології публічного управління на місцевому рівні).

Адже впродовж останніх років Україна доволі успішно вирішує питання децентралізації владних повноважень, пов’язаних із розширенням функцій місцевого самоврядування, забезпеченням партнерства державної влади й органів місцевого самоврядування. Це зумовлює більш якісну підготовку публічних службовців і, зокрема ПОМС, у тому числі з розвитку їх організаційної компетентності, яка ґрунтується на управлінській функції організації.

В умовах децентралізації владних повноважень посилюється вимога до ПОМС щодо володіння сучасними принципами публічного управління і теоріями, які забезпечують вищу якість публічного управління на місцевому рівні. Це - принципи *децентралізації, деконцентрації, деволюції* [157] та сучасні теорії місцевого самоврядування (*громадівська, державницька, муніципального дуалізму, вільної громади*). У першому параграфі даного розділу розглянемо їх як концептуальні засади розвитку організаційної

компетентності ПОМС; у наступних – організаційно-функціональне та мотиваційно-ціннісне забезпечення.

Зазначені концептуальні засади покладені в основу нормативно-правового механізму розвитку організаційної компетентності ПОМС, які сприяють більш якісному функціонуванню системи місцевої влади в Україні в умовах сучасних глобальних викликів, пов'язаних з екологічною, економічною, політичною кризою. Остання набула форми широкомасштабного воєнного вторгнення РФ в Україну 24 лютого 2022 року.

Розглянемо їх через сукупність сучасних принципів та теорій місцевого самоврядування та основ теорії нового публічного менеджменту за допомогою рисунка 2.2. (рис.2.2).

<b>Концептуальні засади розвитку</b>		
<b>Блок 1</b>	<b>Блок 2</b>	<b>Блок 3</b>
Сучасні принципи самоврядування	Сучасні теорії самоврядування	Основи теорії «Нового публічного менеджменту»
<ul style="list-style-type: none"> <li>- децентралізації</li> <li>- деконцентрації</li> <li>- деволуції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вільної громади</li> <li>- громадівської та державницької теорій</li> <li>- теорії муніципального дуалізму</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- менеджмент (якості, лідерства, інновацій тощо)</li> <li>- маркетинг</li> </ul>

*Джерело: розробка автора.*

*Рис. 2.2. Концептуальні засади розвитку організаційної компетентності ПОМС та їх структурні елементи.*

*Перший блок* концептуальних засад розвитку організаційної компетентності ПОМС представлений такими сучасними принципами самоврядування, як децентралізація, деконцентрація, деволуція.

*Принцип децентралізації* покладений в основу законодавства України у сфері забезпечення реформи місцевого самоврядування [2]; характеризує *переміщення влади із центру на місця*; «передбачає зростання місцевої рішучості економічного вибору, фокусуванні на визначенні та використанні

конкурентних переваг та прийняття місцевих рішень щодо місцевої податкової політики, розвитку робочих місць та якості життя» [158].

Принцип децентралізації передбачає виконання ПОМС управлінських операцій і дій, пов'язаних із функцією організації.

Функція організації в управлінні – це управлінська функція (напрямок діяльності), яка разом із функціями планування, координування, регулювання, обліку і контролю складає «управлінський цикл» за Вебером без чого неможливо забезпечити будь який процес управління.

Володіння функцією організації є особливо важливим для *організаційно компетентного керівника*, зокрема і ПОМС. Вона забезпечує:

- розроблення стратегії вирішення завдань місцевого розвитку;
- застосування системного підходу до визначення проблем;
- залучення й ефективне використання місцевих ресурсів;
- досягнення самостійності, відповідальності, відкритості у прийнятих рішеннях;
- максимальне включення представників громади у прийняття рішень.

Управлінська функція організації діяльності, зокрема ОМС, забезпечує якісне виконання ПОМС чинного законодавства і розроблення ними відповідного і своєчасного комплексу *нормативно-правових актів й організаційно-комунікативних заходів* у межах посадових повноважень (компетенцій). Для цього ПОМС мають оволодіти такими складовими організаційної компетентності (за нашою структурою, обґрунтованою у першому розділі), як «знання про організацію діяльності ОМС та її суб'єктів» та «вміння приймати управлінські рішення на основі системної комунікації, усувати і вирішувати конфлікти». А це, у свою чергу, потребує від них активного застосуванням *методів переконання й ефективної взаємодії* з ОДВ на місцях і суб'єктами громадянського суспільства (політичними партіями, громадськими організаціями тощо).

Децентралізація влади – це процес перерозподілу функцій, повноважень, людей або речей від центрального управління до місцевого

[159]. Головним її сенсом є те, що влада має бути ближчою до людей, ними сформована та здійснювати свою діяльність на користь та в інтересах людей, які проживають у межах відповідної території [160].

В Україні принцип децентралізації закріплено у Конституції 1996 року (ст. 132), в якій визначено, що «територіальний устрій України ґрунтується на засадах єдності та цілісності державної території, поєднання централізації і децентралізації у здійсненні державної влади» [1]. Однак, конституційний принцип децентралізації набув нового виміру в Україні після того, як у 2014 році стартувала реформа децентралізації влади, в рамках якої ключову роль почали відігравати об'єднані територіальні громади (ОТГ) з більш широкими бюджетно-фінансовими повноваженнями.

Запровадження такої моделі децентралізації, покладеної в основу Концепції реформування місцевого самоврядування від 1 квітня 2014 року №333-р., в якій зазначається, що «дотаційність 5419 бюджетів місцевого самоврядування становить понад 70%, 483 територіальні громади на 90% утримуються за рахунок коштів державного бюджету. Здійснення постійної фінансової підтримки через районні бюджети малочисельних територіальних громад з використанням системи дотацій вирівнювання є обтяжливим для державного бюджету та стримує розвиток малих міст і великих селищ» [60].

Для забезпечення вказаної реформи було здійснено цілу низку законодавчих кроків. Ключовими серед них є прийняття ряду законів України «Про співробітництво територіальних громад» від 17 червня 2014 року №1508-VII, «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 5 лютого 2015 року №157-VIII, «Про засади державної регіональної політики» від 5 лютого 2015 року №156-VIII, «Про місцеві вибори» від 14 липня 2015 року №595-VIII, «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 №320-VIII, а також - зміни, які були внесені до Бюджетного, Податкового кодексів України та Закону України «Про місцеве

самоврядування в Україні» [2].

Законом України «Про місцеве самоврядування» визначено, що посадовими особами місцевого самоврядування є особи, які працюють в органах місцевого самоврядування, мають відповідні посадові повноваження щодо здійснення організаційно-керівної та консультативної діяльності, виконують функції та отримують заробітну плату за рахунок коштів місцевих бюджетів (ст.1).

Поряд із терміном «децентралізація» у чинному законі України вживається термін «делеговані повноваження», які характеризуються повноваженнями органів виконавчої влади, наданими органам місцевого самоврядування законом, а також повноваженнями ОМС (ст.1).

Тобто, децентралізація влади є принципом державного управління, за яким «державою передаються значні повноваження щодо здійснення влади на регіональному та/або місцевому рівнях відповідним органам публічної влади» [163]. При цьому, важливим є не лише утвердження децентралізації як конституційного принципу, а й визначення процедурних засад його реалізації у законодавстві, що сприяє, зокрема *«територіальній децентралізації влади, пов'язаній із переміщенням влади від центральних органів до місцевих на інші території та функціональній децентралізації влади, яка пов'язана з передачею їм повноважень для прийняття рішень»* [161].

Таким чином, застосування ПОМС принципу децентралізації сприяє якісному виконанню ними чинного законодавства шляхом розроблення відповідних нормативно-правових актів та організаційно-комунікативних заходів. Це потребує нових знань про організацію діяльності ОМС та її суб'єктів, а також умінь приймати управлінські рішення на основі системної комунікації, усувати і вирішувати конфлікти.

Застосування принципу децентралізації ПОМС сприяє розвитку таких складових організаційної компетентності як «знання про організацію діяльності ОМС та її суб'єктів» та «вміння приймати управлінські рішення на

основі системної комунікації, усувати і вирішувати конфлікти» (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Вплив концептуальних засад (принципу децентралізації) на розвиток організаційної компетентності ПОМС**

Концептуальні засади розвитку	Вплив на складові організаційної компетентності
Принцип децентралізації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знання про організацію діяльності ОМС та її суб'єктів;</li> <li>- вміння приймати управлінські рішення на основі системної комунікації, усувати і вирішувати конфлікти</li> </ul>

*Джерело: авторська розробка*

*Принцип деконцентрації* характеризує процедуру передавання управлінського впливу на місця для прийняття рішень, яка забезпечується *лідерством* ПОМС. Тому, важливим постає оволодіння ними сучасними технологіями публічного управління, серед яких, технологія *повного лідерства задля якості (TQL)*, що передбачає організацію проведення *різноманітних консультацій* під час прийняття рішень, передавання повноважень тощо.

У періоди децентралізації та змін у розподілі фінансування громади мають можливість вирішувати свої потреби на місцях, забезпечуючи можливість надання якісних адміністративних послуг. Проте, якщо громада не впорається з новими викликами, говорити про абсолютний успіх реформи децентралізації зарано. Тому що, на жаль, незважаючи на успішний запуск реформи децентралізації, залишаються серйозні ризики, які можуть створювати певні перешкоди в управлінській діяльності.

Дослідники поділяють ці бар'єри на політичні та системні (або внутрішні і зовнішні). Політичні бар'єри існують як на національному, так і на місцевому рівнях. Можливо, найголовніше те, що непопулярні, але необхідні рішення можуть бути скомпрометовані з політичних причин. Крім того, слід додати чинники, що впливають з особливостей сформованої громади: роз'єднаність громади, представленої кількома окремими

поселеннями, значні відмінності в традиціях, способах господарської діяльності, різні соціальні види діяльності, вікова та статева різниця. Тому на даному етапі ще зарано робити висновки щодо успішного результату децентралізації, але вона може проілюструвати деякі зміни в громаді за останні три роки.

Відбувається стимулювання та зацікавленість усіх членів громади до реалізації нормативно-правових засад розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування. Адже ці нормативно-правові засади забезпечують можливість формування нових зв'язків між окремими населеними пунктами, сприяють територіальній консолідації, формуванню локальної ідентичності та позитивно впливають на якість життя.

Потрібен також час і для того, щоб новоутворені місцеві органи набули навичок та досвіду і стали спроможними до самоуправління.

Протягом 2019-2020 рр. нами було проведено емпіричне дослідження основних тенденцій розвитку ОК ПОМС та їх впливу на ефективність публічного управління. У процесі нашого дослідження ми з'ясували рівень знань і вмінь ПОМС щодо *принципів децентралізації, деконцентрації і деволюції*, з'ясували та порівняли, з яким принципом краще ознайомлені посадові особи місцевого самоврядування при виконанні своїх організаційно-управлінських повноважень.

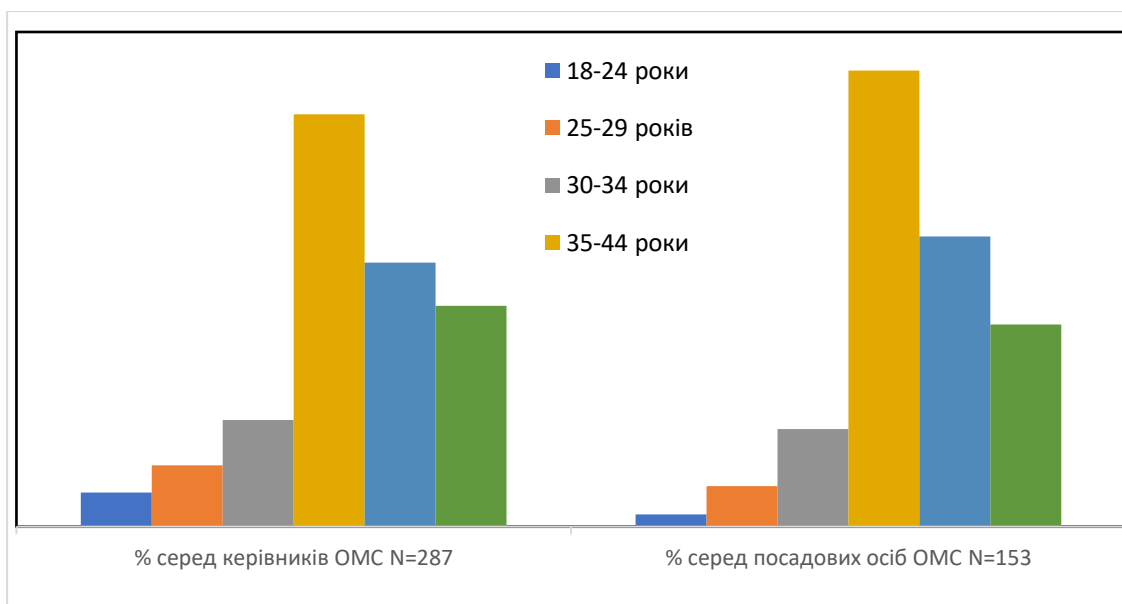
Важливим елементом в організації моніторингових досліджень щодо реалізації нормативно-правового забезпечення діяльності ОМС є дотримання посадовими особами принципів прозорості і відкритості, як критеріїв її якості та ефективності. Як правило, місцеві ради та виконавчі органи місцевих рад реалізують ці принципи шляхом інформування мешканців громад про свою роботу та діяльність державних органів і організацій спільної власності громад регіону, участь у прийнятті рішень.

Дослідження здійснювалося через онлайн опитування шляхом індивідуального заповнення анкет в Google-формі ПОМС (структуровані

інтерв'ю).

У дослідженні взяли участь 440 респондентів із 26 органів місцевого самоврядування України. Здебільшого це були органи місцевого самоврядування Вінницької, Дніпропетровської, Житомирської, Івано-Франківської, Кіровоградської, Київської, Херсонської та Черкаської областей, які підвищували професійний розвиток в Інституті підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України (див. Додаток В), віком від 18 років і старші, серед яких: міські голови, голови селищних рад та територіальних громад, їх заступники – 153 особи; керівники/спеціалісти ОМС – 287 осіб (див. рис. 2.3.).

Аналіз анкет засвідчив, що найбільше долучилися до опитування респонденти із числа керівників структурних підрозділів органів місцевого самоврядування (37,5%), та посадових осіб місцевого самоврядування віком 35-44 роки (відповідно 41,5%), а також респонденти віком 45-54 роки (24% і, відповідно, 26,4%); активними виявилися респонденти віком понад 55 років (20,1% і, відповідно, 18,4%). Найменше до опитування долучилися молоді спеціалісти віком від 18 до 24 (3,1% та, відповідно, 1,1%) та віком від 25 до 34 років (їх показники відображені на гістограмі та (див. рис. 2.3).



*\*Джерело: авторська розробка*

Рис. 2.3. Аналіз вікової структури %

Цікавим виявилися моніторингові дослідження щодо гендерної чутливості, які також проводилися нами, згідно яких: 68,4% жінок серед керівників/спеціалістів органів місцевого самоврядування проти 31,6% чоловіків; 75,1% - жінок серед посадових осіб місцевого самоврядування проти 24,9% чоловіків (див. рис. 2.4).

Це підтверджує той факт, що в ОМС на посадах середньої та нижньої ланок переважно працюють жінки, які є активними та більш соціальнопсихологічно підготовленими до стресостійкості.

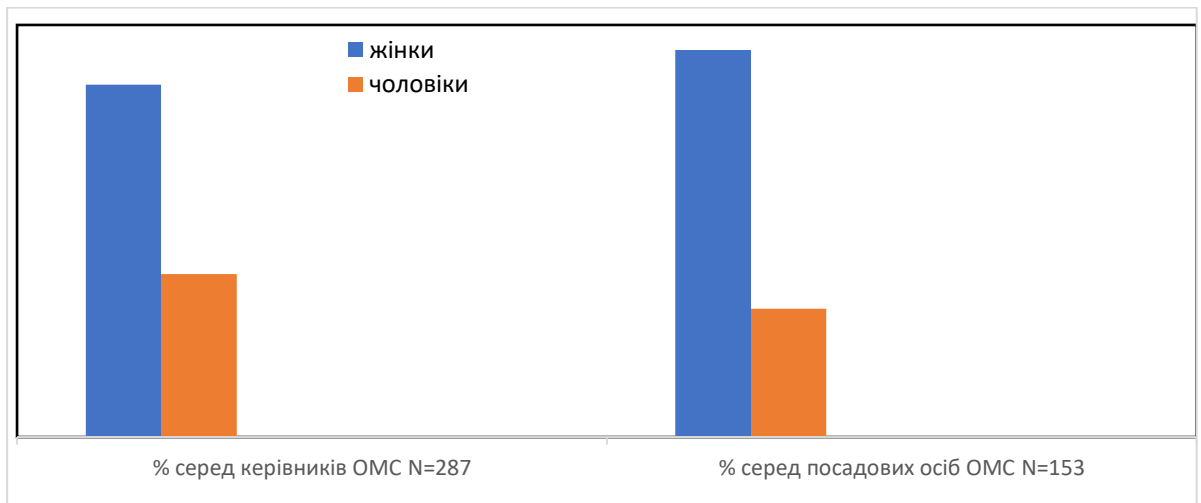


Рис. 2.4. Аналіз гендерної структури, %

*\*Джерело: авторська розробка*

Розподіл респондентів за стажем роботи свідчить, що найбільший досвід роботи у місцевому самоврядуванні, 25-30 років, мають лише 10% посадових осіб ОМС, тоді як серед керівників структурних підрозділів ОМС цей показник значно вищий – 30,5%. В основному це особи, які обиралися до ОМС в 2015 та 2020 рр. від провладних партій. Тобто, на посадах середньої ланки працюють в основному особи передпенсійного або пенсійного віку. Стаж роботи 15-24 років мають 17,0% посадових осіб ОМС та 26,4% керівників структурних підрозділів ОМС (див. рис. 2.5).

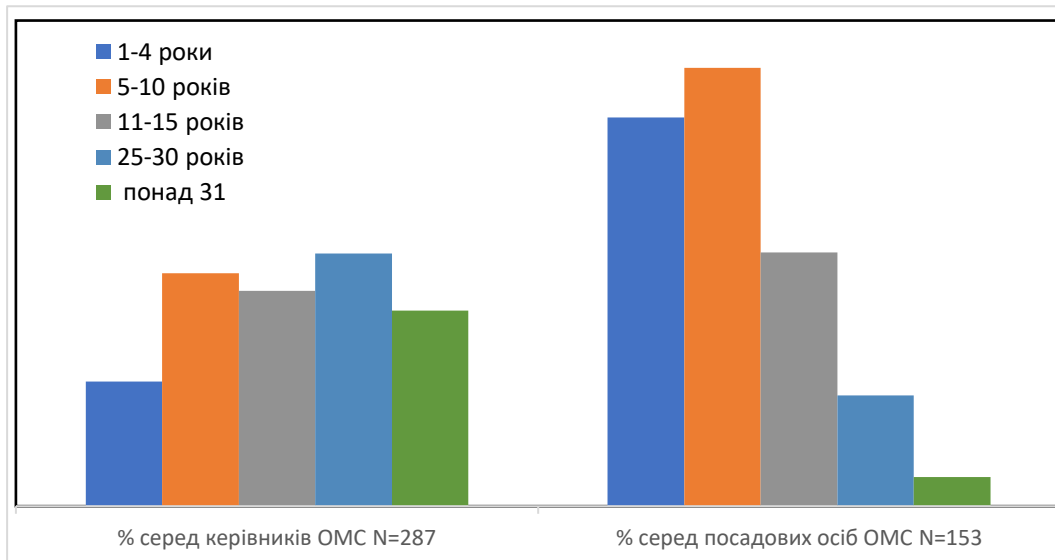


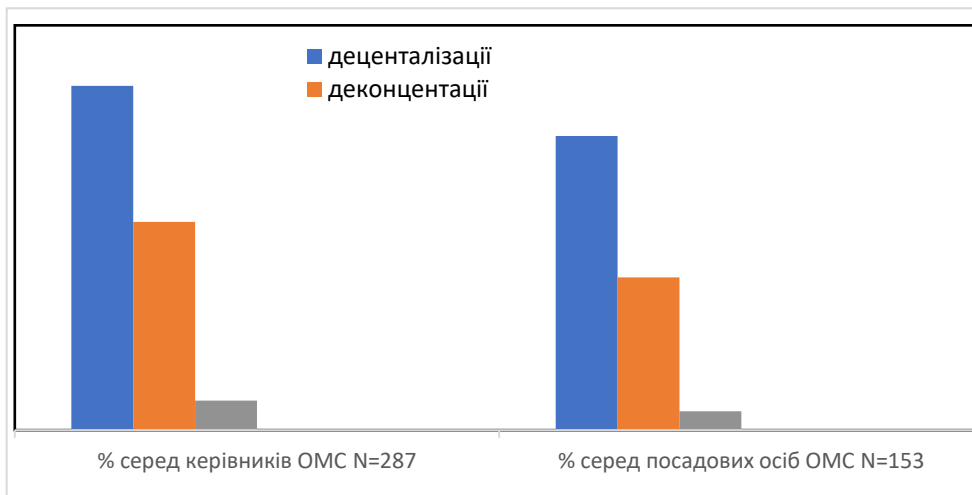
Рис. 2.5. Аналіз досвіду роботи респондентів у місцевому самоврядуванні, %

*\*Джерело: авторська розробка*

Найбільш активними були керівники/спеціалісти органів місцевого самоврядування та брали участь в моніторингових дослідженнях із таких областей, як: Вінницька (18,5%), Київська області (18,2%), Івано-Франківська (16,7%), Черкаська (14,5), Житомирська (13,1%). Посадові особи місцевого самоврядування найбільшу активність проявили з— Київської (20,4%), Львівської (15,7%), Вінницької (13,3%) та Дніпропетровської (8%) областей.

Аналіз проведеного опитування засвідчив, що з принципом децентралізації респонденти зі складу ПОМС та керівники структурних підрозділів краще ознайомлені (76,5% і, відповідно, 65,4%) ніж із принципом деконцентрації (46,3 % і, відповідно, 34%). Однак найгірші показники виявилися у респондентів щодо знань та вмінь використовувати в публічній діяльності принцип деволюції (6,6% і відповідно – 4,2%) (див. рис. 2.6).

Причина, на наш погляд, полягає в тому, що реалізація принципу децентралізації більше залежить від уже прийнятих державою законодавчих та нормативно-правових актів, тоді як реалізація принципу деконцентрації потребує формування нового нормативно-правового забезпечення виконання чинного законодавства власними зусиллями.



\*Джерело: авторська розробка

Рис. 2.6. Аналіз знань та умінь респондентів принципів діяльності органів місцевого самоврядування, %

Це також засвідчує про недостатній рівень розвиненості самостійності в посадових осіб місцевого самоврядування та керівників структурних підрозділів в діяльності ПОМС. Причин цьому явищу є багато. Але ми звернули увагу на тому, що принцип *деконцентрації*, як і наступний принцип *деволюції*, є інноваційним для вітчизняної системи місцевого самоврядування і застосовується ПОМС практично вперше. На відміну від принципу децентралізації, який хоча також є інноваційним, але він застосований в Україні шляхом так званої політики «поштовху, коли приймається спочатку закон (загальнодержавний у 2021 році нормативно-правовий акт) у державі, а потім формуються програми для його виконання (державні, регіональні, місцеві).

Зовсім інше – політика узгодження чи консенсусу при запровадженні інновації (у нашому випадку - принципу деконцентрації), в якій потрібно бути *готовими до самостійної розробки* нормативно-правових актів, стратегічних планів, регіональних чи місцевих програм розвитку тощо для досягнення поставлених цілей.

Наприклад, аналізуючи готовність міських голів організувати діяльність під час навчальних курсів – учасників українсько-німецького проекту «Спеціалізація та стабілізація державного управління економікою в Україні» (2016-2018 рр.), проведеного в НАДУ при Президентіві України,

з'ясовано, що *етап організації розробки* нормативно-правових актів, стратегічних планів, регіональних чи місцевих програм розвитку залишається проблемним для вітчизняної системи місцевої влади.

Це свідчить про те, що ПОМС, особливо міський голова, недостатньо співпрацює з науковими установами, громадськими організаціями та комерційними установами. Як наслідок, більшість стратегічних ініціатив залишаються на рівні наукового обґрунтування чи експериментального схвалення, що перешкоджає політичним та управлінським рішенням, таким як електронне урядування, прозорість, публічне та державне управління, дебюрократизація управління, деполітизація влади та демонополія влади, прийняття рішень, упорядкування сфер культурної та спортивної спрямованості, упорядкування сфер інформаційно-комунікаційного забезпечення, розвиток міської привабливості тощо. [91].

Однак, як свідчать результати нашого дослідження, 35% опитаних респондентів зі складу ПОМС, зокрема, міських голів та їх заступників готові вдосконалювати свої *організаційні здібності*, оволодівати новими знаннями і вміннями зі сфери управління та трансформувати їх в управлінську діяльність.

Цю гіпотезу підтвердили учасники українсько-німецького проекту «Професіоналізація та стабілізація управління українським комунальним господарством», 2016-2018 рр., серед яких був й автор дисертаційної роботи (27 осіб), що здійснювався НАДУ при Президентові України та Університетом прикладного менеджменту м. Мангайм (Німеччина) за підтримки Міністерства закордонних справ ФРН.

Програмою професійного розвитку українсько-німецького проекту передбачалося навчання організаційно-управлінській діяльності ПОМС, які мали стати лідерами нового публічного менеджменту в Україні на засадах децентралізації, деконцентрації, деволюції. Враховуючи, що лідерство є однією з базових складових організаційно-управлінській діяльності, то в професійній програмі українсько-німецького проекту «Професіоналізація та

стабілізація управління українським комунальним господарством», також були передбачені навчальні модулі з розвитку організаційної компетентності ПОМС, що сприяє реалізації їх *консультативно-дорадчої функції* в публічному управлінні. Вона також визначена законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» (ст.1) [65], і на нашу думку, є невід'ємною складовою реалізації чинного законодавства про надання публічних послуг ОМС в умовах воєнного стану в Україні як для внутрішньо переміщених осіб, так і для тих, хто пережив окупацію російських загарбників. Ми вважаємо, що чим більше консультацій проводять ПОМС, тим більше вони набувають публічності, тим більше шансів мають на лідерство, повагу і визнання в громаді.

Як показує практика, саме консультативно-дорадча функція ПОМС є недостатньо розвинутою, що підтверджується результатами нашого дослідження, проведеного в НАДУ при Президентіві України у 2019-2020 н. р. під час тренінгу з лідерства «16 кроків до лідерства» (*див. Додаток Г*).

Учасники тренінгу – здобувачі вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» НАДУ при Президентіві України - підтвердили, що потребують додаткових знань і вмінь з лідерства.

Лідерство є однією зі складових організаційної компетентності ПОМС. Це пояснюється тим, що не можливо якісно організувати будь який процес без активного залучення інших його учасників. А це може зробити, як правило, лідер, який веде за собою, якому довіряють, який забезпечує прийняття управлінських рішень шляхом обговорення, багаторазового консультування. Таке рішення, як правило, краще сприймається і виконується громадою.

Вважаємо, що застосування ПОМС *принципу деконцентрації* сприяє розвитку їх лідерства, як складової організаційної компетентності і забезпечує прийняття ними узгодженого управлінського рішення (див. таблицю 2.2).

Таблиця 2.2

**Вплив концептуальних засад (принципу деконцентрації) на розвиток організаційної компетентності ПОМС**

Концептуальні засади розвитку	Вплив на складові організаційної компетентності
принцип деконцентрації	мотивація до лідерства

*Джерело: авторська розробка*

*Принцип деволюції* ще називають принципом «передання повноважень з центрального уряду суверенної держави до уряду на субнаціональному рівні, наприклад, на обласному, місцевому чи державному» [157].

Як показують наші емпіричні дослідження, проведені у 2019-2021 рр. під час опитування слухачів курсів підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ при Президентові України, більшість із них (56%) не розуміють його сутності. Хоча саме цей принцип (деволюції) сприяє:

- формуванню політичної влади на місцях;
- визнанню чітких кордонів територій, в межах яких діє місцева влада;
- набуттю ОМС статусу юридичної особи;
- розвитку механізму транспарентності місцевої влади;
- формуванню взаємовигідних відносин між центральними та місцевими рівнями влади.

Зазначені процеси потребують нових знань і вмінь щодо застосування сучасних управлінських технологій зі сфери публічного управління, зокрема таких як аутсорсинг, краудсорсинг, діджиталізація тощо, які сприяють забезпеченню гнучкості і прозорості у прийнятті управлінських рішень, добробуту у громаді і державі.

Тобто, застосування принципу деволюції спрямовує ПОМС на розвиток представницької демократії, самостійного й відповідального прийняття управлінських рішень - без очікувань, яких би то не було інструкцій «згори», що можливо, на наш погляд, на основі набутої ПОМС наступної складової організаційної компетентності - *«навички і досвіду збору й аналізу інформації, використання комп'ютерної техніки для забезпечення ефективної комунікації»* (див.: табл. 2.3)

Таблиця 2.3

**Вплив концептуальних засад (принципу деволюції) на розвиток організаційної компетентності ПОМС**

Концептуальні засади розвитку	Вплив на складові організаційної компетентності
принцип деволюції	навички і досвід збору й аналізу інформації, використання комп'ютерної техніки

*Джерело: авторська розробка*

Аналізуючи вплив сучасних принципів публічного управління у сфері місцевого самоврядування на розвиток ОК ПОМС, з'ясуємо, що він є суттєвим, адже оволодіння ними вносить якісні зміни у рівень комплектності ПОМС. А саме, підвищується рівень знань про управління системою місцевого самоврядування, вмінь і навичок ефективного управління, лідерства і досвіду якісного виконання службових повноважень.

Особливо гостро недостатня сформованість ОК у ПОМС відчувається у сучасних глобальних викликах, пов'язаних, зокрема з анексією РФ частини територій України (2014 р. – по т. ч.), пандемії COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2; (2019-2021рр.), повномасштабним вторгненням РФ в Україну (24 лютого 2022 р. – по т. ч.), іншими світовими і локальними кризами – екологічними, економічними, політичними.

*Другий блок концептуальних засад розвитку організаційної компетентності ПОМС представлений нами сукупністю сучасних наукових теорій самоврядування («самоврядування» від англійського «selfgovernment») - теорії вільної громади, громадівської та державницької теорій, теорії муніципального дуалізму, які покладені в основу реформування системи місцевої влади в Україні.*

*Теорія вільної громади сформульована і застосована у Національних зборах Франції в 1790 році, ґрунтується на виборності ОМС членами громади. [162].*

Вважаємо, що ПОМС мають володіти засадами цієї теорії і на її основі вдосконалювати механізми проведення прозорих демократичних виборів у громаді. Для цього їм потрібно оволодіти такою складовою ОК, як «навички і

досвід збору й аналізу інформації, активне використання комп'ютерної техніки».

Принцип виборності у державі з парламентсько-президентською формою правління має стати пріоритетним у системі місцевого самоврядування, разом із принципами відкритості, прозорості, підзвітності, а принцип діджиталізації- повсякденним життям громадян. Отже, знання теорії вільної громади впливає на розвиток ОК, зокрема її складової «навички і досвід збору й аналізу інформації, використання комп'ютерної техніки» ПОМС (див.: табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Вплив концептуальних засад (теорії вільної громади) на розвиток організаційної компетентності ПОМС**

Сучасні теорії місцевого самоврядування	Вплив на складові організаційної компетентності
«Вільної громади»	навички і досвід збору й аналізу інформації, використання комп'ютерної техніки

*Джерело: авторська розробка*

Громадівська теорія місцевого самоврядування ґрунтується на принципах виборності, однак на перший план висуває не право територіальної громади, а вирішення її господарських питань [163; 164].

Знання цієї теорії сприяє розвитку такої складової ОК ПОМС, як знання про організацію діяльності ОМС та її суб'єктів (див. : табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Вплив концептуальних засад (громадівської теорії) на розвиток організаційної компетентності ПОМС**

Сучасні теорії місцевого самоврядування	Вплив на складові організаційної компетентності
«Громадівська» теорія	знання про організацію діяльності ОМС та її суб'єктів

*Джерело: авторська розробка*

Державницька теорія місцевого самоврядування розглядає місце самоврядування не як автономну форму публічної влади, а як один із способів децентралізації державної влади на місцевому рівні. Пік популярності державної (державницької) теорії припадає на 70-і роки. XIX

ст. Основні її положення були розроблені німецькими вченими Л. Штейном та Р. Гнейстом [164] в середині XIX сторіччя.

Знання ПОМС державницької теорії місцевого самоврядування сприяє розвитку такої її складової ОК, як «вміння приймати управлінські рішення на основі системної комунікації, усувати і вирішувати конфлікти» (див. : табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Вплив концептуальних засад (державницької теорії) на розвиток організаційної компетентності ПОМС**

Сучасні теорії місцевого самоврядування	Вплив на складові організаційної компетентності
Державницька теорія	вміння приймати управлінські рішення на основі системної комунікації, усувати і вирішувати конфлікти

*Джерело: авторська розробка*

Наприкінці XIX – початку XX ст. поширення набула *теорія муніципального дуалізму*, характерною особливістю якої є те, що основні її положення виходять із державних функцій (організація обслуговування населення, наданням соціальних послуг) [165]. Її ідеологами виступали реформісти різних країн.

Вимоги, які містяться в муніципальному плані, полягають у наданні більшої автономії міським і сільським громадам і збільшенні представництва населення в органах місцевого самоврядування. Відповідно до муніципального дуалізму, муніципальні інститути виконують відповідні функції управління, виходять за рамки місцевих інтересів і повинні використовуватися як інструменти національного управління. Муніципалітети незалежні від держави лише в суто громадських справах, держава до них байдужа, а в політичній сфері вони розглядаються як державні установи, що здійснюють свої функції та повноваження. [167]. Знання цієї теорії сприяє розвитку мотивації до лідерства ПОМС як однієї зі складових ОК (див. : табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Вплив концептуальних засад (теорії муніципального дуалізму,) на розвиток організаційної компетентності ПОМС**

Сучасні теорії місцевого самоврядування	Вплив на складові організаційної компетентності
Теорія муніципального дуалізму	мотивація до лідерства

*Джерело: розробка автора*

Узагальнюючи знання про сучасні принципи і теорії місцевого самоврядування, зазначимо, що в результаті їх застосування у ПОМС розвивається організаційна компетентність (див. : табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Вплив концептуальних засад на розвиток організаційної компетентності ПОМС за її структурними компонентами**

Концептуальне забезпечення розвитку		Структурні компоненти організаційної компетентності
принципи	теорії	
децентралізації	«громадівська»	- знання про організацію діяльності ОМС та її суб'єктів
	державницька	- вміння приймати управлінські рішення на основі системної комунікації, усувати і вирішувати конфлікти
деконцентрації	муніципального дуалізму	мотивація до лідерства
деволюції	«вільної громади»	- навички і досвід збору й аналізу інформації, використання комп'ютерної техніки

*Джерело: розробка автора*

Як видно з таблиці 2.8. сукупність сучасних принципів і теорій зі сфери місцевого самоврядування впливають на розвиток ОК ПОМС, зокрема на такі її складові компоненти, як:

- знання про організацію діяльності ОМС та її суб'єктів - шляхом постійної розробки нормативно-правових актів і проведення організаційно-комунікативних заходів з метою якісного виконання чинного законодавства і участі у законотворчому процесі;

- вміння приймати управлінські рішення на основі системної комунікації, усувати і вирішувати конфлікти – шляхом організації проведення системних консультацій з членами громад з метою створення відкритого і прозорого комунікативного простору;
- навички і досвід збору й аналізу інформації, використання комп'ютерної техніки – шляхом створення робочого комп'ютерного місця для ПОМС і посилення участі членів громади у виборчому процесі який є перманентним;
- мотивація до лідерства – шляхом постійного розвитку особистих якостей, зокрема відповідальності, самостійності, резистентності, гнучкості тощо.

*Третій блок концептуальних засад розвитку* організаційної компетентності ПОМС є не менш важливим у нашому дослідженні. Адже, в його основу покладено теорію «нового державного управління», яка зародилася у 80-х роках ХХ століття [170]. Її визнають однією із поширених у практиці моделей не бюрократичного управління [40].

В її основу покладено *менеджмент та маркетинг* управлінських процесів, які здійснює в громадах ПОМС. У результаті це потребує, відповідно вирішення кількох питань. А саме:

- проведення структурних реформ для досягнення стійкого економічного ефекту громади;
- формування ОМС як базової інституції демократичного врядування;
- дотримання Міжнародних стандартів якості ISO серії 9000 при виконанні повноважень.

Ці дії визначено в зазначеній нами вище Концепції щодо реформування ОМС, які мають позитивно вплинути на усунення цілого ряду проблем [60].

За цей час ряд проблем було усунуто. Однак, важливими ще залишаються ті, що пов'язані з транспарентністю влади, її відкритістю, комунікаціями, інвестиціями тощо. У цьому контексті нині великого значення набуває програма з відновлення України [167], яка включає, серед інших нормативних актів, Постанову КМУ «Про затвердження Порядку та

умов надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію проектів у рамках Програми з відновлення України» [168].

Зазначений Порядок та умови надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам визначають відповідні механізми, які розроблені в рамках Фінансової угоди «Програма з відновлення України» між Україною та Європейським інвестиційним банком, ратифікованої Законом України від 14 липня 2021 р. №1645-ІХ. Відповідно затвердженого Порядку і умов оголошується конкурс на проекти, які фінансуватимуться за рахунок субвенції. Ці проекти будуть оприлюднені на офіційному веб-сайті Мінрегіону. Ця робота мотивуватиме ПОМС постійно подавати проекти на конкурс і працювати над програмою відновлення територій України, які постраждали під час повномасштабної воєнної агресії РФ проти України, яка розпочалась 24 лютого 2022 року.

У цьому процесі особливої ваги набуває ОК ПОМС і застосування ними основ теорії нового державного управління, що є одним із показників успіху, який проявляється, як правило, на територіальному і функціональному, політичному й адміністративному, менеджерському і маркетинговому рівнях. Ми згрупували ці рівні у три блоки умов забезпечення реформи ОМС та ОДВ в Україні, а нині і відновлення територій - *політичні, управлінські, поведінкові*; визначили види їх прояву і параметри. Як видно нижче з рис. 2.7 реалізація реформи місцевого самоврядування забезпечується відповідними умовами, видами їх прояву та параметрами, які, в свою чергу, залежать від рівня ОК ПОМС. Її підвищення відбувається шляхом застосування комплексу *механізмів (нормативно-правові, організаційно-функціональні, техніко-технологічні) публічного управління, які ґрунтуються на сучасних наукових засадах (принципах, теоріях, технологіях)*, що сприяють якісним змінам у системі місцевого самоврядування.

<b>Умови забезпечення:</b>					
<b>управлінські</b>		<b>політичні</b>		<b>поведінкові</b>	
<b>Види їх проявів:</b>					
територіальний	функціональний	політичний	адміністративний	менеджерський	маркетинговий
<b>Зміст</b>					
- зміна організаційної структури ОМС	- відмова від бюрократії; - посилення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій; - узгодження інтересів управлінців й ОМС у досягненні мети	посилення ролі ОМС в системі демократичного врядування	- створення системи надання якісних послуг громадянам та постійного самовдосконалення ПОМС; - проведення моніторингу якості місцевого самоврядування за критеріями якості життя громадян	запровадження внутрішньої системи оцінювання якості діяльності ПОМС і ОМС; - сприяння формуванню державної стратегії вдосконалення професійного розвитку ПОМС	встановлюються чіткі і прозорі горизонтальні комунікаційні зв'язки між владою та громадою, що забезпечує розвиток сервісної держави

*\*Джерело: розробка автора на основі [40; 42;157;164;].*

*Рис. 2.7. Умови забезпечення реформи ОМС та ОДВ та види її проявів.*

Ці зміни зокрема сприяють:

- «створенню системи надання якісних послуг громадянам та постійного самовдосконалення;
- проведенню моніторингу якості місцевого самоврядування за критеріями якості життя громадян; оптимізації процесу професіоналізації місцевого самоврядування шляхом запровадження внутрішньої системи оцінювання якості підвищення кваліфікації ПОМС;
- сприянню формуванню державної стратегії вдосконалення професійного розвитку ПОМС;
- прогнозуванню і попередженню конфліктів в ОМС, а не лише їхнє вирішення після виникнення;
- системній підготовці і перепідготовці управлінських кадрів, виходячи з принципу пріоритетності людського потенціалу;
- узгодженню інтересів управлінців й органу місцевого самоврядування в

- досягненні мети;
- встановленню продуктивних взаємозв'язків у системі «ОМС- ОСН - МОВВ»;
  - заохоченню ПОМС задля зростання професійного потенціалу ОМС» [61].

Визначені нами концептуальні засади розвитку організаційної компетентності ПОМС (наукові принципи, теорії місцевого самоврядування, умови реформування місцевого самоврядування), покладені в основі комплексу механізмів публічного управління з розвитку ОК ПОМС, сприятимуть підвищенню рівня управління якістю на місцевому рівні і організаційної самостійності ОМС, яка забезпечується *організаційно компетентною ПОМС*, під якою ми розуміємо службовця місцевого самоврядування, здатного до лідерства, безконфліктної взаємодії з організаціями-партнерами і населенням територіальної громади із застосуванням сучасних ІКТ, самовдосконалення у сфері публічного управління та адміністрування.

Зазначені нами теорії і принципи застосовуються в місцевому самоврядуванні у провідних державах світу з ХІХ століття і дали добрий результат, на що вказують показники міжнародних індексів і які для України потребують покращення. Так, наприклад, за індексом демократії у 2021 році Україна посіла 86 місце з 167 в рейтингу The Economist, повідомляє громадська мережа «Опора» [222], за індексом людського розвитку Україна за останній рік піднялася на 14 позицій та цього року посідає 74 місце, зі 189 країн, тоді як в минулому році посідала 89 місце [221].

Вважаємо, що місце України у цих та інших міжнародних індексах якості має підвищуватись. Однак, під час війни, яку розпочала РФ проти України 24 лютого 2022 року, це зробити досить складно. І саме тому питання розвитку ОК ПОМС є надзвичайно важливим, адже від її рівня залежить рівень організаційної самостійності ОМС як такий, що сприятиме забезпеченню повоєнного відновлення України на виконання завдань, визначених на цей час державою.

## **2.2. Особливості реалізації організаційно-функціонального механізму розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування**

Згідно ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» [2] до суб'єктів місцевого самоврядування віднесено ОМС, що включають:

- сільські, селищні, міські ради, які представляють конкретні територіальні громади та представляють їх і здійснюють в їх інтересах функції місцевого самоврядування;
- обласні та районні ради, що представляють спільні інтереси громад сіл, селищ та міст. (ст. 10 ЗУ).

Однак, вимога щодо її автономності та повноважень, які мають прямі фінансові відносини з державою і не підпорядковуються районним радам, а самі визначають напрям розвитку сфер життя громади та самостійно розподіляють бюджетні видатки, залишилась не змінною.

Відповідно до ч. 1 ст. 5 Конституції України [1] всі ОМС є відокремленими від ОДВ, уповноважені здійснювати публічну самоврядну владу на місцях, поєднуючи представницькі і виконавчі функції.

Тобто, ОМС мають відповідні особливості в своїй діяльності, які визначаються нами, як обов'язкові:

- розподіл управлінських функцій між основними суб'єктами місцевої влади - на представницькі і виконавчі;
- визначення інтересів і потреб населення територіальних громад і їх урахування при прийнятті управлінських рішень;
- визнання пріоритетності демократичних принципів, форм, методів і технологій публічного управління.

Розглянемо кожну особливість діяльності ОМС окремо в аспекті їхнього впливу на розвиток організаційної компетентності ПОМС.

1. *Перша особливість діяльності ОМС* полягає у поєднанні ними управлінських функцій - виконавчої і представницької (див. : табл. 2.8).

Таблиця 2.9

**Функції і повноваження ОМС, визначені чинним законодавством України**

<b>Функції і повноваження місцевого самоврядування</b>	
<b>виконавчі</b>	<b>представницькі</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- здійснюють управління державною власністю;</li> <li>- встановлюють місцеві податки і збори відповідно до закону;</li> <li>- забезпечують проведення місцевих референдумів та реалізацію їх результатів;</li> <li>- утворюють, реорганізують та ліквідують підприємства, організації та установи, які належать до комунальної власності та здійснюють контроль за їх діяльністю</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- затверджують плани соціально-економічного та культурного розвитку відповідних територій та контролює їх виконання;</li> <li>- затверджують бюджети відповідних адміністративно-територіальних одиниць, що складаються з коштів державного бюджету та коштів, залучених за договорами місцевих бюджетів, та контролює їх виконання;</li> <li>- вирішують інші питання місцевого та обласного значення, віднесені законом до їхньої компетенції</li> </ul>
<i>Суб'єкти ОМС - сільські, селищні, міські ради</i>	<i>Суб'єкти ОМС - сільські, селищні, міські, обласні, районні ради</i>

*Джерело: авторська розробка [1, Ст. 143.;2]*

Як видно з таблиці 2.8, виконавчі функції ОМС включають такі основні напрями їхньої роботи, як управління комунальними фінансами і підприємствами (організаціями, установами), управління процесом проведення місцевих референдумів. Особлива увага при цьому відведена управлінським функціям обліку, контролю, організації, регулювання, коригування. А функція планування, яка є базовою в управлінні, віднесена і до виконавчих і до представницьких дій ОМС.

Тобто, функція планування – це прерогатива всіх суб'єктів ОМС - сільські, селищні, міські, обласні, районні ради. На відміну від сільських, селищних, міських рад, які окрім функції планування особливу увагу приділяють у своїй роботі таким функціям управління, як організація, облік і контроль, регулювання, коригування. Тому посадові особи сільських, селищних, міських рад мають бути особливо організаційно компетентними. Вони мають управляти всіма процесами, які здійснюються в територіальній громаді. А це – управління майном, фінансами, організаціями,

підприємствами; забезпечення проведення місцевих референдумів тощо.

Це підтверджує той факт, що особливу увагу в розвитку ОК ПОМС слід приділяти категорії тих посадових осіб, які працюють у сільських, селищних, міських радах. На жаль, як показують наші дослідження, саме у цієї категорії ПОМС показники готовності до організаційної самостійності є недостатніми.

2. Другою особливістю в діяльності ОМС є обов'язкове визначення інтересів і потреб територіальних громад та їх урахування при прийнятті управлінських рішень.

Виходячи з аналізу змісту ст. 143 Конституції України та ст. 10 ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» нами визначено, що сільські, селищні, міські ради, які, виконують повноваження місцевого самоврядування від імені конкретних територіальних громад і в їхніх інтересах здійснюють і виконавчі і представницькі функції управління. На відміну від обласних та районних рад, які мають лише представницькі функції у виконанні повноважень місцевого самоврядування і представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст.

Чітке розмежування функцій між різними суб'єктами ОМС у чинному законодавстві України підтверджує необхідність ПОМС бути готовими діяти в інтересах, як конкретних громад, так і спільних інтересах територіальних громад сіл, селищ, міст. Тобто, ПОМС мають ураховувати інтереси всіх суб'єктів ОМС, а саме:

- членів територіальної громади (жителі території органу самоорганізації населення (ОСН) [2];
- «мікрогромади» - частини територіальної громади, яка охоплює жителів будинку(ків) у межах території ОСН;
- територіальної громади, яка презентує такі потреби, що певною мірою може нівелювати соціально-культурні та інші запити члена територіальної громади чи «мікрогромади»;
- органи самоорганізації населення (будинки, вулиці, квартальні комітети

- або комітети мікрогромад) – представницькі органи мешканців, що відображають комплексні, але колективні потреби «мікрогромад»;
- депутата місцевої ради, у виборчому окрузі обрання якого діють ОСН;
  - ради територіальної громади, депутатів та працівників секретаріату;
  - виконавчого органу ради територіальної громади (державна адміністрація територіальної громади), працівники якого операційно забезпечують сприяння діяльності ОСН.

Ця вимога до діяльності ОМС є однією з пріоритетних у ЄХМС, прийнятій у 1985 році та ратифікованій в Україні у 1997 році. [172].

Тому важливим для ПОМС є оволодіння технологіями оцінювання інтересів і потреб усіх суб'єктів ОМС. Для більш ефективного й оперативного оцінювання ОМС, як правило, залучають відповідні бізнес-компанії. Наприклад, регулярні дослідження у цій сфері здійснює Асоціація міст України за програмою «U-LEAD з Європою» [170] та відповідні проекти міжнародної технічної допомоги.

ЄХМС розглядає місцеве самоврядування як право та здатність його інституцій регулювати та управляти важливою частиною суспільних справ у межах закону відповідно до власних обов'язків та інтересів місцевого населення (ст.3). Їхня сфера компетенцій визначена статтею 4 цього документа передбачає оволодіння ПОМС такими знаннями і вміннями, як:

- проведення дослідження інтересів місцевого населення;
- застосування методів і технологій ефективного виконання публічних справ в межах компетенції;
- врахування місцевих умов при реалізації повноважень, наділених центральними чи регіональними органами влади для ОМС;
- проведення консультацій у процесі планування і прийняття рішень.

У ході дослідження, проведеного нами у 2019-2020 рр., слухачі курсів підвищення кваліфікації (ПОМС) наголосили на недостатності володіння ними знаннями і вміннями у сфері визначення рівня задоволення інтересів місцевого населення. Так, на запитання:

- «Чи володієте ви методами проведення дослідження інтересів місцевого населення?», 17% респондентів відповіли – «так», 25% - «частково», 58% - «ні»;
- «Чи залучаєте ви професіоналів із бізнесу для проведення дослідження інтересів місцевого населення?», 8% - «так», 13% - «частково», 79% - «ні»;
- «Чи проводите ви консультації з населенням при прийнятті управлінських рішень?», 21% - «так», 18% - «частково», 61% - «ні».
- «Чи застосовуєте ви статистичні методи обробки даних про виконання публічних справ у межах компетенції?», 12% - «так», 22% - «частково», 66% - «ні».

Як видно з результатів проведеного нами опитування ПОМС (352 особи - слухачі курсів ПК), вони не достатньо володіють методами оцінювання рівня задоволення інтересів споживачів адміністративних послуг. Це свідчить про недостатність володіння ними знаннями сучасних теорій публічного управління, такими як бенчмаркінг, управління якістю, соціальна психологія, краудсорсинг, краудфандинг тощо.

Респонденти вказали на недостатнє володіння сучасними технологіями оцінювання потреб й інтересів населення територіальних громад, а також не достатнє залучення бізнес-кампаній відповідного спрямування.

Це також свідчить про не достатню професійну підготовку ПОМС для роботи в нових умовах функціонування системи місцевого самоврядування в Україні, в якій вони мають демонструвати високі організаторські здібності, володіти організаційною компетентністю, бути організаційно самостійними у прийнятті управлінських рішень та їх реалізації.

Причиною такої ситуації є, на наш погляд, відсутність державної програми підготовки публічних службовців. Упродовж багатьох років в Україні діяла Державна Програма підготовки державних службовців і тому серед державних службовців ми маємо кращі результати. До того ж на державну службу приймаються особи, які в основному мають професійну підготовку не лише в галузі основного фаху, а й управлінську, яку системно

запроваджували в Україні, починаючи з 90-х років минулого століття. На відміну від професіоналізації ПОМС у сфері публічного управління та адміністрування.

Нині ця ситуація покращується, про що свідчить запроваджений в Україні Стандарт вищої освіти зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» [171], що сприяє розвитку цієї освітньої галузі і підготовки фахівців для системи публічного управління.

Ми вважаємо, чим більше в державі буде підготовлених фахівців у галузі публічного управління та адміністрування, тим якіснішими будуть державне і місцеве управління. Особливо – місцеве, яке є самоврядуванням населення і залежить від їхньої політичної активності, професійної зрілості, культури й освіти. Тоді ПОМС, які обираються населенням конкретної територіальної громади для якісного виконання, покладених на неї повноважень і для утвердження демократичного напрямку розвитку держави та її територій, будуть якісніше підготовленими для виконання поставлених перед ними завдань.

*3. Третя особливість діяльності ОМС пов'язана з визнанням пріоритетності демократичних принципів, форм, методів і технологій публічного управління.*

У ЄХМС, зокрема, визначено, що «ОМС є однією з головних підвалин будь-якого демократичного режиму; їх існування сприяє ефективному і близькому до громадянина управлінню; їх охорона та посилення в різних країнах Європи є важливим внеском у розбудову Європи на принципах демократії і децентралізації влади» [169]. Тому для утвердження демократичних засад місцевого самоврядування в провідних державах світу застосовують Міжнародні стандарти якості (Стандарт), які спонукають усіх суб'єктів місцевого самоврядування й інших суб'єктів управління, у т. ч. й державного, дотримуватися їх і порівнювати власну діяльність зі стандартною, визначеною відповідними комісіями за кожним напрямом діяльності, прагнути покращувати власні результати задля отримання вищого

ефекту [172].

Діяльність ОМС має відповідати Міжнародним стандартам якості серії ISO серії 9000.

Ці стандарти не стосуються конкретних галузей чи економічних секторів і представляють загальні вимоги до керівних принципів управління якістю та забезпечення якості, вибору та побудови елементів системи якості. Вони містять опис елементів, які повинні бути включені в систему якості, а не порядок, у якому вони були введені будь-якою організацією. Вони також не призначені для заохочення створення однакової системи якості, оскільки різні організації мають власні потреби. Але система якості повинна бути побудована і впроваджена з урахуванням конкретних цілей організації, продукції, яку вона виробляє, процесів, що використовуються одночасно, і конкретних методів роботи. Тобто, кожний ОМС, згідно Міжнародних стандартів якості [172], має чітко визначати:

- цілі своєї організації - через Статут;
- перелік адміністративних й управлінських послуг, які вони надають – через застосування сучасних ІКТ;
- процеси, які при цьому здійснюються – через проведення консультацій для населення, розроблення інструкції й алгоритмів дій для отримання адміністративної й управлінської послуги;
- методи управління й адміністрування – через створення цифрового робочого кабінету ПОМС, громадських рад за різними спрямуваннями в ОМС, внутрішньої системи якості.

Тобто, ПОМС повинні визначити для кожної територіальної громади стандарти якості і забезпечувати їх реалізацію.

Розуміння і застосування цих сучасних теорій управління також сприяє розвитку ОК ПОМС, особливо в частині їх лідерства, як однієї з базових її складових, яка відповідає саме за їхню здатність діяти оперативно, відповідально, результативно, разом із групою однодумців-виконавців поставлених завдань, із широким залученням населення під час планування і

прийняття управлінських рішень, життєво важливих для територіальної громади.

Міжнародний стандарт якості ISO серії 9000 - це не лише технологія, а й *система*, яка постійно розвивається. Тому знання про її засади є обов'язковими для ПОМС.

Зазначені стандарти встановлюють і підтримують систему якості, яка спрямована на передбачення всіх ситуацій, з якими може зіткнутися ОМС.

Нами проаналізовано зміст міжнародного стандарту ISO серії 9000 та 10000 й акцентовано увагу на *пріоритетних завданнях для ПОМС* у контексті розвитку їх організаційної компетентності (*див. Додаток Д*).

Як видно з додатку Д, знання і розуміння основних понять і настанов щодо стандартів ISO серії 9000 та 10000, етапів життєвого циклу відповідних заходів, володіння принципами, керівними вказівками та методологією поліпшення якості, вміння працювати з організаціями-постачальниками якісних послуг та продукції (партнерами) є новими викликами для ПОМС і потребують від них постійного вдосконалення професійної компетентності, зокрема, організаційної.

Адже, як зазначено в «Концепції реформування організації місцевого самоврядування та територіальної влади в Україні», основними завданнями реформи є:

- забезпечення доступності та якості державних послуг;
- досягнення оптимального розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування та адміністративними органами;
- встановлення розумної географічної бази для діяльності органів місцевого самоврядування та адміністративних органів для забезпечення доступності та відповідної якості публічних послуг, що надаються такими органами;
- створити належні матеріальні, фінансові та організаційні умови для забезпечення виконання органами місцевого самоврядування власних та делегованих повноважень.

Нами проаналізовано показники, за якими у 2017 році мала відбутись реалізація цієї Концепції, але, як виявилось, серед них є такі, що й досі залишилися не вирішеними.

Невиконання більшості із зазначених показників [48], свідчить, з одного боку, про не достатню якість самого документа, а з іншого – про низький рівень професіоналізму ПОМС.

Результати, проведеного нами опитування слухачів курсів підвищення кваліфікації керівних кадрів в НАДУ при Президентіві України у 2018-2020 рр. (352 особи), засвідчили, що:

- 63% респондентів вважають, що значна більшість показників не конкретні і тому їх не можна перевірити (можна перевірити лише показники під номерами 7-8 та 11-12, що складає лише 30% від загальної кількості показників, а інші – 70% показників перевірити практично не можливо із за відсутності чітких індикаторів);
- 37% - вважають, що всі показники потребують більш чіткого визначення критеріїв оцінювання якості.

Отримавши такі результати, стають зрозумілими сучасні виклики публічного управління щодо підвищення рівня професіоналізму ПОМС у галузі публічного управління й адміністрування і необхідності оволодіння сучасними науковими основами, такими як: антропологічний, людино-центричний [175], функціонально-горизонтальний [91] наукові підходи; принципами належного врядування (good governance), які ми розглядаємо як комплекс взаємин між органами публічної влади, інститутами громадянського суспільства та людиною, громадянами з пріоритетом їхніх прав і свобод, задоволення життєвих потреб та інтересів [61; 91]; методами статистичної обробки управлінських рішень [165]; оцінювання якості діяльності організацій [91], консультування [61] тощо.

Розкриємо зміст зазначених наукових підходів і принципів.

*Принципи належного врядування (good governance) або менеджериалізму, які визнаються нині найбільш популярними та*

поширеними у практиці моделей відмови від бюрократії, яка зародилася у 80-х роках ХХ століття [40]. В їх основі лежать теорії агентських відносин, трансакційних витрат та суспільного вибору.

У ході їх аналізу в аспекті розвитку ОК ПОМС нами зроблено наступні узагальнення.

По-перше, щодо необхідності оволодіння ПОМС новими *принципами управління*, які виникають внаслідок засвоєння ними теорії агентських відносин, такими як:

- аутсорсинг, який передбачає формування прозорих та підзвітних відносин у системі «клієнт – виконавець» та передачу організацією на основі відповідної угоди, певних видів чи функцій діяльності іншій організації, діючій у потрібній сфері [176];
- краудсорсинг – передбачає залучення до рішення тих чи інших проблем широкого кола осіб з метою використання їх творчих здібностей, знань та досвіду за типом субпідрядної роботи на добровільних началах із застосуванням інфокомунікативних технологій [176];
- діджиталізація (цифровізація), під якою розуміють «наситити фізичний світ електронними та цифровими пристроями, засобами, системами та налагодити електронні комунікаційні взаємодії між ними» та створити «конкурентне інформаційно насичене середовище» [177]; важливий інструмент «забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх» [181]; передбачає створення відповідного комп'ютерно-орієнтованого середовища, що забезпечується максимальним використанням інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у всіх сферах діяльності, зокрема, і в місцевому самоврядуванні;
- повне управління якістю - TQM (Total Quality Management) та повне лідерство задля якості - TQL (Total Quality Leadership [175] – передбачають підвищення якості виконання публічних послуг шляхом застосування міжнародних стандартів якості ISO серії 9000 [176].

По-друге, щодо необхідності оволодіння ПОМС статистичними й математичними методами управління, спрямованими на зменшення господарських витрат, закріплення за публічними агентствами чітких функцій, що належать виключно їм внаслідок засвоєння теорії трансакційних витрат.

По-третє, щодо необхідності оволодіння ПОМС технологіями оцінювання приватних інтересів громадян при прийнятті рішень, проведення корпоратизації та приватизації державних підприємств, встановлення межі між політичними та управлінськими функціями, що виникають внаслідок оволодіння теорією суспільних відносин.

Вважаємо, що застосування основ нового публічного менеджменту в діяльності ПОМС є одним із показників успіху реалізації реформи децентралізації влади, що відбувається в Україні. Адже, «проведення структурних реформ дасть змогу досягти стійкого економічного ефекту за умови гармонізації пріоритетів і етапів зазначених реформ із реформою місцевого самоврядування та територіальної організації влади» [60], а також - сприятиме усуненню цілого ряду проблем, пов'язаних із цим.

Як висновок зазначимо, що ОМС як суб'єкти місцевого самоврядування мають особливий статус у державі. Їх діяльність ґрунтується на дотриманні принципів народовладдя, гласності, колегіальності, підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами. Складність поставлених перед ними завдань зумовлює певні особливості процесів прийняття рішень, знання особливостей яких становить зміст компетентностей ПОМС, зокрема й організаційної, як складової загальної управлінської компетентності, і сприяє підвищенню ефективності розв'язання місцевих проблем та авторитету органу влади [91].

### **2.3. Сучасні інструменти впровадження мотиваційно-ціннісного механізму розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні**

Актуалізація нової управлінської парадигми передбачає появу нових організаційних структур, моделей поведінки, процедур (передусім, щодо процесу прийняття рішень), принципів і цінностей як основи управлінської діяльності. Тому важливим постає *мотиваційно-ціннісний механізм розвитку організаційної компетентності ПОМС*, як такий, що ґрунтується на антропологічному науковому підході і застосовується нами для:

- визначення умов задоволення їхніх потреб й інтересів у саморозвитку і самовдосконаленні з питань публічного управління;
- розвитку лідерства, що характеризується здатністю успішно здійснювати професійну й подальшу освітню діяльність;
- створення внутрішньої системи забезпечення якості за засадах Міжнародних стандартів якості з метою подолання корупції, яка пронизує роботу ОМС, знижує його ефективність, викликає недовіру громадян, членів територіальних громад до ОМС та створює перешкоди для подальшого розвитку.

Як справедливо зазначають науковці, невідповідність рівня професіоналізму ПОМС потребам розвитку держави й суспільства в цілому породжує дисфункції, знижує ефективність роботи ОМС, робить необхідним визначення ключових механізмів і шляхів його формування [182]. тому, важливим є застосування мотиваційно-ціннісного механізму таким чином, щоб ОМС були зацікавлені у професійному розвитку всього персоналу і конкретного працівника у підвищенні ефективності управлінської праці; активізували свою участь у реформуванні системи місцевого самоврядування, концептуальними засадами якого є зростання професійності, компетентності, адміністративної культури ПОМС, та розвиток їх лідерського потенціалу для забезпечення змін в українському

суспільстві [47].

Важливими у цьому плані є:

- зміна ціннісної складової, пов'язаної з поведінкою ПОМС, яка природним чином має трансформуватися із застарілої моделі «роз'єднаної» взаємодії місцевої влади і населення територіальної громади у сучасну «консенсусно-об'єднану» модель взаємодії.
- зміна мотиваційної складової щодо подолання опору новизні, яка виникає внаслідок сучасних викликів, які стоять перед системою місцевого самоврядування.

Вважаємо, що це сприятиме розв'язанню сучасних викликів публічного управління щодо професіоналізації ПОМС і зокрема щодо розвитку їх ОК та створенню відповідних умов для забезпечення:

- вдосконалення представницької влади, яка має бути укомплектована фахівцями відповідно до сучасних вимог управлінського процесу, зокрема щодо надання якісних послуг;
- здійснення системної роботи за сформованою програмою роботи з молодими кадрами;
- розвитку законодавчої бази, що має чітко визначати основи кадрового забезпечення регіону, місцевої громади;
- утвердження ефективної системи мотивації до праці службовців місцевого самоврядування;
- формування позитивного іміджу та організації діяльності посадовців з позицій європейських стандартів;
- удосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадовців місцевого самоврядування на рівні сучасних європейських цінностей;
- вивчення вітчизняних та світових тенденцій роботи ОМС, поширення кращого досвіду управлінської діяльності країн ЄС [180].

Розглянемо окремо ціннісну і мотиваційну складові зазначеного механізму розвитку ОК ПОМС. При цьому акцентуємо увагу на тому, що

ціннісну складову цього механізму ми визнаємо базовою; мотиваційну – похідною від ціннісної.

1. Ціннісну складову ми розглядаємо через систему вимірів публічних цінностей, визначених зарубіжними авторами, які віднесли до них: служіння суспільству в цілому; дотримання правил; соціальні інтереси; збалансованість бюджету; ефективне надання послуг; професіоналізм; зфокусованість на споживача [182].

Нами уточнено, що кожен із зазначених вимірів публічних цінностей характеризується різною здатністю публічних службовців, що ґрунтуються на власно їхній системі цінностей.

Наприклад:

- соціальні інтереси, які спрямовані на задоволення потреб різних соціальних груп сучасного суспільства, ґрунтуються на здатності особистості розуміти загальний політичний клімат в країні, дотримуватися балансу між групами інтересів, усвідомлювати необхідність створення мереж, бути політично нейтральною;
- фокус на споживача ґрунтується на здатності особистості розуміти існуючий політичний клімат, вміти виступати у ролі посередника між державою і громадою та суспільством;
- професіоналізм – на здатності бути відданим своїй професії, що є взагалі ключовим мотивом професійної діяльності, і діяти з ентузіазмом відповідно професійного стандарту, визначеного незалежними експертами.

Вважаємо, що визнання публічної цінності для ПОМС є важливим показником ефективності в їхній роботі.

Це підтверджують зарубіжні науковці, які стверджують, що здатність публічних службовців до формулювання публічної цінності можна перевірити трьома шляхами [182]:

- надання якісних послуг, які задовольняють потреби споживачів (цінність-послуга);

- визнання результату отриманих якісних послуг, зокрема: безпека, скорочення бідності, якісні послуги в охороні здоров'я (цінність – результат);
- сформованість взаємовідносин громадян та публічних організацій на умовах «довіра – довіра» (цінність – довіра).

Науковці Алфорд та О'Флінн визначають публічну цінність, як [183]:

- «наступну велику річ» у публічному управлінні [184] та основу для «вирішення головоломки щодо балансу демократії і ефективності» [185];
- риторику публічних службовців для виправдання їх позиції та їхнього організаційного інтересу;
- наратив, що допомагає публічним службовцям розвинути самосвідомість, а також зрозуміти свою позицію та роль у суспільстві;
- критерії для оцінювання та самооцінювання діяльності публічних службовців та органів публічної влади.

Тому важливим є розвиток здатності публічних службовців щодо:

- чіткого визначення ними публічної цінності з точки зору суспільної значимості та бажаних результатів після тривалого обговорення з усіма зацікавленими сторонами, адже якщо публічна цінність визначена недостатньо чітко, процес щодо її створення буде неефективним;
- мобілізації адекватної підтримки на користь можливих результатів чи формулювання публічної цінності, у протилежному випадку їхня діяльність буде неефективною;
- мобілізації та розвитку ресурсів, здібностей й навичок, необхідних для конструювання публічних цінностей [186].

Тобто, ПОМС повинні вміти конструювати публічні цінності і тим самим змінювати власну поведінку з моделі, так званої, «роз'єднаної» взаємодії в «консенсусно-об'єднану».

При цьому, конструювання публічних цінностей розглядається науковцями як процес утворення специфічного набору легітимних соціальних норм і правил (функціональних кодів), які визначають контекст

людського існування та взаємодії усіх зацікавлених сторін. Основою такого процесу має стати чітке визначення ціннісних стандартів, формування реальної соціальної солідарності з урахуванням назрілих соціальних очікувань, наявність у суб'єктів владних повноважень усіх рівнів не лише зобов'язань, а й відповідальності перед суспільством.

Як зазначає вітчизняний науковець Є.І. Головаха формування такої моделі поведінки сприяє формуванню консенсусної культури, яка, на його думку, є культурою суспільства майбутнього.

Французький вчений Огюст Конт, який вперше запровадив у науковий обіг поняття «консенсус», обґрунтував його два основних значення, які нині є надзвичайно актуальними:

- ключовий момент соціальної статичності й динаміки, оскільки без консенсусу неможливе розуміння елементів системи суспільного розвитку; при цьому важливо пам'ятати, що рух передбачає узгодженість;
- суб'єктивне узгодження, тобто форма соціальної солідарності, яка особливими умовами пов'язує задіяні зацікавлені сторони у єдиний колективний соціальний організм.

Виходячи з такого розуміння консенсусу, консенсусна культура передбачає недопущення нанесення шкоди будь-якій стороні взаємодії та постає альтернативою тій культурі, в якій вигоду має лише сильніша сторона, що має в результаті взаємодії максимум користі тільки для себе.

Консенсусна культура вимагає непритаманного для сучасної епохи рівня розвитку суспільних процесів, розробки нових, так званих транзитивних технологій ухвалення консенсусних рішень, які потребують, зокрема для ПОМС, забезпечення консенсусу на різних рівнях ціннісних вимірів. А саме – на рівні:

- свідомості (ціннісний вимір консенсусу), коли ПОМС виступає активним учасником політичного життя територіальної громади і дотримується провідних цінностей демократії - основні демократичні свободи і права людини (особисті, політичні, економічні, культурні); рівність

- можливостей і рівність перед законом; толерантність; політичний, економічний, соціальний плюралізм; справедливість; відповідальність; пріоритет прав людини відносно прав держави тощо;
- створення й легітимації основних демократичних інститутів влади і громадянського суспільства, системи владних стримувань і противаг, всезагальних і місцевих виборів (інституційний рівень консенсусу);
  - створення єдиної системи загальноновизнаних, публічних, легальних і легітимних «правил гри», процедур та механізмів публічного управління (процесуальний вимір консенсусу) [123, с. 106].

Такі консенсусні моделі взаємодії на будь-якому рівні функціонування органів влади, у тому числі ОМС, репрезентують наступні обов'язкові компоненти, як:

- консенсус-процес, тобто процес знаходження, пошуку, вироблення, ухвалення рішення, прийнятного для усіх задіяних учасників;
- консенсус-рішення – спільне рішення як таке;
- консенсус-метод – це такий метод, який здатний забезпечити єдність позицій усіх сторін, що дискутують, й суперечок щодо головних позицій та загальну згоду на шляху до ухвалення спільного рішення [11, с. 167].

За умови належної сформованості публічних цінностей зазначені методи є успішними. При цьому довіра до виробленої згоди є доволі високою, а виникаючі рефлексії не розгортаються до проблемних масштабів.

Якщо ж вони належно несформовані, а відповідна технологія недостатньо, або й зовсім, не відпрацьована, тоді через певний період після ухвалення консенсус-рішення (апостеріорі) думки учасників дебатів, зокрема ті, чії критичні зауваження не було враховано, і ті, хто утримався від дебатів й вимушено погодився з ухваленим рішенням, почуваються невдоволеними та вкотре одуреними. Причому, частка невдоволених консенсусною взаємодією учасників може бути досить-таки значною. За певних умов це може набути значимості небезпечної соціально-психологічної проблеми, здатної перекреслити та звести нанівець усі попередні консенсусні

домовленості.

У ході нашого дослідження ми з'ясували рівень конфліктності в діяльності ПОМС, який виникає в результаті порушення або не створення консенсусу.

Цей показник свідчить про недостатню сформованість організаційної компетентності ПОМС і, відповідно, потребу в її вдосконаленні, зокрема оволодіння ними:

- сучасними ІКТ для створення цифрового робочого місця ПОМС, що сприяє запровадженню безконтактної (безконфліктної) взаємодії зі споживачем адміністративних і управлінських послуг, а також створює умови для наближення надання послуги населенню у зручний для них час;
- основами менеджменту якості для створення внутрішньої системи забезпечення якості і щорічного його проведення за визначеними показниками якості діяльності ОМС;
- запровадження інституту громадських рад за різними профільними спрямуваннями для прийняття консенсусних рішень і формування консенсусної культури у взаємодії ПОМС із населенням територіальної громади.

Ми вважаємо, що впровадження ціннісного консенсусу як основи оптимізації функціонування представницьких органів влади має обов'язково знайти відображення у:

- зміцненні єдності української нації як єдиного суспільного організму, що спільно відповідає на пріоритетні виклики й загрози,
- формуванні стійкості публічної влади, відповідальної за всебічний, гармонійний, стабільний розвиток українського суспільства в цілому та кожного українця зокрема,
- спиранні на власні сили у стратегічному розвитку Української держави без втручання /нав'язливої допомоги зовнішньополітичних гравців;
- гармонізації розвитку інституту представницької демократії з метою конструювання сучасних публічних цінностей, які формують контекст

належного врядування представницьких органів влади усіх рівнів, визнаються та підтримуються суспільством.

Таким чином, консенсусна парадигма має сприяти збереженню й посиленню значимості в суспільстві системотворчих цінностей, таких як державність, мир, легітимність, стабільність, злагода, свобода тощо.

2. *Мотиваційна складова ціннісно-мотиваційного механізму розвитку ОК ПОМС* охарактеризується нами відповідними інструментами подолання опору новизні, яка виникає внаслідок реформування системи місцевого самоврядування в Україні та сучасних викликів, що стоять перед ОМС і ПОМС в умовах глобалізаційних змін.

Як правило опір у посадових осіб виникає щодо інноваційних змін, під якими науковці розуміють нові чи оновленні продукти, послуги [121].

Серед сучасних інновацій у сфері місцевого самоврядування особливої ваги набуває сервісна діяльність, яка спрямована на задоволення потреб споживачів шляхом надання необхідних державних послуг [188].

Прикладом надання таких послуг є видача біометричних паспортів, різних довідок тощо. Однак, якщо не застосувати сучасні ІКТ в діяльності ПОВ, то громадянин стикатиметься з різними перешкодами. Ці та інші проблеми сервісної діяльності може розв'язати цифровізація органів публічної влади.

Презентовано стратегічні методики українського публічного сектору для реалізації трансформаційних ініціатив у сфері діяльності органів державної влади [188], які розкриті нами у додатку Е (див.: *Додаток Е*). це: цифрове робоче місце; відкриті дані; електронна ідентифікація громадян (e-ID); повсюдна аналітика; «розумні» машини та засоби; інтернет речі; програмні архітектури; блокчейн.

В Україні поступово впроваджуються певні цифрові технології в сервісну діяльність органів державної влади, але, незважаючи на перспективи розвитку та вдосконалення системи державного управління, ці нововведення зустрічають нерозуміння, опір, а часом і відвертий спротив з боку державних

службовців. Тому одним із проблемних місць у процесі цифровізації української системи публічної влади є опір державними службовцями щодо запровадження цифрових технологій.

Насправді, опір змінам – це нормальне явище, спричинене звичайною людською реакцією. Упровадження нових технологій у сервісну діяльність має відповідний алгоритм: від виявлення потреби до створення нового продукту, навчання персоналу ним користуватися, упровадження і використання.

Небажання та незацікавленість у впровадженні цифрових технологій у публічне управління призвели до відставання країни від бізнесу та суспільства. Суспільство звикло користуватися онлайн-сервісами банків замість стояти в чергах у відділеннях, поповнювати гроші через Інтернет, купувати квитки на потяг тощо. Проте небажання державних інституцій впроваджувати сучасні інформаційні технології призвело до розриву між державою, бізнесом і суспільством.

Цю ситуацію можна змінити шляхом поступового впровадження вже існуючих технологій.

Тому важливо використати національні ресурси та здійснити цифрову революцію на місцях, витратити кошти на найсучасніше обладнання та найсучасніші технології натомість впровадити їх у службову діяльність органів територіальної влади та ОМС

Для цього знадобиться масове вливання капіталу в галузь, оновлення матеріальної бази, кардинальна реорганізація системи публічної влади, робота з людьми.

Подолання опору полягає в значному підвищенні заробітної плати публічних службовців за допомогою нового обладнання та технологій (як стимул), зменшенні тих, хто опирається впровадженню, розробці та впровадженні курсів підвищення кваліфікації, спрямованих на цифрове управління, створенні цифрових робочих місць (дистанційна робота) та інших пропонованих перевагах шляхом оцифрування.

Тому важливим є формування у ПОМС здатності до резистентності (вміння долати опір, супротив) та інноваційної діяльності (вміння створювати та впроваджувати новизну).

Нами проведено відповідне дослідження, в результаті якого виявлено недостатній рівень сформованості в ПОМС здатності до інновацій та низький рівень резистентності.

Для визначення рівнів здатності до інновацій (*див. Додаток Є*) та резистентності (*див. Додаток Ж*) ПОМС нами використано відповідні тести.

Виявлено, що рівні здатності до інновацій та резистентності в групі респондентів є недостатніми.

Вважаємо, що набуття ПОМС новими вміннями застосування сучасних ІКТ в діяльності ОМС сприятиме налагодженню зв'язків із бізнесом та громадою, поширення онлайн-сервісів, розвитку публічних службовців у різних сферах життєдіяльності суспільства.

Аналіз наявної ситуації в Україні у сфері цифровізації виявив важливу проблему – опір змінам у сервісній діяльності органів публічної влади, який потребує подолання в діяльності ПОМС і сприятиме підвищенню попиту і престижу публічної служби та технологічному «стрижку», який дасть шанс Україні з країни реципієнта ІТ перетворитися на країну, що їх створює та поширює.

Як висновок зазначимо, що сучасними інструментами впровадження мотиваційно-ціннісного механізму розвитку організаційної компетентності ПОМС в Україні є цифровізація публічної служби та конструювання демократичних цінностей в діяльності територіальної громади на засадах лідерства і менеджеріалізму.

## Висновки до розділу 2

1. Застосування сукупності наукових підходів (системний, організаційно-компетентнісний, акмеологічний, аксіологічний, діалогічний) і принципів (субсидіарності, соціально-психологічного впливу, відкритості, справедливості, відповідальності, інформаційності) сприяли розробці й науковому обґрунтуванню комплексу механізмів публічного управління з розвитку організаційної компетентності ПОМС – базових (нормативно-правові, організаційно-функціональні, мотиваційно-ціннісні) і сучасних (інформаційно-комунікаційний, інструментально-технологічний).

Обґрунтовано концептуальне забезпечення базових механізмів розвитку організаційної компетентності ПОМС системою наукових теорій, концепцій, принципів, технологій місцевого самоврядування.

В основу *нормативно-правового механізму* покладено сучасні теорії місцевого самоврядування (громадська, державницька, муніципального дуалізму, вільної громади) та принципи децентралізації (переміщення влади з центру на місця), деконцентрації (техніка передавання управлінського впливу на місця для прийняття рішень), деволюції (передача повноважень з центрального на місцевий рівень та закріплення демократичного врядування), які знайшли своє відображення у чинному законодавстві України зі сфери місцевого самоврядування.

Обґрунтовано особливий статус ОМС у державі як суб'єкта місцевого самоврядування, діяльність якого ґрунтується на дотриманні принципів народовладдя, гласності, колегіальності, підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами.

В основу *організаційно-функціонального механізму* покладені концепції оцінювання потреб й інтересів населення територіальних громад та інструменти громадської участі.

Охарактеризовано особливості діяльності ОМС щодо:

- поєднання ними представницьких і виконавчих функцій і повноважень, визначених чинним законодавством України;

- обов'язковість визначення інтересів і потреб населення територіальних громад та їх урахування при прийнятті управлінських рішень, що визнана однією з пріоритетних у Європейській хартії місцевого самоврядування;
- визнання пріоритетності демократичних принципів, форм, методів і технологій публічного управління, що відповідає міжнародним стандартам якості.

Розвинуто погляди на сучасні теорії агентських відносин, такі як: аутсорсинг, що характеризується системою відносин «клієнт – виконавець» на засадах угоди; краудсорсинг – системою відносин «клієнт – творець» на добровільних засадах; діджиталізація (цифровізація) – системою відносин через створене комп'ютерно-орієнтоване середовище.

*Мотиваційно-ціннісний механізм* - це сучасні інструменти публічного управління, такі як цифровізація публічної служби та конструювання демократичних цінностей на засадах лідерства і менеджеріалізму.

Охарактеризовано ціннісну складову мотиваційно-ціннісного механізму розвитку організаційної компетентності ПОМС, в якій ключове місце займають публічні цінності, які розглядаються нами як здатність посадової особи до надання якісних послуг, визнання їх результатом діяльності, сформованості взаємовідносин із населенням територіальної громади на умовах довіри.

2. Визначено, що сконструювати публічні цінності можна шляхом чіткого визначення ціннісних орієнтирів, які сприяють формуванню консенсусної поведінки і консенсусної культури ПОМС, якою передбачено недопущення нанесення шкоди будь-якій стороні взаємодії.

Охарактеризовано ціннісний, інституційний та процесуальний виміри ухвалення консенсусних рішень, які визначаються, відповідно:

- активною участю ПОМС у політичному житті територіальної громади і дотриманням нею провідних цінностей демократії, таких як: основні демократичні свободи і права людини (особисті, політичні, економічні, культурні); рівність можливостей і рівність перед законом; толерантність;

політичний, економічний, соціальний плюралізм; справедливість; відповідальність; пріоритет прав людини відносно прав держави тощо (ціннісний вимір);

- створенням й легітимацією основних демократичних інститутів влади і громадянського суспільства, системи владних стримувань і противаг, всезагальних і місцевих виборів (інституційний вимір);
- створенням єдиної системи загальноновизнаних, публічних, легальних і легітимних «правил гри», процедур і механізмів публічного управління (процесуальний вимір).

Визначено, що консенсусна парадигма сприятиме збереженню й посиленню значимості в суспільстві системотворчих цінностей, таких як державність, мир, легітимність, стабільність, злагода, свобода і забезпечить сталий розвиток територій. Її застосування під час воєнної агресії РФ проти України є особливо важливою.

3. З'ясовано, що мотиваційна складова ціннісно-мотиваційного механізму розвитку організаційної компетентності ПОМС характеризується здатністю долати опір щодо впровадження новизни (інновацій) в діяльність ОМС, зокрема цифрових технологій у сервісній діяльності органів публічної влади, таких як цифрове робоче місце, багатоканальне інформування, відкриті дані, електронна ідентифікація громадян (e-ID), повсюдна аналітика, «розумні» машини та засоби, інтернет речі, цифрові державні платформи (системи класу ERP, CRM тощо), програмні архітектури (програмно-конфігуровані архітектури), блокчейн (Blockchain), які в кінцевому рахунку сприяють трансформації моделі поведінки ПОМС із «роз'єднаної» взаємодії в «консенсусно-об'єднану» та трансформації ОМС з адміністративно-бюрократичної у сервісну систему МС.

Основні результати цього розділу увійшли до наступних публікацій автора: [61; 87; 91; 180].

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

### 3.1. Імплементация в Україну міжнародного досвіду з розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування

Аналізуючи міжнародний досвід щодо володіння ПОМС організаційною компетентністю, з'ясовано їх вагомий вплив на економічне зростання територій і регіонів. Ми це пов'язуємо із:

- зростанням рівня організаційної самостійності та відповідальності місцевої влади;
- запровадженням публічності при прийнятті рішень;
- залученням оптимального використання місцевих ресурсів.

Застосування міжнародного досвіду стимулювало вітчизняних ПОМС впроваджувати нові інструменти соціально-економічного розвитку територій, такі як:

- лідерство і формування командної роботи над стратегічними завданнями, визначеними пріоритетними;
- залучення інвестицій;
- розвиток людських ресурсів;
- формування грошових потоків територіальної громади.

Це сприяло підвищенню рівня готовності ПОМС в умовах воєнного стану в Україні, оголошеного в ході повномасштабного воєнного вторгнення РФ в Україну, яке розпочалося 24 лютого 2022 року, та в умовах світової глобалізації та європейської інтеграції, коли більшість європейських країн, які обрали демократичні цінності та визнали вищі правові цінності, пішли практично таким же шляхом реформування місцевого самоврядування. Їх мета – визнання та поширення ліберальних ідеологічних засад

загальнодержавної політики, які надають громадам самостійність прийняття рішень при мінімальному втручанні держави в діяльність місцевого самоврядування.

Наприклад, зазначимо, що репрезентативні реформи в скандинавських країнах (Швеція, Данія, Фінляндія) та Великій Британії були досягнуті шляхом скорочення адміністративного поділу та виборчих округів. Головною метою такої політики є наближення органів державної влади до громади та забезпечення більшого впливу громади на прийняття управлінських рішень.

Трансформація систем державного управління та місцевого самоврядування в цих країнах відбувалася різними шляхами – «зверху вниз» та «добровільного об'єднання».

Так, на законодавчому рівні у Швеції та Данії, наприклад, об'єднання муніципалітетів із сусідніми містами з метою досягнення спільних функцій здійснюється «зверху вниз». Подібні реформи зі скорочення кількості міст також почалися у Фінляндії. Однак через політичну дискусію щодо територіальної реформи вона не знайшла підтримки, оскільки просувалась ідея добровільного об'єднання.

Успіху реформи об'єднання муніципалітетів сприяв додатковий крок у реформуванні державної політики Фінляндії, який передбачає створення системи *державного субсидування* для виконання державних функцій (послуги у сфері шкільної освіти, соціального захисту дітей тощо).). Тобто, щоб стимулювати об'єднання муніципалітетів, використовуються економічні інструменти такі як додаткові субсидії.

Франція також стала на шлях реформування політики місцевого самоврядування внаслідок інтеграції громади.

Загалом реформи децентралізації у сфері державного управління в європейських країнах сприяли розвитку демократії та покращили можливості управління громадами через представництво місцевого самоврядування.

При цьому соціальні послуги суттєво наблизилися до людей (Велика

Британія, Італія), послабився і певною мірою навіть був скасований тиск префектів на діяльність ОМС (Франція, Італія, Іспанія), посилилася дієвість системи планування діяльності органів публічного управління на місцях з метою посилення ефективності надання послуг (Німеччина, Франція, Данія тощо), на що вказують вітчизняні дослідники та практики [39].

Аналіз європейського досвіду проведення реформ у системі публічного управління з метою демократизації суспільства засвідчує очевидність посилення ролі публічної влади на місцях, утвердження позитивних тенденцій та закономірностей у публічному управлінні. Адже, будь яка закономірність у теорії підтверджується практикою (критерій істини – практика). Європейський досвід утвердження і реалізації політики децентралізації підтвердив той факт, що посилилась роль публічної влади на місцях, а також - подальшого розвитку набули принципи демократизації в публічному управлінні.

Тобто, аналізуючи європейський досвід проведення реформ у системі публічного управління, підтверджується:

- *закономірність про* втілення політики децентралізації управління, що сприяє підвищенню рівня демократизації суспільства і посиленню публічної влади на місцях;
- *тенденція про* поєднання суспільної активності і громадянських ініціатив зі структурами політико-адміністративного управління на місцях, що сприяє виникненню нових методів публічного управління, за допомогою яких відбувається вплив громадянського суспільства на прийняття важливих політико-управлінських рішень, враховуючи інтереси громади та їх об'єднань – політичних, економічних, громадських тощо.

Важливим у дослідженні є використання особистого досвіду автора дисертаційної роботи на основі його участі в міжнародному проекті «Професіоналізація та стабілізація управління українським комунальним господарством» (2016-2018 рр.), який стосувався покращення підготовки українських міських голів до публічного управління й адміністрування в

умовах системних змін [182; 193].

Адже, в Україні міський голова визнається головною посадовою особою територіальної громади. Він обирається шляхом таємного голосування в установленому законом порядку на основі загального, рівного і прямого виборчого права відповідною територіальною громадою терміном на п'ять років і здійснює повноваження протягом тривалого часу. Останнє означає, що діяльність голови міста має здійснюватися професіоналом у галузі публічного управління та адміністрування.

Однак, практика свідчить, що міський голова згідно чинного законодавства України не обов'язково повинен мати спеціальну вищу освіту.

Посада міського голови є виборною і нею не передбачено встановлення рівня кваліфікації чи освіти, а лише – дотримання основних принципів діяльності [2].

Тобто, його обирають не за рівнем освіти чи спрямуванням освіти, а за здатність демонструвати таку поведінку, яка на даний час є прийнятною у громаді. На міського голову поширюються повноваження та гарантії депутатів рад, які передбачені чинним законодавством. Тому важливим у його роботі є формування управлінської команди за компетентностями.

Розглядаючи діяльність міського голови, як представника ПОМС, нами уточнено, що його основні повноваження визначені законами України «Про місцеве самоврядування в Україні» [2] та «Про службу в органах місцевого самоврядування» [79].

*До їх переліку належать:*

- керівництво виконавчим комітетом та міською радою;
- здійснення виконавчих повноважень на відповідній території та у відповідних сферах;
- дотримуватись Конституції та законів України;
- виконання актів Президента України та відповідних органів виконавчої влади;
- підготовка до розгляду проектів програми соціально-економічного та

- культурного розвитку, цільових програм з інших питань самоврядування, місцевих бюджетів та звіти про їх виконання, рішення ради з інших питань, віднесених до її відання;
- призначає на посади та звільняє з посад керівників міністерств, відомств та інших органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій відповідних територіальних громад, за винятком керівників закладів дошкільної освіти, загальноосвітніх закладів. позашкільні навчальні заклади;
  - затверджує та розпоряджається бюджетними та позабюджетними цільовими (в тому числі грошовими) коштами.

Таким чином, міський голова виконує повний цикл управління на території міста – від планування до контролю і тому виступає суб'єктом публічного управління, який здійснює своєю діяльністю вплив на об'єкти управління, а саме, на систему місцевого самоврядування; політико-управлінські, організаційно-адміністративні, кадрові, фінансові, ресурсні, інформаційні та інші процеси і системи, які відбуваються в громаді.

Повноваження міського голови є багатофакторними, адже він у своїй особі представляє інтереси і потреби не лише територіальної громади, а й ради депутатів та її виконавчий комітет у відносинах із державними органами, іншими ОМС,.

Маючи таку різноманітність повноважень, він повинен сам володіти організаційною компетентністю, а також мати відповідну команду виконавців, також обізнаних в управлінських справах, у т. ч. організаційних. Практично вся діяльність міського голови пов'язана з організацією різних комунікативних заходів – від нарад до зборів, від депутатських сесій до зустрічей із різними інституціями (вітчизняними і міжнародними) та громадянами. Це сприяє забезпеченню консенсусних рішень (безконфліктних) і потребує відповідних управлінських компетентностей, серед яких й організаційна. Так, наприклад, здійснюючи:

- «керівництво виконавчим комітетом і міською радою та головування на їх

- засіданнях» та/або «забезпечення виконавчої влади на відповідній території» міський голова повинен володіти вміннями приймати управлінські рішення на основі системної комунікації, усувати і вирішувати конфлікти. Це одна зі складових організаційної компетентності, яка досягається шляхом набуття відповідного досвіду організаторської діяльності;
- «виконувати Конституцію та закони України», «виконувати Акти Президента України та відповідних органів виконавчої влади» – навичками збору й аналізу інформації, використання комп'ютерної техніки – наступна складова ОК ПОМС, яка досягається шляхом оволодіння комп'ютерними технологіями без секретаря чи помічника;
  - «Підготовка та затвердження проєктів програм соціально-економічного та культурного розвитку, цільових програм з інших питань самоврядування; звітів про місцеві бюджети та їх виконання, рішень ради з інших питань, що належать до її повноважень» - мотивація керівництва.. Це наступна складова ОК ПОМС, набута багаторічним досвідом активної позиції в житті територіальної громади;
  - «Призначення на посаду та звільнення з посади керівників відділів та управлінь.», «Затвердження та розпорядження внутрішньобюджетними та позабюджетними спрямованими (в тому числі валютними) коштами» - зрозуміти організацію діяльності органів місцевого самоврядування та їх суб'єктів, тобто оволодіти теорією, інноваціями, інформацією, ін. фінансового менеджменту та навчання персоналу.

Як бачимо всі складові ОК ПОМС мають успішно реалізуватися в діяльності міського голови.

Аналізуючи Наказ НАДС «Про затвердження Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування» [189], зазначаємо, що більшість представників апарату міського голови повинна мати вищу освіту з галузі публічного управління та адміністрування.

Як видно з додатку до дисертації, 10 із 17 посадових осіб повинні мати

повну вищу освіту відповідного професійного спрямування за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра, за напрямом знань «Державне управління» або «Публічне управління та державне управління» (див. Додаток 3).

Тобто, більшість ОМС (58,8%; 10 осіб із 17) повинні володіти організаційною компетентністю як здатністю до ефективної організаційної діяльності, що включає в себе, як правило, генерування оперативного і стратегічного планування та розробку, експеримент, апробацію, впровадження й освоєння новизни.

У цьому сенсі, в рамках участі в українсько-німецькому проекті «Професіоналізація та стабілізація управління українським комунальним господарством» нами було запропоновано міським головам самостійно, на основі вивченого німецького і наявного вітчизняного досвіду організаційної діяльності, усвідомити її важливість і цінність шляхом виконання відповідних завдань і вправ.

*Перше завдання* полягало у розробці «паспорту організаційної діяльності ОМС» за Ж. Мерсманном (G. Mersmann), який має набути пріоритетності в управлінні територією [191].

*Друге завдання* включало розроблення структури стратегічного плану розвитку території з урахуванням «трьох стовпів сталого розвитку» за Кнауф-Габер, Мартін (Модель трьох стовпів сталого розвитку, 2013). За цією технологією у стратегічному плані мають бути враховані основи сталого розвитку, як *екологічна стабільність; економічна стабільність; соціальна стабільність.*

*Третє завдання* полягало у розширенні власних знань, набутті нових умінь і навичок у сфері публічного управління, зокрема:

- знання у сферах синергетичних основ розвитку політичних, економічних для розвитку організаційної діяльності;
- знання наукових основ функціонування та стратегічного планування державного управління., адміністрація, організаційна діяльність місцевого самоврядування;

- здатність діагностувати власну організаційну діяльність, прогнозувати ефективність інновацій, володіти інструментарієм дослідження, визначати фактори конфлікту, протиріччя, кризи в оперативному та стратегічному плануванні діяльності організації;
- здатність до оперативно-стратегічного проектування та моделювання організаційної діяльності; самонавчання, самовдосконалення, самоаналіз, адекватна самооцінка; оперативне та стратегічне планування організаційної діяльності, світогляд; мотивація до модернізації системи; знання; ціннісне ставлення до досвід інших;
- лідерські якості, такі як: активність, організованість, воля, сміливість, відповідальність, етичність, толерантність, порядність тощо. (шляхом розв'язання тестів та обговорення результатів у групах).

*Четверте завдання* включало розвиток навичок організаційної компетентності під час участі у семінарах, проведених німецькими і вітчизняними науковцями для голів міст.

Виконання цих завдань відбувалось на відповідних семінарах, зміст яких подано у додатку (*див. Додаток II*).

Як бачимо з додатку К, кожний семінар відповідав тій чи іншій складовій організаційної компетентності міського голови (ПОМС), а саме:

- на семінарі «Самоуправління та керівництво в українському місцевому самоврядуванні» були розроблені різні моделі стратегічних планів управління містом, які потребували від ПОМС нових знань з *управління цілями, делегування повноважень, комунікації та контролю, планування робочого часу, визначення коефіцієнту особистої продуктивності, зовнішніх і внутрішніх перешкод*; було розроблено універсальну (стандартизовану) структуру стратегічного плану управління містом, запропоновану для подальшого застосування у практичній діяльності ПОМС;
- на семінарі «Комунікація та мотивація співробітників» було розроблено особисту комунікативної стратегії, що включає оволодіння різними

- комунікативними технологіями - дискусія, дебати, дискурс тощо;
- семінар «Міжкультурне управління та управління серед етнічних груп» сприяв ознайомленню ПОМС із різними міжнародними індексами, зокрема індексами дистанції між владою і підлеглими, уникнення невизначеностей, співвідношення колективізму й індивідуалізму, маскулінності та фемінності, орієнтації на довгостроковий період тощо;
  - семінар «Коучинг та зв'язки» сприяв набуттю ПОМС практичними навичками застосування коучингу в управлінській діяльності як техніки постановки запитань і активізації учасників спілкування до самостійного вирішення поставлених завдань; оволодінню однією з моделей коучингу - *колегіальне консультування*: наставники та інші спостерігачі у зовнішньому колі забезпечують зворотний зв'язок, коли деякі суб'єкти виявляють проблемні ситуації;
  - семінар на тему: «Управління інноваціями та ресурсами» сприяв розробці «паспорта інновацій», які реалізуються в територіальній громаді та технології їх упровадження, визначенню й усуненню перешкод; учасники семінару пройшли тестування з визначення власної оцінки рівня готовності до інноваційної діяльності (див. *Додаток Є*). Зазначимо, що респонденти продемонстрували достатній рівень готовності до інноваційної діяльності, продемонстрували власні «паспорти інновацій». Серед них – ті, що нині активно впроваджуються в містах України. Це – спортивні майданчики, паркові зони, зони відпочинку, велосипедні доріжки тощо. Всі вони потребували організаційних здатностей ПОМС, зокрема у залученні інвестиційних коштів, громадських організацій, бізнесу;
  - на семінарі «Лідерство в публічному управлінні та економічній сфері» ознайомились із класично-бюрократичною моделлю управління через регулювання та новою моделлю управління через цілі та результати, в основу якої покладено надання послуг, співпраця на основі довіри, оформлення внутрішнього розпорядку та внутрішньої системи

оцінювання якості;

- на семінарі «Етика співпраці між місцевими органами самоврядування та представниками громадянського суспільства» з'ясовано основні вимоги до сучасного управління; моделі управління та їх структуру (бюрократична, менеджерська, ліберальна, республіканська, деліберативна, що передбачає обговорення).

За останніми нашими спостереженнями, в умовах глобалізаційних змін, пов'язаних із епідемією, пов'язаною з COVID-19, та повномасштабним воєнним вторгненням РФ в Україну, більшість ОМС перейшли на форму проведення морального дискурсу з населенням, що обумовлено необхідністю розроблення і надавання інструкцій і рекомендацій різного типу у письмовій формі. Це зобов'язує ПОМС писати документи більш чітко, коротко і зрозуміло.

Це сприяло створенню відповідних шаблонів і стандартизованих алгоритмів управлінських дій. А співпраця з партнерами набула нової форми - дистанційної, яка є більш динамічною, етичною, результативною.

Як *висновок* зазначимо, що врахування міжнародного досвіду публічного управління сприяло підвищенню показників успіху з питань реалізації реформи на територіальному, функціональному, політичному, адміністративному, менеджерському та маркетинговому рівнях. А саме - на:

- територіальному рівні системно вносяться зміни в організаційну структуру ОМС;
- функціональному рівні - посилюється консультативно-дорадча функція ПОМС шляхом створення громадських рад за різними напрямками діяльності; посилюється участь сучасних вітчизняних управлінців у цільових навчаннях у системі післядипломної освіти та самоосвіти;
- політичному рівні – підвищується рівень електоральної участі населення під час виборів (статистика);
- адміністративному рівні – запроваджується проведення моніторингу якості місцевого самоврядування за критеріями якості життя громадян, що

включає;

- менеджерському рівні – запроваджується внутрішня система оцінювання якості діяльності ПОМС (крі) і ОМС за відповідними критеріями; створюється система надання якісних послуг громадянам
- маркетинговому рівні – встановлюються чіткі і прозорі горизонтальні комунікаційні зв'язки між владою та громадою і населенням та формуються умови переходу до сервісної держави.

У цілому відбувається зростання відповідальності місцевої влади за розвиток її організаційної самостійності, запроваджується публічність при прийнятті політико-управлінських рішень, що виправдовує поняття публічної влади відповідно до раніше існуючої державної влади на місцях, застосовуються принципи оптимального і бережливого ставлення в управлінні до використання місцевих ресурсів.

Узагальнення результатів дослідження досвіду навчання мерів проєкту «Професіоналізація та стабілізація управління українським комунальним господарством» з організаційної компетентності, відзначається тим, що організаційна компетентність є складовою управлінської компетентності і включає знання, вміння, здатності, якості, досвід організаційної діяльності [193]. Тому участь ПОМС у цільовій міжнародній проєктній діяльності сприяє якісній їх підготовці, а саме, сприяє:

- розширенню сфери діяльності організації в сферах застосування оперативного та стратегічного планування та в сферах стратегічного планування розробки, експериментування, залучення інвесторів, очікуваних результатів;
- залученню населення до прийняття консенсусних рішень, бізнесу і громадянського суспільства задля ефективної реалізації поставлених завдань.

### **3.2. Модель розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування**

Розвиток посадових осіб місцевого самоврядування представлений науковими школами Великої Британії, США, Франції, Німеччини, Фінляндії, Китаю та Японії у п'яти моделях публічних послуг – традиційній, ринковій, партисипаторній, гнучкій, дерегульованій.

У США, зокрема впроваджується «ринкова» модель державної служби. Це концепція держави, яка розглядає споживачів як специфічний «сервісний центр», що надає відповідні послуги, визначені зобов'язаннями, диференційовані за сферами та рівнями державного управління, і який забезпечує громадянам відповідну кваліфіковану підготовку та доступ до можливостей розвитку внутрішніх механізмів та державного і цивільного контролю, оцінки якості виконання державних зобов'язань.

Модель «участі» публічної служби (певною мірою реалізована у Великій Британії, Німеччині, Франції) – це модель впровадження систем публічної служби на основі неформальних механізмів, які впливають на ефективність діяльності сурогатних державних кадрів. посади та посади державної служби, з яких можна виділити:

- позитивне суспільне схвалення/протидія (коли форма поведінки є прийнятною або непринятною для суспільної свідомості);
- контроль репутації (коли репутація є істотним елементом соціального капіталу і може бути успішно придбана після відходу з політики чи державної служби);
- наявність посилення на групу (при наслідуванні прикладу авторитетної особи чи групи діячів та/або співвіднесення власної поведінки з очікуваними оцінками групи).

«Гнучка» модель державної служби — це система призначення на всі посади на основі заслуг, а також організації найму та відбору на основі заслуг, включаючи:

- аналіз роботи, на основі якого складається письмовий перелік обов'язків ПОМС, якими повинна володіти особа, яка займає посаду (профіль відповідних кандидатів);
- оголошення про вакансії з короткою інформацією про посадові обов'язки та анкети відповідних кандидатів у відповідних групах;
- стандартний формат заяви/анкети;
- система нарахування балів на основі профілю відповідного кандидата;
- процес шорт-ліста (шорт-ліст – вибір найкращої заявки, зменшення кількості поданих заявок, після чого можливий відбір персоналу);
- остаточний відбір на основі особистих даних, пропонуючи співбесіди з певною кількістю людей;
- процес призначення за бальною системою;
- повідомити всіх кандидатів про результати відбору.

Однак, деякі положення цих моделей поширюються не на всіх державних службовців, оскільки ПОМС обираються народною владою. Посадові особи, якими є заступники голови, обираються рішенням сесії в багаторівневій системі публічного управління. Для посадових осіб, які претендують на посаду керівника структурного підрозділу, характерним є обов'язковий конкурс на вакантні посади за «універсальним» критерієм. «Гнучкість» у цьому контексті полягає в тому, що будь-який кандидат може претендувати на будь-яку публічну вакантну посаду.

Модель «дерегуляції» державної служби полягає в тому, що наймання належить до сфери державної служби, яка характеризується лише певним ступенем відкритості. Це означає, що критерії для нових кандидатів базуються на управлінському досвіді кандидата та відкритості конкурсу на заміщення недержавних посад. Вважається, що люди, які займають адміністративні посади та мають управлінські навички та досвід поза державною службою, здатні змінити мислення державних службовців. Це основа державної служби як високопрофесійного, політично неупередженого, сумлінного механізму, який уникає будь-якої форми

несправедливої дискримінації за допомогою таких елементів: рекрутування найбільш підходящих кандидатів на посади; уникнення непотизму; забезпечення неупередженості та конфлікту інтересів у відборі персоналу на державну службу.

Кожна модель по-своєму приваблива й коригує припущення традиційних моделей із застосуванням її концептуальних, ціннісних та політичних складових (чинників).

Основним завданням «ринкової» моделі державної служби є забезпечення відповідальності та підзвітності, «партисипаторної» моделі державної служби – підтримання балансу прав і обов'язків у децентралізованому середовищі, «гнучкої» моделі державної служби – забезпечення ефективності та підзвітності щодо порушення основних прав громадян, модель «дерегуляції» – забезпечення її антикорупційної стійкості [198, с.25-26; 199].

У всіх організаційних моделях діяльність місцевого самоврядування на професійному рівні є не просто функцією наявних знань, досвіду чи відповідного набору професійно значущих особистостей. Найважливішим параметром професіоналізму є соціально детермінована структура, детермінована мотивацією та цілями, яка, на відміну від психологічних структур, піддається не тільки корекції, але й управлінню [198, с.256].

На думку М. Кассера, найрозвиненіші країни ЄС першими зіткнулися з необхідністю оновлення систем державного управління та стали ідейними носіями транснаціональних рухів за адміністративну реформу, адаптовану до потреб постіндустріальної доби. суспільства. Тому одним із найважливіших питань є підвищення ефективності кваліфікації державного службовця [199, с. 14-15].

У рамках формування нової освітньої моделі, що ґрунтується на інноваційних, перспективних засадах навчання, особливої актуальності набуває питання розвитку кар'єри державних службовців. Багато вчених пов'язують цей перехід з виходом на новий етап суспільного розвитку в

пошуках вирішення глобальних проблем сучасності. На думку Т. Блера, інноваційна підготовка державних службовців має сприяти розвитку їхніх знань і навичок для участі в діяльності державного управління та вирішення складних проблем, які виникають у суспільстві та громадянському житті, а не вирішувати їх наперед [200, С. 32].

Тому країни ЄС висунули нові вимоги до сучасної оцінки кар'єрного розвитку державних службовців та переходу до системи управління розвитком. Така система є складним організаційно-проектним комплексом, що охоплює розгалужену мережу навчальних закладів, державних установ, службовців тощо національного рівня.

На думку Ф. Фукуями, спільними причинами реформування адміністративно-правових норм кар'єрного зростання державних службовців у країнах ЄС є:

- криза держави «загального добробуту» та розширення меж державного сектору;
- нестабільний економічний і соціальний розвиток;
- інтернаціоналізація та глобалізація процесів розвитку;
- зростання потоків інформації та комунікаційних технологій;
- поступове зниження довіри населення до держави та бюрократії;
- перехід до постіндустріальних цінностей щодо культури та способу життя;
- недостатня професійна якість державних службовців призвела до збільшення випадків корупції [201, с.30-33].

Європейський досвід також цікавий тим, як формуються та функціонують «англосаксонські» країни (Велика Британія), «Наполеон» (Франція), «німецькі» (Німеччина) та «Скандинавські країни» (Фінляндія), а саме їх публічне управління.

Аналіз європейських реформ допоможе визначити найважливіші питання адміністративної реформи, а саме адміністративно-правові норми для підвищення кваліфікації державних службовців та можливі рішення

щодо сучасних реформаторів у різних європейських країнах. Світ, особливо Україна, інтегрований у європейський правовий та економічний простір.

Наукові погляди на державне управління в західних країнах [202, с. 182-183], демонструють сучасний досвід, традиції конституційної демократії, високий рівень економічного розвитку та «веберівську» традицію «ідеальної бюрократії», яка лежить в основі європейського державного управління. Європейськими країнами створено загальне підґрунтя для адміністративної реформи, адміністративно-правові норми для розвитку кар'єри державних службовців у основних країнах ЄС.

Усе це дає змогу виокремити найважливіші риси європейських реформ, які часто характерні для процесу реформ у цих країнах, і розділити їх на дві частини:

1) Внутрішньодержавні причини: політичні, економічні, соціальні, управлінські, інформаційні, комунікаційні та загальнонаукові (невдоволення політичної еліти неефективністю державного апарату, фінансово-економічні проблеми в державному секторі; невдоволення громадян роботою уряду, бюрократією) та надання) якості державних послуг, розвиток технічного прогресу та бажання впроваджувати інноваційні технології на практиці, проблема відставання технологій управління державним сектором від управління підприємством тощо);

2) Міжнародні причини: глобалізація, інформатизація, поглиблення та розширення внутрішньої інтеграції ЄС;

3) Дослідження інноваційних принципів і технологій передових адміністративних реформ у сфері, використання стандартів управління якістю ISO 9001-2001, створення системи управління якістю освіти, формування загальної та досконалої системи управління освітньою сферою та поступова трансформація від «нової» «національний менеджмент» до моделі «належного управління» [203].

На даний момент можна говорити про формування адміністративно-правової нормативно-правової «рамкової моделі» кар'єрного зростання

європейських державних службовців, яка є досить еkleктичною та пояснює всі типи інтернаціоналізованих іноземних інвесторів з точки зору переваг, якими можна скористатися, охоплюючи такі сфери:

- інформатизація та дебіюрократизація навчального процесу з використанням управлінських технік «Нового публічного менеджменту» в поєднанні з концепцією «належного управління»;
- децентралізація (децентралізація, аутсорсинг);
- ввести економічні елементи регулювання – процеси управління, управління послугами, корпоративізм та неокорпоративізм.

У рамках дослідження Н. Артеменко, Н. Гончарук, Т. Кагановської, А. Ковальнової вказується, що «рамкова модель» не претендує на завершеність, оскільки досвід європейських реформ передбачає ставлення до культурної гетерогенності та специфіки, яка найбільш повно відображає модель розвитку кар'єри публічного службовця в європейській країні [204; 205].

Реалізація концепції «належного врядування» потребує додаткової освіти, яка має забезпечити: верховенство права; прозорість систем управління; чутливість до потреб громадян; орієнтацію на згоду, справедливість, результативність та ефективність; публічну підзвітність; перспективу, бачення стратегії.

Реалізація концепції «активної держави» полягає в розвитку співпраці та розподілі обов'язків між суспільством і державою, зокрема державною структурою, яка ініціює процес вирішення соціальних проблем і виступає посередником, надаючи можливості для суспільству діяти самостійно в майбутньому.

Це призвело до появи концепції проектування професійного розвитку державних службовців, спрямованої на фундаменталізацію освіти. Водночас М. Янг, К. Девіс, В. Мур, Ю. Габермас приділяли значну увагу професіоналізації державного управління. Підвищити ефективність системи кар'єрного зростання державного службовця неможливо лише спираючись на регламентацію та правовий контроль діяльності державних службовців.

Значною мірою вирішення цього завдання залежить від використання коштів соціального управління при плануванні та оцінці діяльності окресленої системи. Системне управління кар'єрним розвитком державних службовців має бути комплексною та системною соціальною діяльністю, яка забезпечується суб'єктом управління спільно з об'єктом управління.

*Французька модель* адміністративно-правового нагляду за реформуванням розвитку кар'єри державних службовців базується на принципі соціалізації, електронної держави. Метою професійного розвитку є виконання першочергового завдання зміцнення демократичного характеру державного управління, оскільки французи хочуть досягти більшої соціальної справедливості та рівності громадян перед державою через реформи, утвердження та верховенство суспільних інтересів, приватні інтереси. Реформа народно-освітнього комплексу досить скромна.

У рамках реформи професійного розвитку французької державної служби створюється освітня організаційна модель служби, яка орієнтована на застосування принципів електронної держави та впровадження корпоративних методів управління в структуру державної служби.

Основними аспектами, що впливають на розвиток державного управління у системі професійного розвитку французької державної служби, є:

- планувати реалізацію політики скорочення та реструктуризації державних послуг;
- громадяни та підприємства все частіше використовують цифрові канали для взаємодії з урядами;
- вжити заходів (зв'язки з громадськістю) для підвищення рівня довіри та відкритого доступу до національної інформації та даних;
- стратегічне мислення та беззаперечне лідерство в державному управлінні стають важливими;
- підвищення ефективності роботи державних службовців [209].

Модель адміністративно-правового нагляду за розвитком кар'єри

німецьких державних службовців можна назвати консервативною. Він базується на почутті ідентифікації з культурою національного управління, відомою як «національна культура», яка різко контрастує з «культурою громадянського суспільства» у Великобританії.

Німеччина прагне зберегти веберівську традицію управлінської раціональності як закону, планування та директивної раціональності, але водночас реформатори поступово впроваджують нові елементи управлінської філософії, про що свідчить їхня наукова робота та досвід українсько-німецького проекту в Україні (2016-2018). Повільний прогрес реформ у сферах правового регулювання та професійного розвитку державних службовців у Німеччині, особливо на ранніх етапах реформування, вважався недоліком, але останнім часом він став перевагою.

У процесі адміністративно-державної реформи Німеччина поступово перейшла від концепції «держави з низькими витратами» до концепції «активної держави», центром якої є громадяни. У наведених вище випадках професійний рівень є не просто функцією наявних знань, досвіду або сукупності важливих особистісних якостей відповідної професії. Найважливішим параметром професіоналізму є соціально детермінована структура мотивації та мети, яка, на відміну від психологічних структур, піддається не тільки корекції, але й управлінню. Одним із чинників управління професіоналізмом є співпраця з інститутами громадянського суспільства, оскільки вона може впливати на мотивацію державних службовців у професійній діяльності [206].

У реформуванні кар'єрного росту державних службовців та інших інституцій, процесі переходу та трансформації ролі держави є як позитивні, так і негативні моменти. Спроби запровадити ринкові відносини, засновані на суворому контрактному режимі, у німецькій неринковій державній службі, яка має досвід організації та функціонування держави та громадських інститутів і залежить від мінливості політичних процесів, у яких ринок поводиться інакше, ніж економіка. У багатьох випадках початкова фаза

реформи мала руйнівні наслідки для державної служби.

Це спонукало застосувати досвід США та Великобританії на основі:

- забезпечення домінування стихійних форм організаційних суспільних відносин (саморегулювання, самоврядування) над свідомими видами управління, що передбачають значну децентралізацію;
- ініціативи приватних підприємств (підприємців), які довели свою ефективність (часто ефективнішу, ніж державні інституції) у задоволенні майже всіх особистих і суспільних потреб, що відповідає поглядам засновника німецької економічної теорії державного управління М.Вебера.;
- залучення громадських організацій до підвищення кваліфікації державних службовців для забезпечення реалізації ефективних механізмів
- вплив суспільства на формування організаційних здібностей і ціннісних орієнтацій чиновників (наприклад, Гарвардська школа державного управління ім. Дж. Кеннеді в США [207]), Вища школа державного управління ім. С. Сташиці в Польщі [208]);
- застосування методу визначення потреб у професійному розвитку державних службовців (Training Needs Assessment - TNA) до державної служби (Public Personnel Management) і зосередитися на таких сферах державного управління, як управління навчанням, лідерство, формування корпоративної культури.

За результатами дослідження рекомендовано приділити значну увагу методологічним матеріалам, застосовним до систем державного обслуговування. Загалом, управління на основі результатів, підвищення гнучкості управління та впровадження концепції повноважень сприяли значному підвищенню ефективності системи державного управління Фінляндії, яка визнана однією з найкращих у Європі. Це зумовлено активізацією діяльності державного сектору в системі підвищення кваліфікації державної служби. Концентрація приватної ініціативи в освітньому процесі окреслює пріоритетні цілі:

- зміцнення класичних принципів бюрократії шляхом активного впровадження ринкових методів і нових принципів управління;
- зосередитися на створенні концепції реформи одночасного розвитку центрального уряду, адміністрації та місцевої автономії, а також комплексної підготовки різних типів персоналу державної служби;
- забезпечити якомога більшу свободу пересування у виборі освітніх форматів і методів, які орієнтовані на високоякісне дослідження;
- необхідність подолання інертності та бюрократизму в середовищі державної служби, спричиненого некваліфікованими керівниками, суперечливими інтересами різних груп державних службовців, труднощами впровадження інформаційних технологій в адміністративні структури тощо.
- природне зниження рівнів адміністративного управління (кейс);
- перехід від побудови системи управління трудовими ресурсами державного сектору до партнерства, впровадження концепції державно-приватного партнерства, висунення нових вимог і завдань щодо вдосконалення системи оцінки потреб у навчанні публічних службовців;
- розвивати відносини з громадськістю в системі публічного управління.

Як зазначають К. Плоский та І. Калиновська, розвиток систем управління трудовими ресурсами в західних країнах пройшов сім основних етапів еволюції: аристократизм, меценатство, професіоналізм, продуктивність, робоча сила, приватизація, партнерство. Фаза партнерства сягає 2000-х років і базується на цінностях індивідуальної відповідальності, обмеженого та децентралізованого уряду та спільного надання послуг урядом та неурядовими організаціями [209].

Актуальність адміністративних, правових та регуляторних реформ для кар'єрного розвитку публічних службовців в Україні є не менш актуальною, ніж у розвинених країнах Європи. У процесі реалізації реформи розвитку кар'єри державних службовців у моїй країні необхідно враховувати соціальні та культурні особливості вітчизняної системи публічного управління та

європейський (світовий) досвід у цій сфері.

Нині перед Україною стоїть завдання проведення фундаментальних адміністративно-державних реформ, спрямованих на зміцнення основ багатогранної системи державного управління. Зокрема, елементи інноваційних технологій можна впроваджувати поступово, лише як «пілотний» проєкт (наприклад, методика підготовки поліцейських для патрульних сил, започаткована спільно Міністерством внутрішніх справ України та Урядом Канади) [210].

Варто зазначити, що розвиток вітчизняного державного управління повністю відповідає вищенаведеним тенденціям, що може бути орієнтиром для формування системи визначення потреб у підготовці та освіті вітчизняних практиків відповідно до положень цивільного права України «Про державно-приватне партнерство» [213].

Невід'ємною частиною сучасної стратегічної трансформації вступу України до ЄС є організація публічних службовців і служб в органах місцевого самоврядування за європейськими стандартами, а також за принципом «належного врядування», встановленим рішенням Європейської комісії. Зміни запроваджено після ратифікації Україною Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Євроатомом та його державами-членами.

Головною тенденцією суспільного розвитку в країнах Європейського співтовариства є впровадження інновацій для ефективного управління публічною сферою. Глобалізація, реіндустріалізація економічних, політичних і культурних процесів і, як наслідок, підвищення ефективності використання суспільних ресурсів вважаються необхідними етапами переходу до суспільства, заснованого на знаннях. У сучасних умовах освіта державного управління та менеджменту має відповідати пріоритетам суспільного розвитку, забезпечувати належний рівень життя, сприяти вдосконаленню публічної сфери та стати багатовимірним полем інтеграції до міжнародної спільноти.

Аналіз сучасної практики та результатів наукових досліджень показує, що важливою передумовою успішного розвитку організаційних можливостей ПОМС в сучасних умовах є розробка відповідної моделі на основі існуючої моделі професійного розвитку ПОМС, яка є процесом вдосконалення механізму розвитку ПОМС. Принципові діаграми, зберігаючи свої суттєві характеристики, відповідають модельованим об'єктам та інтерпретуються відповідно до науки державного управління.

Такий підхід дозволяє схематично (наочно) відтворити динаміку процесу розвитку однієї зі складових професійної компетентності ПОМС, а саме організаційної, виявивши: її структурні компоненти, кожна з яких має свою специфіку в управлінській діяльності; взаємозалежності між усіма елементами моделі; традиційні та сучасні механізми розвитку, що сприяють забезпеченню ефективності та якості діяльності місцевого самоврядування.

*Моделювання* базується на теорії відображення, результатом якої є те, що одна система відтворюється в іншій. У сучасних наукових дослідженнях ознака відображення набуває форми взаємодії реальності та свідомості людини. Реальність сприймається органами почуттів і впливає на свідомість людини, утворюючи в її свідомості модель, яка так чи інакше відтворюється на тому чи іншому носії інформації [212].

Під моделлю (модуль широти і довготи - міра, зразок) розуміється «уявна або матеріально реалізована система, яка відображає, повторює або імітує структуру і поведінку будь-якого об'єкта дослідження (природного або соціального) для отримання нових знань про нього, оскільки воно здатне змінити його так, щоб його дослідження надавало нову інформацію» [213].

Тобто модель у наукових дослідженнях – це якась спрощена симуляція об'єкта, яка функціонує як реальний об'єкт за певних параметрів. Вона має переваги перед описовими системами, оскільки може служити інструментом для прогнозування подій, які ще не спостерігалися. У цьому його основна цінність [216, с. 101].

Модель створювалася з конкретною метою, щоб можна було

зосередитися не на всьому об'єкті дослідження, а лише на механізмах удосконалення розвитку організаційних здібностей у ПОМС, тобто вдосконалення основи (норма-закон, організація-функція, стимул-цінність) і формування сучасного (інформаційні комунікації та інструментальні технології). Для цього ми використовуємо системне моделювання, яке складається з трьох складових – *концептуальної, діяльнісної та оціночної*, кожна з яких є взаємозалежною і взаємопов'язаною.

Метою запропонованої моделі (див. рис. 3.1) є вдосконалення нормативно-правової, організаційно-функціональної, стимулювальної цінностей публічного управління та запровадження інформаційно-комунікаційних та інструментально-технічних механізмів для розвитку організаційної спроможності та професійної освіти дорослих у системі публічного управління.

*Концептуальна складова* представлена набором наукових методів (базовий – системний, андрагогічний, компетентнісний, комунікативний; сучасний – інформаційний, технічний), які визначають розвиток ОК ПОМС у публічному управлінні. Загальну стратегію спроможності через удосконалення чинного законодавства у сфері місцевого самоврядування, зміна його організаційної форми та ціннісних орієнтацій, а також розвиток інформаційно-освітніх просторів у місцевих громадах та системне використання інноваційних технологій публічного управління, таких як цифровізація, аутсорсинг, реінжиніринг, краудсорсинг, бенчмаркінг тощо.

*Діяльнісна складова* представлена сукупністю загальних механізмів управління, які впливають на розвиток організаційних можливостей ПОМС та його складових: знання про ОМС та організацію його предметної діяльності; здатність приймати управлінські рішення, усувати та вирішувати конфлікти на основі систематичної комунікації, використовувати комп'ютерне обладнання для збору та навички, досвід аналізу інформації, мотивацію до лідерства. Відповідні принципи теорії державного менеджменту, особливо теорії конфліктів, інновацій, менеджменту,

інформатики та аксіології, розкривають кожен конкретний компонент організаційної спроможності.

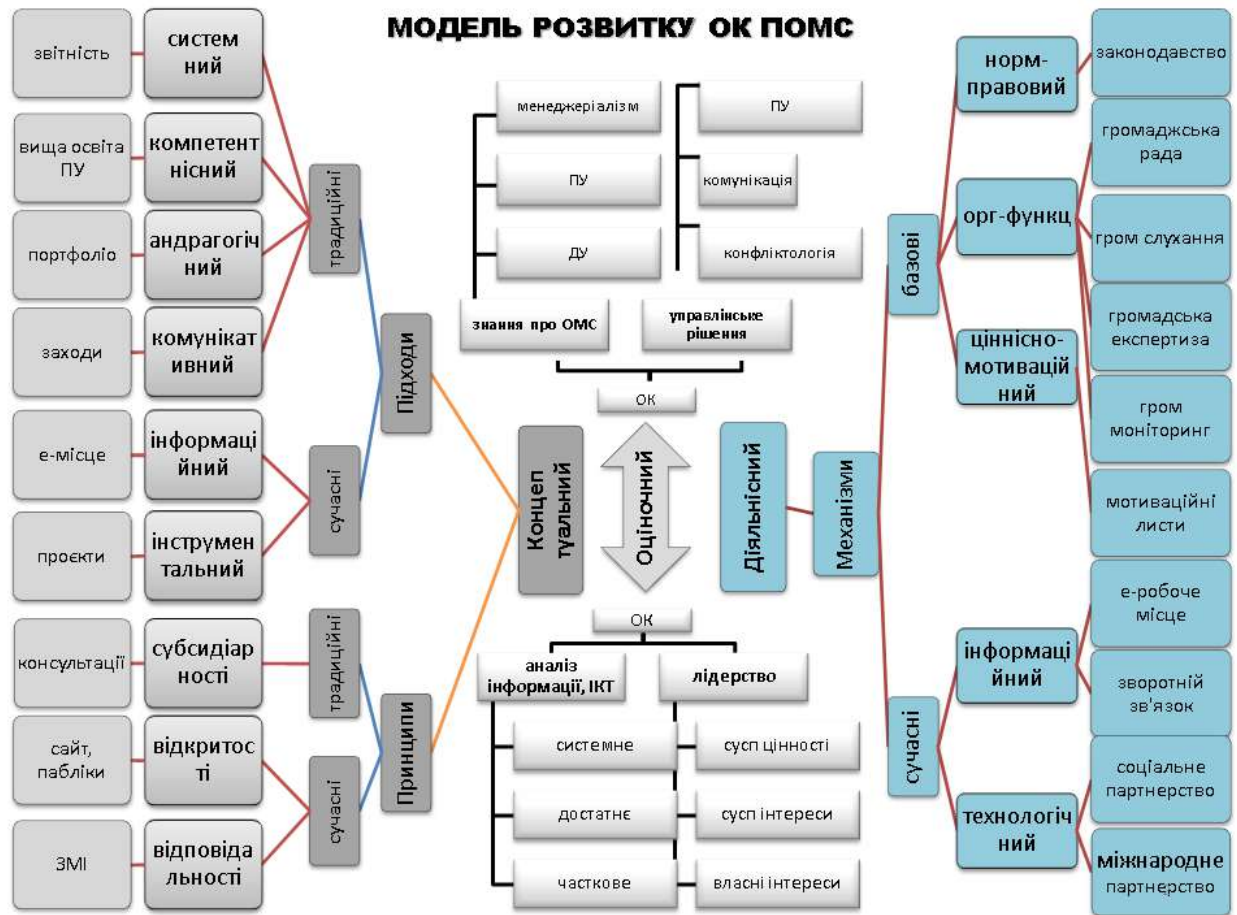


Рис. 3.1 Модель розвитку ОК ПОМС

Джерело: авторська розробка

У складовій оцінювання розкриваються критерії визначення рівня розвитку ОК ПОМС – недостатній, достатній, високий, що включає наявність вищої освіти у сферах державного управління та адміністрування, створення системи громадських комітетів для роботи в різних сферах діяльності, запровадження електронних робочих місць ПОМС, створення інформаційної платформи на сайті ОМС для зворотного зв'язку з населенням територіальної громади, розвитку настрою толерантності в громаді, емоційної стійкості в стресових ситуаціях, бажання співпрацювати та шукати компромісні рішення, навички збору та аналізу інформації та досвіду, використання комп'ютерних технологій, володіння мотиваційними техніками лідерства.

Таблиця 3.1

**Схема розвитку організаційної компетентності посадових осіб  
місцевого самоврядування**

Блоки	Зміст		Сутність	Зміни:	
				критерії	показники
К О Н Ц Е П Т У А Л Ь Н И Й	підходи	традиційні	системний	щорічна публічна звітність	Так/ні
			компетентнісний	наявність вищої освіти зі сфери публічного управління та адміністрування	Так/ні
			андрагогічний	наявність професійного портфоліо	Так/ні
			комунікативний	наявність відкритих заходів	Так/ні
		сучасні	інформаційний	наявність е-робочого місця	Так/ні
			інструментальний	наявність проєктів	Так/ні
	принципи	традиційні	субсидіарності	наявність консультативних центрів	Так/ні
			сучасні	відкритості	наявність активного сайту
		сучасні	відповідальності	наявність публічних ЗМІ	Так/ні
Д І Я Л Ь Н І С Н И Й	механізми	традиційні	нормативно-правовий	якісне виконання чинного законодавства у сфері місцевого самоврядування	Так/ні
			організаційно-функціональний	наявність громадських рад	Так/ні
				наявність громадських слухань	Так/ні
				наявність громадської експертизи	Так/ні
				наявність громадського моніторингу	Так/ні
		ціннісно-мотиваційний	наявність мотиваційних листів	Так/ні	
		сучасні	інформаційний	наявність електронного робочого місця ПОМС	Так/ні
				наявність зворотного зв'язку з населенням громади на сайті ОМС	Так/ні
			технологічний	наявність соціального партнерства	Так/ні
				наявність міжнародного партнерства	Так/ні

О Ц І Н О Ч Н И Й	ОК	знання про організацію діяльності ОМС та її суб'єктів	основи менеджериалізму	високий
			основи публічного управління	достатній
			основи державного управління	низький
		уміння приймати управлінські рішення	на основі конфліктології	високий
			на основі системної комунікації	достатній
			на основі державного управління	низький
		навички і досвід збору й аналізу інформації, використання комп'ютерної техніки	системне використання комп'ютерної техніки збору й аналізу інформації	високий
			використання комп'ютерної техніки в роботі	достатній
			часткове використання комп'ютерної техніки в роботі	низький
		мотивація до лідерства	на засадах суспільних цінностей й інтересів	високий
			на засадах суспільних інтересів	достатній
			на засадах власних інтересів	низький

*Джерело: авторська розробка*

Важливим є встановлення кількісних показників, за допомогою яких оцінюються критерії, покладені в основу наукових підходів, принципів та механізмів розвитку ОК (19 показників) та якісних показників, за допомогою яких оцінюються критерії структури ОК, що представлені на схемі у таблиці 3.1. (4 структурних компоненти) (див.: табл. 3.1).

Як бачимо з рис. 3.1, розвиток організаційної компетентності ПОМС відбувається за умов:

- визнання 4-х компонентної структури організаційної компетентності і вміння та бажання вимірювати її рівень за відповідними критеріями і якісними показниками, зокрема: високий рівень їх прояву мають ті ПОМС, які за всіма структурними компонентами організаційної компетентності мають високий рівень; достатній – ті, у яких є різний набір оцінок, але переважають «достатня» чи «висока»; низький – ті, у

- яких є різний набір оцінок, але переважає «низька»);
- оновлення чинного законодавства у сфері місцевого самоврядування, організаційних структур ОМС, розвитку толерантного середовища в ОМС і етичної поведінки ПОМС, посилення уваги до нових механізмів державного управління, пов'язаних з діджіталізацією, цифровізацією, інформатизацією публічного управління, запровадженням інноваційних технологій, викликаних потребою сучасного українського суспільства і держави в умовах війни з РФ, коли потрібні швидкі та якісні (узгоджені, зважені, ефективні) управлінські рішення. Ці показники оцінюються кількісно з 10 по 19 позицію так: якщо сукупність «так» становить 50 і більше відсотків, то це високий рівень; якщо сукупність «так» становить 30 - 50 відсотків, то це достатній рівень; якщо сукупність «так» становить менше 30 відсотків, то це низький рівень;
  - зміни парадигми державного управління на публічне управління, коли підвищується рівень усвідомлення ПОМС своєї ролі у розвитку добробуту територіальної громади, відповідальності та патріотизму з метою досягнення перемоги над ворогом і відновлення українських міст, сіл і селищ від російських окупантів. Ці показники також оцінюються кількісно з 1 по 10 позицію так: якщо сукупність «так» становить 50 і більше відсотків, то це високий рівень; якщо сукупність «так» становить 30 - 50 відсотків, то це достатній рівень; якщо сукупність «так» становить менше 30 відсотків, то це низький рівень. Сукупна оцінка виникає внаслідок встановлення сукупної оцінки за трьома блоками – концептуальним, діяльним та оціночним. Якщо всі три мають оцінку «висока» або «висока, висока, достатня», то загальний рівень ОК ПОМС – високий; якщо «висока, достатня, низька» або «висока, достатня, достатня», то загальний рівень ОК ПОМС – достатній; якщо «достатня, низька, низька» або всі три «низька», то загальний рівень ОК ПОМС низький.

Аналізуючи стан удосконалення механізмів державного управління з

розвитку організаційної компетентності ПОМС в експериментальних територіальних громадах Черкаської області, нами визначено, що особливо проблемними виявились інструменти організаційно-функціонального механізму, такі як наявність проведення *громадської експертизи, громадських слухань, громадського моніторингу*, що свідчить про недостатній досвід ПОМС у цій сфері.

Тому ми приділили особливу увагу цим інструментам і розкрили їх сутність.

*Громадська експертиза* передбачає проведення інститутами громадянського суспільства оцінки діяльності органів виконавчої влади на місцях, ефективності прийняття і виконання ними рішень, підготовку пропозицій щодо розв'язання суспільно значущих проблем для їх врахування у своїй роботі.

Громадські обговорення сприяють забезпеченню ефективної взаємодії між органами публічної влади і територіальною громадою.

Громадський моніторинг сприяє підвищенню рівня підзвітності, прозорості діяльності органів публічної влади та реалізації реформ в інтересах суспільства через виявлення слабких місць і внесення змін в існуючі політики та процедури прийняття, виконання і контролю за рішеннями органів влади.

Успішна реалізація зазначених інструментів публічного управління свідчить про рівень розвитку ОК ПОМС і може бути використана як критерій її вимірювання. Тому розглянемо кожний з них окремо.

*Громадська експертиза* є інструментом громадської експертної діяльності з аналізу й оцінки впливу нормативних та інших управлінських рішень влади усіх рівнів на умови життя і реалізацію прав та законних інтересів громадян і конкретних соціальних груп [217].

При проведенні громадської експертизи здійснюється оцінювання діяльності, що передбачає вимірювання результатів порівняно з цілями. Як правило оцінюється ефективність прийнятих рішень органом публічної влади

шляхом опитування, інтерв'ювання, анкетування населення територіальної громади за відповідними критеріями і показниками.

Під ефективністю розуміється співвідношення отриманих результатів та здійснених для їх отримання витрат [218].

У результаті вимірювання ефективності готуються пропозиції, які мають бути обґрунтованими та співвідноситися з отриманими результатами оцінювання діяльності конкретного органу публічної влади. Такі пропозиції мають враховувати компетенцію того чи іншого органу влади, якому вони спрямовуються.

Результати громадської експертизи оприлюднюються під час проведення *громадських слухань*, які виступають інструментом прояву *народовладдя*, спрямованого на демократизацію суспільства і сприяють забезпеченню взаємодії органу публічної влади і територіальної громади. Значення цієї взаємодії характеризується тим, що вона дозволяє, з одного боку, врахувати інтереси і погляди мешканців громади, а з іншого, підвищити рівень їхньої відповідальності.

Під час проведення громадських слухань з'ясовується громадська думка, яка враховується в подальшому при прийнятті правових актів.

Ми вважаємо, що для більш активного застосування громадських слухань як інструменту організаційного механізму публічного управління, важливим має стати розроблення і прийняття нового закону України «Про громадське обговорення проектів нормативно-правових актів».

Дієвим інструментом організаційно-функціонального механізму публічного управління є *громадський моніторинг*, який розглядається як комплекс заходів, що проводиться громадськими організаціями з метою визначення проблемних питань діяльності органів публічної при здійсненні ними управлінських функцій [219].

Такий спосіб спостереження та відстеження загальних тенденцій та змін у суспільстві є невід'ємною частиною налагодження діалогу між владою та громадськістю. Його впровадження може забезпечити своєчасне та

відкрите реагування влади на пропозиції громадськості, врахування громадської думки при прийнятті важливих державних рішень, створення ефективних механізмів громадського моніторингу та оцінки тощо.

Об'єктами громадського моніторингу є процеси (та їх суб'єкти) та явища в суспільно-політичній сфері, які мають важливе значення для суб'єктів моніторингу.

При цьому важливу роль відіграють замовник і споживач громадського моніторингу всередині країни. Проте, у більшості випадків замовником виступають іноземні фонди, а споживачами – міжнародні організації. Що ж до вітчизняних замовників і споживачів, то нами спостерігається така розбіжність між ними: вітчизняні фонди повільно розгортаються, а територіальні громади ще не серйозно ставляться до результатів моніторингових досліджень

Мета громадського моніторингу полягає в отриманні інформації, яка може бути використана для прийняття в подальшому відповідного управлінського рішення.

Зазначимо, що це принципово важливо, адже внаслідок поведеного моніторингу не настає безпосередньої управлінської дії, яка передбачає прийняття рішення (заохочення чи покарання), а виникає лише інформація для подальшого її аналізу і використання її для обґрунтування в подальшому прийняття будь якого управлінського рішення.

Новий поштовх одержала робота громадської ради. Оптимізація її діяльності одержала поштовх після прийняття Постанови КМУ «Про забезпечення участі громадськості у розробленні та реалізації державної політики» від 3 листопада 2010 р., якою передбачено протягом трьох місяців утворити та забезпечити функціонування громадських рад центральних та місцевих органів управління.

Ми вважаємо, що *громадські ради місцевих органів виконавчої влади* – це важливий інструмент організаційно-функціонального механізму публічної влади на місцях. Їхня кількість й активність їх роботи підтверджують

сформованість організаційної компетентності ПОМС у конкретній територіальній громаді.

Як правило вони створюються і функціонують при ЦОВВ, обласних державних адміністраціях, районних державних адміністраціях.

Як *висновок* зазначимо, що рівень організаційної компетентності ПОМС демонструє наявність реалізації відповідних механізмів публічного управління щодо їх розвитку. Тому всі критерії, які зазначені на рис. 3.1. є важливими на сучасному етапі розвитку місцевого самоврядування в Україні. Це стосується, зокрема: проведення щорічної публічної звітності перед територіальною громадою з презентацією власних результатів роботи; отримання додаткової вищої освіти зі сфери публічного управління та адміністрування; сформованість професійного портфолію; проведення різноманітних комунікативних та політико-комунікативних заходів – зборів, виборів, референдумів тощо; створення електронного робочого місця із застосуванням різноманітних ІТ і цифрових технологій; запровадження різноманітних проєктів спільно з різними інвесторами, фондами, бізнесом тощо; створення консультативних й аналітичних центрів; розроблення інтерактивного сайту; створення публічних ЗМІ; ініціювання законотворчої діяльності у сфері місцевого самоврядування; створення громадських рад у різних сферах діяльності територіальної громади; організація і проведення громадських слухань; забезпечення проведення громадської експертизи та громадського моніторингу; розроблення і висвітлення на сайті мотиваційних листів; розвиток соціального та міжнародного партнерства.

### **3.3. Практичні рекомендації з удосконалення механізмів розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування**

Розвиток будь-якої системи є перманентним процесом. Не виключенням є і система місцевого самоврядування, і безпосередньо в ній – організаційна компетентність ПОМС.

У ході аналізу наукової літератури, нами з'ясовано, що не зважаючи на досить активне проведення реформ децентралізації й інформатизації публічної влади в Україні, а також боротьби з корупцією, все ще залишаються проблемними питання щодо:

- фаховості ПОМС у сфері інформатизації та цифровізації комунікативних процесів;
- налагодження конструктивного діалогу з усіма зацікавленими сторонами та громадянським суспільством;
- визначення стандартизованих показників оцінювання якості діяльності ПОМС, які б окреслювали не лише ефективність та результативність діяльності ОМС, що безперечно є важливими, а й справедливість, етику та відповідальність.

Розглянемо кожен із зазначених позицій окремо.

1. Усвідомлюючи, що більшість позицій в управлінській діяльності ПОМС належить їхньому вміню організувати процеси, нами проведено дослідження, з якого зроблено висновок, що у сфері цифровізації й інформатизації публічного управління загрозливими залишаються питання «створення системи цифрової бюрократії; збереження інформаційної та цифрової нерівності; недостатній рівень знань та навичок у сфері цифрових технологій; зниження публічності системи державного і муніципального управління».

У результаті проведеного нами SWOT-аналізу з'ясовано, що причинами такої ситуації є недостатність знань і вмінь ПОМС у сфері застосування ІТ і цифрових технологій, хоча в середньому, в системі ОМС більшість працюючих фахівців мають вік до 45 років (52,3%). Це *слабка*

сторона системи, яка свідчать, на наш погляд, про недостатність вивчення цієї галузі знань у вищій та післядипломній освіті, а також у самоосвіті, у якій можна активніше і у зручний час застосовувати систему електронного навчання. Як стверджують науковці, така форма навчання (E-learning) бере свій початок з 1990-х років, проте й досі не стала нормою для життя кожного фахівця. За визначення експертів ЮНЕСКО, E-learning - це навчання за допомогою Інтернет і мультимедіа. Велика кількість комерційних організацій, тренерів, закладів вищої освіти вибирають E-learning для навчання своїх працівників і студентів, оскільки ця форма навчання сприяє забезпеченню умов для занять, як у малих групах, так і у великих аудиторіях. Недостатнє використання E-learning у самоосвіті ПОМС є їх слабкою стороною.

Щодо *сильної сторони* ПОМС у сфері застосування ІТ і цифрових технологій, то нами визначено, що позитивним є створення громадських рад, консультаційних й аналітичних центрів при місцевих радах, місцевих органах виконавчої влади, обов'язкове запровадження електронних платформ для спілкування з населенням, обов'язкове запровадження сайтів для кожної ради територіальної громади, обов'язкове запровадження у штатний розпис фахівців зі сфери ІТ. Це сприяє можливості налагодження безперервного спілкування місцевої влади з населенням, громадянським суспільством, бізнесом, іншими органами державної влади на конкретній території.

Наявність проведення різноманітних зустрічей, діалогів, конференцій, семінарів, обговорень сприяє узгодженості прийняття управлінських рішень, встановленню консенсусу між усіма зацікавленими сторонами й усуненню конфліктності.

У сучасній ситуації, пов'язаній із війною з РФ, в ОМС встановлено телефони гарячої лінії для налагодження більш тісного зв'язку з органами самоорганізації населення (ОСН) та місцевими органами виконавчої влади (МОВВ), підвищився рівень відповідальності ПОМС за власну діяльність.

Щодо *загроз*, то ними визначені системні помилки в наданні електронних послуг. Причинами такої ситуації є недостатнє фінансування системи електронного забезпечення та відсутність достатньої кількості ІТ фахівців у штатному складі ОМС. А партнерство з ІТ-бізнес організаціями, як форма конструктивної взаємодії, ще не достатньо налагоджено і тому потребує покращення.

Як стверджують науковці, лише 18,7% опитаних публічних службовців мають досвід встановлення партнерських відносин із бізнесом та громадським сектором; 73,1% респондентів готові відмовитись від авторитарних методів управління і перейти до демократичних [17].

Щодо *можливостей* впровадження ІТ і цифрових технологій у систему публічного управління, то ми у своєму дослідженні вказуємо [220] на наявні світові тенденції у цьому напрямі, зокрема, пов'язані зі сприянням системі документообігу в органах публічної влади. Саме ця проблематика є найактивніше обговорюваною в сучасних наукових джерелах.

Автори досліджень найчастіше розглядають теми електронного урядування в контексті електронних документів, електронного документообігу, урядових сайтів тощо [221; 222].

Зазначимо, що за останні декілька років в Україні достатньо уваги приділяється залученню громадян до громадських бюджетів через розроблений для цього сайт. У деяких державах створені електронні портали для співучасті громадян у громадських справах. Це безперечно позитивні зрушення, оскільки дедалі частіше мова йде про робочі проекти, які підтверджують свою ефективність і позитивний вплив на розвиток держави та суспільства. Також і Програма Президента України щодо відновлення нашої держави робить великий акцент саме на робочі проекти і роботу з різними інвесторами.

Програмне забезпечення, над яким працює Міністерство цифрової трансформації України створює нові підходи для реалізації врядування, покращує якість наданих державною послуг, змінює підходи та сприйняття

процесів управління та спонукає до розвитку в даному напрямку. Як вказано на Урядовому порталі: «Україна піднялась на 29 позицій у рейтингу індексу електронної участі» [223].

Стрімкий розвиток технологій дозволяє цифровізувати багато сфер, зробивши їх доступнішими та результативнішими, тому все залежить від професійної підготовленості фахівців системи публічного управління, їх уміннями користуватися технічними можливостями, які надає держава і суспільство задля покращення процесів місцевого врядування. Проте ці результати поки невтішні. Так, за результатами нашого опитування публічних службовців (державних службовців та ПОМС) лише 18% респондентів вказали на важливість створення аналітичних порталів для забезпечення громадського контролю; 17% - вказали на важливість підвищення рівня прозорості та відповідальності публічних; 15% - на актуальність впровадження е-державних проєктів; 11% - на зміну філософії розвитку електронних послуг для населення. [220].

На основі отриманих результатів нами запропоновано наступні рекомендації для ПОМС і ОМС щодо застосування ІТ і цифрових технологій у публічному управлінні:

- створити якісний електронний зв'язок місцевої влади з населенням, з кожним структурним підрозділом та органом виконавчої влади на місцях;
- запровадити інтерв'ювання публічних службовців щодо виконання ними незатребуваних функцій у зв'язку із застосуванням ІТ і цифрових технологій в управлінській діяльності;
- запровадити продуктивний онлайн-діалог між усіма зацікавленими сторонами, спрямований на підвищення конкурентоспроможності посадових осіб;
- підтримувати постійний контроль за процесами у відповідній сфері в режимі реального часу;
- запровадити онлайн-моніторинг за дотриманням критеріїв об'єктивності, повноти, своєчасності інформування населення про проблеми діяльності

- органів виконавчої влади на місцях та ОМС у цілому;
- усувати негативні тенденції у взаємодії публічної влади із населенням за допомогою е-платформи на сайті ОМС;
  - сприяти розвитку електронного цифрового навчання ПОМС у зручний для них час.

Ці та інші пропозиції можуть бути реалізовані за умов визнання ПОМС інформатизації і цифровізації публічного управління як пріоритетних напрямів його розвитку, що характеризуються активним застосуванням відповідних інформаційних ресурсів, які, в свою чергу, дозволяють надавати послуги громадянам з можливістю швидкого й ефективно реагування на їхні потреби. При використанні ІТ підвищується якість управління, а час на прийняття рішення зменшується.

У результаті відбувається подальший розвиток інформаційного суспільства в Україні, який наразі є однією з пріоритетних її цілей, що проголошується в численних державних нормативах, концепціях, програмах, стратегіях, сформульовані на різних наукових і професійних заходах – конференціях, круглих столах тощо.

У цьому плані на допомогу має прийти електронне цифрове навчання, яке в Україні розглядається як інноваційний інструмент професіоналізації публічних службовців, у результаті якого якісно змінюються їхні функції, організаційні структури і поведінка, посилюються якості особистості, такі як самостійність, відповідальність, організованість, вміння реально оцінювати власні можливості і приймати зважені рішення.

Цифрове навчання формується на засадах традиційної й онлайн-освіти і забезпечує в освітньому процесі швидке і широке використання світових та вітчизняних освітніх ресурсів, враховує специфіку напрямків освітньої діяльності й особливості цільових аудиторій. Таке навчання є цільовим і максимально орієнтованим на споживача освітніх послуг; воно істотно економить час і сприяє динаміці розвитку особистості.

Використання цифрового навчання можливе на відповідних

електронних платформах, які мають стати доступними для кожного ПОМС, не зважаючи на віддаленість територій.

2. Не менш важливим є *налагодження конструктивного діалогу ОМС з усіма зацікавленими сторонами та громадянським суспільством*. У цьому питанні організаційно компетентна ПОМС є неоціненна.

Згідно з результатами дослідження Chatam House «Боротьба за Україну» щодо визначення пріоритетних цілей у діяльності громадських організацій, то більшістю респондентів визначено «вплив на політику» - 56,2% та «консолідація інтересів громадян» - 55,6% [225]. Ними також зазначається, що практично в усіх справах реформування державного управління активну участь в Україні беруть громадські організації

Наприклад, Центр протидії корупції та Transparency International як громадські організації відіграли визначальну роль у створенні нової антикорупційної інфраструктури, яка включила нові органи – Національне антикорупційне бюро України (НАБУ) та Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК). Усі дев'ять членів комісії з призначення нового директора НАБУ були представниками громадянського суспільства, висунутими Президентом, парламентом та урядом [226].

Вітчизняні дослідники також вказують на тенденцію щодо обов'язкової участі громадських організацій у політичному житті держави і її територій. Наприклад, М. Твердохліб у своєму дисертаційному дослідженні встановила обов'язковий досвід парламентарів у діяльності громадських організацій для здійснення якісної парламентської діяльності[98]; О. Черкас - визначила у своєму дисертаційному дослідженні, що ПОМС - це, як правило особистості, які мають досвід роботи в громадських об'єднаннях (організаціях, політичних партіях тощо); С. Шулімов вказує, що розвиток громадянського суспільства визначений одним із фундаментальних національних інтересів нашої держави. Так, у Закону України «Про національну безпеку України» зазначено, що громадянське суспільство має бути залучене до розробки Стратегії національної безпеки, відповідно до якої воно здійснює

громадянський контроль за діяльністю органів публічної влади щодо її реалізації.

Тим не менше, не зважаючи на збільшення впливу громадянського суспільства на розробку та втілення реформ, все ж варто посилити деякі аспекти взаємодії держави та громадського сектору.

Для цього ми пропонуємо ПОМС і ОМС:

- залучати широку громадськість до моніторингу розробки і втілення реформ;
- розвинути просвітницьку роботу серед населення різних територіальних громад щодо їх громадської участі у питаннях децентралізації;
- сприяти розвитку регіональних громадських організацій;
- розвинути мережу освітньо-культурних заходів з метою підвищення рівня громадської активності українців у політичному житті країни і конкретних територій;
- максимально використовувати сучасні інструменти участі громадян у справах громади і держави.

Щодо останнього, то зазначимо, що для проведення дослідження задоволення потреб громади можна, наприклад, використати такі інструменти як громадський бюджет чи петиція.

З 2016 року в Україні успішно запроваджується громадський бюджет (бюджет участі, партиципаторний бюджет) як інструмент участі громадян у справах країни та її території та є яскравим прикладом місцевої політики щодо підвищення ефективності використання бюджетних коштів, залучення громадськості до прийняття рішень на місцевому рівні, а також дослідження місцевих потреб, незалежно від державного регулювання. Зокрема, виявилось, що освітній бюджет протягом останніх років залишався значною частиною проблемного бюджету.

Не менш важливим інструментом із вивчення потреб громади і підвищення її активної участі є петиція. Цей інструмент електронної демократії регламентується ст. 23-1 Закону України «Про звернення

громадян».

Громадяни можуть скористатися цим інструментом, звернувшись не лише до органів місцевого самоврядування, а й до Президента України, уряду та Верховної Ради. Механізм звернення здійснюється через електронні підписи під конкретними зверненнями на сайтах органів державного управління чи громадських організацій, які займаються лобіюванням конкретних потреб збору підписів.

Важливим фактором примусового виконання петиції є те, що навіть якщо місцева влада не вживає заходів щодо виконання петиції, вона зобов'язана розглянути її на засіданнях і принаймні довести до відома всіх делегатів та голови громади.. Проблема полягає в тому, що не всі петиції є змістовними та можуть бути реалізовані органами влади в рамках законодавства, але вони є важливою інформацією та позиціонуючими сигналами для громади щодо проблем, які потребують термінового вирішення у прийнятний спосіб.

Підсумовуючи коментарі щодо налагодження конструктивного діалогу між органами місцевого самоврядування та всіма відповідними сторонами та громадянським суспільством, ми зазначаємо, що навіть якщо керівному органу бракує безпосереднього досвіду чи методологій для проведення дослідження потреб громади, завжди існує чималий перелік і вибір доступних або навіть законні інструменти, створені для вивчення потреб населення, спільнот і суспільства в цілому.

Важливим у цьому аспекті є дотримання ПОМС принципів прозорості і відкритості, основними механізмами забезпечення яких є постійний діалог і партнерство.

3. Щодо *стандартизації оцінювання якості* діяльності ПОМС, то важливе значення мають напрацювання у сфері менеджменту якості. І, якщо перші наукові результати у цій галузі знань були спрямовані на визначення ефективності та результативності діяльності органів влади, то подальші – справедливості, етичності, відповідальності їх працівників.

У цьому плані ми пошлемось на результати досліджень Л. Даниленко, в якому наголошується на розбіжності поглядів публічних службовців щодо їх бажання бути демократичними і готовністю до встановлення партнерських відносин, тобто до застосування сучасних інноваційних методів публічного управління, зокрема таких як аутсорсинг, краудсорсинг, бенчмаркінг тощо.

Така розбіжність між бажаннями і реальністю свідчить про доволі низькі рівні резистентності, морально-етичної відповідальності й інноваційності публічних службовців. Так, наприклад, за спостереженнями дослідниці: 33,5% респондентів мають достатній рівень резистентності, тобто здатні тримати опір і утиск (це лише кожний третій, а інші?); 47,9% - високий рівень моральної відповідальності, тобто готові визнавати свої помилки (проте це менше половини); 29,1% - високий рівень інноваційності, тобто здатні до розроблення чи застосування нових моделей, функцій та методів публічного управління (кожний третій готовий, а дві треті – не готові).

Ці показники не є втішними. Адже, стандарти якості діяльності публічних службовців передбачають наявність навички міжкультурної комунікації, уміння слухати, презентаційні навички, уміння створювати мережі, уміння лобювати, вести переговори, бачити стратегічну перспективу, переконувати та створювати консенсус як узгоджене рішення.

Тому, не зважаючи на воєнні дії і період воєнного стану, оголошений в Україні у зв'язку із повномасштабним воєнним вторгненням РФ в Україну 24 лютого 2022 року, є потреба в удосконаленні системи підготовки публічних службовців шляхом урахування міжнародного досвіду з розвитку професійного потенціалу публічних службовців [193].

У зв'язку з цим нами пропонується ввести у практику оцінювання діяльності ПОМС такі показники якості їх діяльності, як:

- відповідальність/не відповідальність за виконання взятих на себе зобов'язань;
- мотивація до лідерства на засадах демократичних /недемократичних цінностей;

- участь /неучасть в інноваційному розвитку ОМС

Для цього пропонується враховувати міжнародний досвід в організації навчання публічних службовців. А саме:

- досвід США щодо використання програмно-цільової організації навчання, яка передбачає складання особистісних програм розвитку працівника, що визначається адміністрацією конкретного органу влади. Такий досвід Україна вже частково має і ті міські голови, які були учасниками німецько-українського проекту у 2016-2018 рр. розробили такі програми особистісного розвитку. Однак, чи стали вони затребувані в громадах, чи контролюються ними. Це залишається під питанням. Зрозуміло, що розвиток електоральної активності населення громад дозволить їм ураховувати під час виборів і цей показник якості діяльності ПОМС, а нині - він залишається не використаним сповна. Тобто, мова йде про запровадження такого показника якості діяльності ПОМС, як відповідальність щодо виконання взятих на себе зобов'язань;
- досвід Польщі, Німеччини, Великобританії, Нідерландів, Швеції, Норвегії щодо використання тренінгової системи навчання, яка ґрунтується на концепції розвитку лідерства та її емоційної складової. В результаті її активного застосування виникає потреба у запровадженні такого показника якості діяльності ПОМС, як мотивація до лідерства, яка має розкрити інтереси і цінності конкретного ПОМС. Нині в Україні запроваджують мотиваційні листи як інструменти розвитку лідерства. Однак, на наш погляд, вони мають бути висвітлені на сайтах конкретних ОМС і населення територіальної громади повинно мати можливість із ними ознайомитися. Адже зміна парадигми в управлінні (з державного - на публічне) саме в цьому і полягала, щоб відкритість і прозорість стали цінністю в діяльності публічних службовців, у їхній системі поглядів, що лежить в основі їхньої свідомості і формує в подальшому відповідну управлінську поведінку та відповідний стиль управління – демократичний чи автократичний;

- досвід Японії, Індії, Кореї щодо розвитку внутрішнього світу людини на її ціннісній свідомості і ціннісній орієнтації. Формування етичного лідера, здатного не лише формувати команду однодумців для вирішення конкретних завдань, а й здатних надихати виконавців на отримання в результаті спільної роботи успіху, який досягається в колективі за умов співпадіння цінностей її членів з можливостями організації. У нашому випадку – цінності ПОМС і можливості ОМС мають співпадати. Серед цінностей важливими є ті, що спрямовані на добробут організації; серед можливостей ОМС – її ресурси (інтелектуальні, фінансові, матеріальні). Такий підхід, на наш погляд, передбачає запровадження такого показника якості діяльності ПОМС, як індекс участі в інноваційному розвитку ОМС. Це означає участь ПОМС у проектній діяльності. Наявність такої участі сприятиме підвищенню добробуту ОМС.

Як *висновок* зазначимо, що під час війни з РФ в Україні змінюються вимоги до публічних службовців. Вони, з одного боку *послаблюються*, що пов'язано, наприклад, із тимчасовим зняттям антикорупційних обмежень для ПОМС щодо заборони займатися їм іншою оплачуваною чи підприємницькою діяльністю, а також обмеження щодо сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності (окрім ПОМС, посади яких віднесені до першої-третьої категорії), якщо вони перебувають у відпустці без збереження заробітної плати або у разі простою. А з іншого боку – посилюються, зокрема підвищенням вимог суспільства і держави до відповідальності за взяті на себе зобов'язання, за поведінку і стиль управління, інноваційну активність й особистий внесок у розвиток добробуту територіальної громади шляхом залучення інвестицій, запровадження механізму соціального партнерства, налагодження конструктивного діалогу з усіма зацікавленими сторонами, підвищення фаховості у сфері інформатизації та цифровізації комунікативних процесів. Надані нами практичні рекомендації для ПОМС і ОМС сприятимуть забезпеченню відновлення українських територій і захисту української незалежності.

### Висновки до розділу 3

1. Охарактеризовано європейський досвід проведення реформ у системі публічного управління з метою демократизації суспільних відносин та посилення ролі представницької влади на місцях шляхом: зменшення адміністративних підрозділів та виборчих округів у Скандинавських країнах (Швеція, Данія, Фінляндія) та Великій Британії; укрупнення громад (Франція); наближення до людей системи реалізації соціальних послуг (Велика Британія, Італія, Німеччина, Франція, Данія) та послаблення тиску префектів на діяльність ОМС (Франція, Італія, Іспанія).

З'ясовано, що володіння ПОМС організаційними компетентностями у міжнародному досвіді вплинуло на зростання рівня організаційної самостійності та відповідальності місцевої влади, запровадження публічності при прийнятті рішень та залучення оптимального використання місцевих ресурсів, а також - на розвиток демократичних засад у публічному управлінні й економічне зростання територій і регіонів.

В Україні врахування міжнародного досвіду у сфері децентралізації управління стимулювало процеси інституціоналізації лідерства, залучення інвестицій, розвитку людських ресурсів, формування грошових потоків територіальної громади шляхом розвитку вітчизняного законодавства у сфері вищої освіти, державної служби, місцевого самоврядування. При цьому актуалізувалась потреба у розробці нових законів - про посадових осіб місцевого самоврядування, публічних службовців, представництво в органах влади.

Уточнено сутність організаційної компетентності міського голови та її складові шляхом визначення його управлінських повноважень, таких як: задоволення суспільних інтересів і потреб територіальної громади і кожного її представника, керівництво радою депутатів та її виконавчим комітетом, регулювання і контроль за діяльністю виконавчих органів влади на місцях, підприємств, установ, організацій різних форм власності, організацію

діяльності з населенням територіальної громади і міжнародними партнерами.

Визначено, що більшість ПОМС повинні мати вищу освіту з публічного управління та адміністрування, про що свідчить аналіз кваліфікаційних вимог до їх посади і що вказує на потребу в удосконаленні відповідних освітніх програм, зокрема наповнення їх практичними кейсами і тренінгами з розвитку організаційної компетентності фахівців публічного управління, розробленими у рамках німецько-українського проекту «Професіоналізація та стабілізація управління українським комунальним господарством», а саме: паспортами «організаційної діяльності органу місцевого самоврядування», «інновацій»; структурами «стратегічного плану розвитку території», «діяльності громадських рад при органах місцевого самоврядування», «особистої комунікативної стратегії» тощо.

З'ясовано, що врахування міжнародного досвіду публічного управління сприяло підвищенню показників успіху реалізації реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на територіальному, функціональному, політичному, адміністративному, менеджерському та маркетинговому рівнях шляхом, відповідно, посилення консультативно-дорадчої та моніторингової функції посадової особи місцевого самоврядування, підвищення рівня електоральної участі населення під час виборів, запровадження внутрішньої системи оцінювання якості органу місцевого самоврядування за відповідними критеріями, встановлення чітких і прозорих горизонтальних комунікаційних зв'язків між місцевою владою та громадою і населенням.

2. Розроблено й обґрунтовано модель розвитку організаційної компетентності ПОМС в Україні в сучасних умовах, що є схематичним відображенням зазначеного процесу і містить - концептуальний, операційний й оціночний блоки, кожний з яких є взаємозалежний і взаємопов'язаний між собою і ґрунтуються, відповідно, на комплексі:

- традиційних (системний, організаційно-компетентнісний) і сучасних (акмеологічний, аксіологічний, діалогічний) наукових підходах;

- традиційних (субсидіарність, соціально-психологічного впливу) і сучасних (відкритість, справедливість, відповідальність, інформаційність) наукових принципах;
- традиційних (нормативно-правовий, організаційно-функціональний, мотиваційно-ціннісний) і сучасних (інформаційно-комунікаційний, інструментально-технологічний) механізмах публічного управління;
- складових організаційної компетентності (знання про організацію діяльності ОМС та її суб'єктів, уміння приймати управлінські рішення, навички і досвід збору й аналізу інформації, використання комп'ютерної техніки, мотивація до лідерства).

Удосконалено методику визначення рівнів розвитку організаційної компетентності ПОМС (недостатній, достатній, високий) шляхом запровадження кількісно-якісних критеріїв, серед яких: наявність вищої освіти зі сфери публічного управління та адміністрування, налагодження системної роботи громадських рад за різними напрямками діяльності, запровадження електронного робочого місця, створення інформаційної платформи для зворотного зв'язку з населенням територіальної громади, сформованість толерантної поведінки у громаді, забезпечення емоційної стійкості у стресових ситуаціях, прагнення до співпраці та пошуку компромісних рішень, навички і досвід збору й аналізу інформації, використання комп'ютерної техніки, володіння технологіями мотивації до лідерства.

3. Методом SWOT-аналізу визначено потребу у посиленні застосування сучасних (інформаційно-комунікаційних й інструментально-технологічних) механізмів публічного управління з розвитку організаційної компетентності ПОМС.

Запропоновано, відповідно:

- ОМС у сфері цифровізації й інформатизації публічного управління створити: уніфіковані документи для подолання цифрової бюрократії; умови розвитку інформаційної та цифрової компетентності; електронні

- робочі місця посадових осіб; уніфіковані сайти; електронні платформи для спілкування з населенням; електронного документообіг; створити якісний електронний зв'язок місцевої влади з населенням, з кожним структурним підрозділом та органом виконавчої влади на місцях;
- ОМС розвинути партнерство з ІТ-бізнес організаціями, яка має стати традиційною формою конструктивної взаємодії в територіальній громаді;
  - органам державної влади у сфері освіти на місцях розвинути e-learning навчання для посадових осіб з проблем місцевого самоврядування; - запровадити продуктивний онлайн-діалог між усіма зацікавленими сторонами, спрямований на підвищення конкурентоспроможності посадових осіб;
  - системі вищої освіти України розширити обсяги підготовки ІТ-фахівців для роботи в органах місцевого самоврядування, які мають своєчасно усувати негативні тенденції у взаємодії публічної влади із населенням за допомогою е-платформи на сайтах ОМС; сприяти розвитку електронного цифрового навчання ПОМС у зручний для них час;
  - громадським організаціям запровадити інтерв'ювання публічних службовців щодо виконання ними функцій, які не затребувані у зв'язку із застосуванням ІТ і цифрових технологій в управлінській діяльності; підтримувати постійний контроль за процесами у відповідній сфері в режимі реального часу; запровадити онлайн-моніторинг за дотриманням критеріїв об'єктивності, повноти, своєчасності інформування населення про проблеми діяльність органів виконавчої влади на місцях та ОМС в цілому.

Рекомендовано ОМС посилити увагу до налагодження конструктивного діалогу з усіма зацікавленими сторонами та громадянським суспільством. З цією метою: залучати широку громадськість до моніторингу розробки і втілення реформ; розвинути просвітницьку роботу серед населення різних територіальних громад щодо їх громадської участі у питаннях децентралізації; сприяти розвитку регіональних громадських

організацій; розвинути мережу освітньо-культурних заходів з метою підвищення рівня громадської активності українців у політичному житті країни і конкретних територій; максимально використовувати сучасні інструменти участі громадян у справах громади і держави, зокрема такі як громадський бюджет та петиція.

Запропоновано зміст освітніх програм з публічного управління та адміністрування посилити питаннями міжнародного досвіду в організації навчання публічних службовців, зокрема США щодо використання програмно-цільової організації навчання; Польщі, Німеччини, Великобританії, Нідерландів, Швеції, Норвегії щодо використання тренінгової системи навчання; Японії, Індії, Кореї щодо розвитку внутрішнього світу людини на її ціннісній свідомості і ціннісній орієнтації.

Основні результати другого розділу висвітлено у таких публікаціях автора: [61; 91; 193; 220].

## ВИСНОВКИ

У дисертації вирішено актуальне наукове завдання, яке полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні базових і сучасних механізмів публічного управління з розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування та розробці практичних рекомендацій з їх використання у реформуванні системи місцевого самоврядування України.

Отримані в процесі дослідження результати, їх апробація та використання в практичній діяльності підтверджують актуальність дослідження, свідчать про досягнення поставленої мети, виконання завдань та дають підстави для формулювання таких висновків і пропозицій:

1. Визначено, що ступінь розроблення наукової проблеми розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в теорії публічного управління є не достатньою, потребує додаткового аналізу теоретичних джерел, вітчизняних та міжнародних нормативно-правових актів і практики їх застосування у системі публічного управління, зокрема в умовах завершення реформування процесів децентралізації управління та нових загроз, які виникли внаслідок повномасштабного воєнного вторгнення РФ в Україну 24 лютого 2022 року, а також процесів, пов'язаних із наданням Україні статусу кандидата на членство для вступу в Європейський Союз.

Підтверджено:

- невідповідність рівня професіоналізму ПОМС потребам розвитку держави й суспільства, що породжує дисфункції, знижує ефективність роботи ОМС, робить необхідним визначення механізмів публічного управління і шляхів його формування;
- закономірність про реалізацію політики децентралізації управління, що сприяє підвищенню рівня демократизації і посиленню публічної влади на місцях;
- тенденцію щодо поєднання суспільної активності і громадянських ініціатив зі структурами політико-адміністративного управління на

місцях, що сприяє виникненню нових методів публічного управління, за допомогою яких відбувається вплив громадянського суспільства на прийняття важливих політико – управлінських рішень, враховуючи інтереси громади та їх об'єднань – політичних, економічних, громадських тощо.

2. Уточнено понятійно-категорійний апарат дослідження проблеми організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування та механізмів публічного управління щодо її розвитку, зокрема під поняттям *«організаційна компетентність посадової особи місцевого самоврядування»* розуміється її здатність до лідерства та ефективної організації професійної діяльності, прийняття власних рішень, ефективної комунікації у вирішенні конфліктів, збору й аналізу інформації із застосуванням сучасних інформаційних технологій. Поняття *«механізм розвитку організаційної компетентності посадової особи місцевого самоврядування»* розглядається як комплекс форм, методів й інструментів публічного управління, що забезпечують розвиток її організаційних умінь, навичок, досвіду, мотивації, особистих якостей.

На основі розуміння сутності поняття *«організаційна компетентність ПОМС»* виокремлено й обґрунтовано її структурні елементи: знання про організацію діяльності ОМС та ПОМС; вміння приймати управлінські рішення на основі консенсусної комунікації; навички і досвід збору й аналізу інформації з використанням ІКТ; мотивація до лідерства й особисті якості лідера.

3. Охарактеризовано методологію дослідження проблеми механізмів розвитку організаційної компетентності ПОМС, яка включила комплекс наукових підходів (системний, організаційно-компетентнісний, акмеологічний, аксіологічний, діалогічний) і принципів (субсидіарності, соціально-психологічного впливу, відкритості, справедливості, відповідальності, інформаційності), взаємопов'язаних наукових методів дослідження (діалектичний, теоретичний, практичний, емпіричний,

статистичний, математичний, аналітичний, моделювання, порівняння, прогнозування), які в сукупності гарантували ймовірність та об'єктивність отриманих результатів.

4. Обґрунтовано механізми розвитку організаційної компетентності ПОМС в Україні: традиційні (базові), такі як нормативно-правовий, організаційно-функціональний, мотиваційно-ціннісний; сучасні - інформаційно-комунікаційний й інструментально-технологічний.

З'ясовано, що особливостями їх реалізації є:

- забезпечення чинного законодавства України у сферах місцевого самоврядування, державної служби, вищої освіти, інформатизації та міжнародних нормативно-правових актів, спрямованих на розвиток організаційної і фінансової самостійності органів публічної влади на місцях й організаційної відповідальності їх працівників;
- запровадження горизонтально-функціональної організаційної структури управління в органах місцевого самоврядування з розширеними функціями посадових осіб, спрямованими не лише на виконання основних управлінських завдань, а й на максимальне включення населення в активну діяльність територіальної громади;
- визнання спеціальної вищої освіти у сфері публічного управління та адміністрування для посадових осіб місцевого самоврядування базовою для виконання повноважень, визначених чинним Законом України «Про місцеве самоврядування»;
- запровадження сучасних соціально-психологічних інструментів визначення мотивації і ціннісних орієнтацій посадових осіб місцевого самоврядування під час вступу на посаду та під час виконання посадових повноважень у системі публічного управління;
- забезпечення робочого місця посадової особи місцевого самоврядування сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями для ефективного виконання службових повноважень.

5. Узагальнено зарубіжний досвід з розвитку організаційної

компетентності посадових осіб місцевого самоврядування та розроблено методику його адаптації в Україні, в основу якої покладено сучасну тематику і зміст навчальних семінарів, розроблених у рамках німецько-українського проекту «Професіоналізація та стабілізація управління українським комунальним господарством» у 2016-2018 рр., в результаті яких посадові особи місцевого самоврядування оволоділи організаційними навичками, такими як використання: паспортів «організаційної діяльності органу місцевого самоврядування» та «інновацій»; структури «стратегічного плану розвитку території», «діяльності громадських рад при органах місцевого самоврядування», «особистої комунікативної стратегії».

б. Розроблено й обґрунтовано теоретичну модель розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні, яка є схематичним відображенням зазначеного процесу і містить три складові - концептуальна, діяльнісна, оціночна, які є взаємозалежними і взаємопов'язаними між собою.

Концептуальна складова моделі представлена комплексом традиційних (системний, організаційно-компетентнісний) і сучасних (акмеологічний, аксіологічний, діалогічний) наукових підходів, що визначають загальну стратегію розвитку організаційної компетентності ПОМС шляхом удосконалення чинного законодавства у сфері місцевого самоврядування, зміни організаційних форм і ціннісних орієнтацій, формування інформаційно-просвітницького простору територіальних громад, системного використання інноваційних технологій публічного управління, таких як діджіталізація, аутсорсинг, реінжиніринг, краудсорсинг, бенчмаркінг тощо.

Діяльнісна складова моделі представлена сукупністю механізмів публічного управління, що впливають на розвиток організаційної компетентності ПОМС та її складові елементи шляхом системного навчання у післядипломній освіті й оволодіння сучасними знаннями, вміннями, навичками, досвідом зі сфери публічного управління та адміністрування, конфліктології, інноватики, менеджменту, інформатики, аксіології.

Оціночна складова моделі розкриває критерії визначення рівнів розвитку організаційної компетентності ПОМС (недостатній, достатній, високий), серед яких - наявність вищої освіти зі сфери публічного управління та адміністрування, налагодження системної роботи громадських рад за різними напрямками діяльності, запровадження електронного робочого місця, створення інформаційної платформи для зворотного зв'язку з населенням територіальної громади, сформованість толерантної поведінки у громаді, забезпечення емоційної стійкості у стресових ситуаціях, прагнення до співпраці та пошуку компромісних рішень, навички і досвід збору й аналізу інформації, використання комп'ютерної техніки, володіння технологіями мотивації до лідерства.

Розроблено методику визначення рівня сформованості організаційної компетентності ПОМС за визначеними кількісними і якісними показниками, який виявився в експериментальних територіальних громадах Черкаської області на недостатньому рівні. Проблемними виявились практично всі інструменти організаційно-функціонального, мотиваційно-ціннісного, інформаційно-комунікаційного й інструментально-технологічного механізмів, за виключенням інструментів нормативно-правового механізму, що свідчить про недостатність організаційної самостійності органів місцевого самоврядування й організаційної компетентності їх посадових осіб, а також про необхідність формувати політику реалізації реформи децентралізації управління як політику «політичної участі».

7. Розроблено й обґрунтовано практичні рекомендації органам місцевого самоврядування, громадським організаціям, органам виконавчої влади на місцях з удосконалення механізмів розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування. Акцентована увага на сучасних механізмах публічного управління (інформаційно-комунікаційний, інструментально-технологічний), які пов'язані з недостатнім рівнем володіння інформаційною і цифровою компетентністю та методами конструктивного діалогу влади і громади.

Запропоновано посилити діяльність органів місцевого самоврядування у сфері цифровізації й інформатизації публічного управління та створити умови для налагодження конструктивного діалогу з усіма зацікавленими сторонами та громадянським суспільством з метою розвитку електронної, учасницької, партисипативної, деліберативної й інших сучасних видів демократії як основи народовладдя, що є фундаментом ефективної організації місцевої влади і передбачає: електронне урядування; продуктивний діалог у громаді; електронне цифрове навчання посадових осіб у зручний для них час; системний моніторинг за дотриманням критеріїв управління якістю; системну участь громадян у справах територіальних громад і держави; удосконалення освітніх програм з публічного управління та адміністрування шляхом розкриття міжнародного досвіду в організації навчання публічних службовців.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 №254. Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 1996. №30. – URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/80731-10> (дата звернення: 17.04.2022).
2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 №280/97-ВР в редакції від 23.07.2020. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>
3. Друкер П., Питер Ф. «Эффективный управляющий» URL: <http://www.ek-lit.agava.ru/drucsod.htm>
4. Дж.Надлер, Ш.Хибино Мышления прорыва /Пер. с англ. С.И. Ананин; Худ обл.. М.В. Драко. 1999. 496 с. (Серия «Бизнес – нестандартно!»)
5. Пітер Т. Коулман, Роберт Фергюсон Результативний конфлікт; пер. з англ. Інни Софієнко. К.: Наш Формат, 2016. 320 с.
6. Devid A. Whetten, Kim S. Cameron. Developing Management Skills. Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey 07458, 2002.- 654 p.
7. Алюшина Н.О. Супровід процесу управління персоналом у державних органах влади в умовах глобальних викликів: науково-методичний аспект. *Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві*: зб. тез міжнар. круглого столу, Україна–Литовська Республіка, 08 лип. 2021 р., м. Київ / редкол.: Ольга Андрєєва, Ірина Криворучко, Наталія Ларіна; за заг. ред. Лариси Комахи. Київ: Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2021. 176 с.
8. Баско А.В. Класифікація органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації державної влади. Прикарпатський юридичний вісник. 2017. Вип. 1. С. 52-57.

9. Борденюк В.І. Місцеве самоврядування та державне управління: конституційно-правові основи співвідношення та взаємодії: монографія/ К.: Парламентське вид-во, 2007. 576 с.
10. Ворона П. В. Місцеве самоврядування України в контексті розвитку представницької влади: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2012. 341 с.
11. Представницька влада у державотворчому процесі України: монографія / за ред. В.А. Гошовської. Київ: НАДУ, 2018. 384 с.
12. Дзвінчук Д. І. Психолого-методичні засади розробки програм підвищення кваліфікації державних службовців (освітня сфера): автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.05 «Галузеве управління: управління освітою» / НАДУ при Президентіві України. Київ, 1999. 20 с.
13. Краснопорова С.В. Теоретико-методологічний зміст професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування: монографія. К.: НАДУ, 2010. 268 с.
14. Куйбіда В.С. Організаційно-правові аспекти місцевого самоврядування в Україні [Текст]: [навч. посіб.] Куйбіда В. С.; Відкр. міжнар. ун-т розв. людини «Україна», Вища шк. політ. лідера. К.: [Ун-т «Україна»], 2011. 158 с.
15. Кушнірова Г. Формування професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування: дис. канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03. Харків, 2011. 183 с., С. 58
16. Орлів М.С. Впровадження моделі збалансованої системи показників в органах місцевого самоврядування. Вісник ХНУ. Серія: Економічні науки. 2022.№4. С. 105-110. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4>
17. Пашко Л. Удосконалення системи управління людськими ресурсами у сфері держав-ного управління як основа ефективного їх оцінювання. *Вісник НАДУ*. 2005. №4. Київ: НАДУ. С. 134–138.
18. Державне управління та державна служба: словник-довідник / уклад. О. Ю. Оболенський. Київ: КНЕУ, 2005. 480 с.

19. Федчун Н.О. Конфлікти в діяльності органів місцевого самоврядування: причини, шляхи розв'язання та прогнозування: дис. на зд. н. ст. к. держ. упр.; 25.00.04 – місцеве самоврядування. – К.: НАДУ, 2009. 217 с.
20. Ярмистий М. Формування адміністративної компетентності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03 / НАДУ при Президентові України. Львів, 2014. 185 с., С. 68
21. Лелеченко А. П., Васильєва О. І., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень: навч. посіб. А. П. Лелеченко, О. І. Васильєва, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук. К.: 2017. 110 с.
22. Gryshchenko, I., Ridei Nataliia, (2020). Social dimensions of municipal sustainability: guidance for strategic planning. *Solid State Technology* Vol. 65 No.3 (2020) p.6350-6359 URL:  
<http://solidstatetechnology.us/index.php/JSST/issue/view/59> (Scopus)
23. Грищенко І. М. Формування лідерства в системі місцевого самоврядування України. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2017. Вип. 1. 168 с. С. 151–166. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu\\_2017\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2017_1_11)
24. Газарян С.В. Нова якісна професійна підготовка у сфері публічного управління. *Державне будівництво*. №2/2018. С. 1-12.
25. Грицяк І.А. Європейський Союз: інституційно-правові основи та функціонування: навч.-метод. посіб. / І. А. Грицяк, О. Ю. Оржель, М. Є. Чулаєвська та ін.; за заг. ред. І. А. Грицяка. К.: НАДУ, 2009. 188 с.
26. Калашнікова С.А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства: моногр. К.: Київськ. ун-т ім. Бориса Грінченка, 2010. 380 с.
27. Svitlana Khadzhyradieva, Nataliia M. Chernenko, Nataliya B. Larina, Marianna M. Ruchkina and Oksana O. Sakaliuk. Risks in Public Administration in the Context of Globalisation: *International Journal of Criminology and Sociology. Lifescience Global*. 2020, №. St. 2921-2928.

28. Голубь В.В., Поліщук А.А. Координаційні механізми професіоналізації сучасних управлінців. *Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві*: зб. тез міжнар. круглого столу, Україна–Литовська Республіка, 08 лип. 2021 р., м. Київ / редкол.: Ольга Андрєєва, Ірина Криворучко, Наталія Ларіна; за заг. ред. Лариси Комахи. Київ: Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2021. 176 с.
29. Development of mechanisms of good governance in Ukraine: collective monograph / L.V.Honiukova, V.G.Hornyyk, V.V.Karlova, S.O.Kravchenko, etc. Lviv-Torun - Liha-Pres, 248 p.; Honiukova L. Intersectoral interaction: partnership between government and community. Public administration and decentralization processes in Ukraine: *Mater. international scientific-practical Internet conference, Chernivtsi, Chernivtsi*: Chernivtsi National University. Yu. Fedkovich, 2021. P.7-12.
30. Дерун Т. М. Організація роботи органів місцевого самоврядування в територіальних громадах / Humanization concept of public administration: theoretical and methodological fundamentals: *Scientific monograph*. Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2022. 242 p. P. 68-99. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/book/211>
31. Колтун В.С., Радченко О.В. Потенціал принципів автономії місцевого самоврядування: підходи до визначення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021.№17. С.67-74.
32. Рось О.Г. Поняття та сутність нормативно-правового забезпечення інституційної спроможності представницьких органів місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №18. С. 97-100.
33. Якимчук С.П. Формування управлінських рішень органами місцевого самоврядування: дис. на зд. н. ст. к. держ. упр.; 25.00.04 – місцеве самоврядування. К.: НАДУ, 2012. 202 с.
34. Л. Гонюкова, О. Кілієвич, М. ван ден Муїзенберг, М. Чулаєвська, Yurі Marchenko - 22 стор.. ГЛОСАРІЙ ТЕРМІНІВ політики, що базується на

- доказах: *GLOSSARY OF TERMS on Evidence based Public Policy*. Режим доступу: URL: [https://books.google.com.ua/books?id=FFFbDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?id=FFFbDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
35. Державне управління: основи теорії, історія і практика: навч. посіб. / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній, М. М. Іжа, Г. І. Арабаджи; за заг. ред. П.І. Надолішнього, В. Д. Бакуменка. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. 394 с.
36. Методичні рекомендації щодо створення системи управління освітою об'єднаних територіальних громад. А. Сеїтосманов, О. Фасоля, В. Мархлевский. URL: [https://www.hromady.org/wp-content/uploads/2018/05/Методичні\\_рекомендації\\_для\\_створення\\_системи\\_менеджменту-освітою.-Версія-від-22.02.2016.pdf](https://www.hromady.org/wp-content/uploads/2018/05/Методичні_рекомендації_для_створення_системи_менеджменту-освітою.-Версія-від-22.02.2016.pdf)].
37. Європейська Хартія місцевого самоврядування. Територіальна організація влади в Україні: статус і повноваження місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. За заг. ред. А.П. Зайця. К.: Видавн. дім «Ін Юре». 2002. С. 225-231.
38. Політична культура в забезпеченні єдності та консолідації українського суспільства: монографія / авт. кол.: В. А. Гошовська [та ін.]; за ред. В.А. Гошовської. Київ: НАДУ, 2021. 144 с. С.11, С. 27-28. (Наукова школа вітчизняного парламентаризму. Серія «Бібліотека народного депутата»)
39. Міжмуніципальне співробітництво: вітчизняний та зарубіжний досвід: Навчально-практичний посібник / За заг. редакцією Толкованова В.В., Журавля Т.В. Київ, Deutsche Gesellschaft fu..r Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, проект «Реформа управління на сході України», 2017. 202 с. URL: [https://www.ims-ukraine.org/sites/default/files/IMC\\_0.pdf](https://www.ims-ukraine.org/sites/default/files/IMC_0.pdf)
40. Поліщук В.С. Новий публічний менеджмент як посткласична парадигма державного управління: автореф. дис. на зд. н. ст. к. н. держ. упр: 25.00.01 – теорія та історія державного управління. К.: Інститут законодавства Верховної Ради України. 2017. 22 с.
41. Волкова Н. В. Місцеве самоврядування як суб'єкт управління освітою: кластерний підхід: монографія. 2017. №12

42. Вплив "нового менеджериалізму" на реформування європейських соціальних служб. URL: <https://buklib.net/books/27480> (дата звернення: 29.03.2022)
43. Дзега В.Д. Вдосконалення організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в умовах децентралізації владних повноважень в Україні. *Державне будівництво*. 2020. №2. URL: <http://db.journal.kharkiv.ua/index.php/db/article/view/97/92>
44. Газарян С.В. Професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування: зміст, форми та методи.: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03 – державна служба / Світлана Вікторівна Газарян. Київ, 2011. 39 с.
45. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Закон України від 16.09. 2014 р. №1678-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. №40. Ст. 2021/
46. Газарян С. В. Нова якісна професійна підготовка у сфері публічного управління. *Державне будівництво*. 2018. №2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2018\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2018_2_15) (Газарян Світлана Вікторівна, д. держ. упр., проф., професор кафедри державного управління ХарPI НАДУ)
47. Дзега В.Д. Застосування мотиваційного механізму у зростанні професіоналізму публічних службовців в умовах глобалізації. *Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві*: зб. тез міжнар. круглого столу, Україна–Литовська Республіка, 08 лип. 2021 р., м. Київ / редкол.: Ольга Андреева, Ірина Криворучко, Наталія Ларіна; за заг. ред. Лариси Комахи. Київ: Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2021. 176 с.
48. Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів

місцевих рад, схваленою розпорядженням КМУ від 01.12.2017 №974-р. URL: [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua)\_(дата звернення: 05.06.2021)

49. Позиція України в рейтингу країн світу за Індексом глобальної конкурентоспроможності 2017–2018. URL:

<http://edclub.com.ua/analitika/pozyciyaukrayiny-v-reytingu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-2>

50. Даниленко Л.І. Компетентнісний підхід до формування змісту єдиного державного кваліфікаційного іспиту. Актуальні питання підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування: матеріали щорічн. н-практ. конф. за міжн. уч. (Київ, 1-2 листопада, 2018 р. у 2 т. Т.1. С. 6-11.

51. Артеменко Н.Ф. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03 – державна служба / Наталія Федорівна Артеменко. – Дніпропетровськ, 2010. 23 с.

52. ANNEX to the Proposal for a Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning. URL: <https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/annexrecommendationkey-competences-lifelong-learning.pdf> (дата звернення: 10.10.2018).

53. Даниленко Л.І., Дзєга В.Д. Концептуальні засади вдосконалення організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні. *Економіка та держава: науково-практичний журнал*. Серія Політологія. №2 (2). 2020. С. 12 – 17. URL: <http://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2020/05/Politolohiia-12-2020.pdf> 11

54. Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні», яка була затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 року №333

55. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17 червня 2014 року Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, №34, ст.1167. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> с.

56. Лелеченко А. Сутність регіональної політики сталого розвитку в умовах децентралізації. *Perspectives of world science and education. Abstracts of the 9th International scientific and practical conference. CPN Publishing Group. Osaka, Japan. 2020. С. 654-658.*
57. Про засади державної регіональної політики: Закон України (від 5.02.2015 р. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, №13, ст.90. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19>
58. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 5.02.2015 (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, №13, ст.91). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>, ст.8, п.4
59. Керівник у системі публічного управління: навч. посіб. / за загл. ред. Петровського П. М. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2018 р. 232 с
60. Про схвалення концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 року №333-р. Офіційний вісник України. 2014. №30. Ст. 831.
61. Дзега В.Д. Сучасні виклики публічного управління щодо зростання професіоналізму посадових осіб місцевого самоврядування. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Том 30(69). №6. 2019. С. 33-38.*
62. Рудакевич Олег. Політична культура національних спільнот: Теорія та методологія дослідження: монографія. 2013. С.352
63. Безрук В.М. Розвиток комунікативної компетентності державних службовців. дис. канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.01 Київ, 2019. 205 с.– [https://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/dis\\_Bezruk.pdf](https://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/dis_Bezruk.pdf).
64. Новий тлумачний словник української мови: у 4 т. Т. 3 / уклад. В. В. Яременко, О. М. Сліпушко. Київ: Аконт, 2000. 927 с.
65. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 черв. 2001 р. URL: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua) (дата звернення: 10.04.2022, С. 90

66. Державне управління та державна служба: словник-довідник / уклад. О. Ю. Оболенський. Київ: КНЕУ, 2005. 480 с.
67. Словник іншомовних слів / за ред. О. С. Мельничука. Київ: Голов. ред. УРЕ, 1985. 968 с.
68. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін.; НАДУ при Президентові України. Київ: НАДУ, 2011. С. 207
69. Краснопорова С. Предметний зміст поняття «професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування». *Вісник НАДУ при Президентові України*. Київ: Вид-во НАДУ. 2007. №3. С. 147–154.
70. Про державну службу: Закон України від 18 жовтня 2019 р. URL: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
71. Комунікативна компетентність державних службовців як елемент модернізації системи державної служби. За ред. Д. Дзвінчука. Івано-Франків. центр науки, інновацій та інформатизації. Івано-Франківськ, 2012. С. 154.
72. Державне управління та державна служба: словник-довідник / уклад. О. Ю. Оболенський. Київ: КНЕУ, 2005. 480 с., С. 101–102.
73. Державні стандарти професійної освіти: теорія і методика: монографія / за ред. Н. Г. Ничкало. Хмельницький: ТУП, 2002. 334 с., С. 115.
74. Ярмистий М. Формування адміністративної компетентності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03 / НАДУ при Президентові України. Львів, 2014. 185 с., С. 68.
75. Словник української мови: в 11 т. Т. 5. 1974. С. 123, С. 451,
76. Новий тлумачний словник української мови: у 4 т. Т. 3 / уклад. В.В. Яременко, О. М. Сліпушко. Київ: Аконіт, 2000. 927 с., С. 874.
77. Дзєга В.Д. Удосконалення організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування. *Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі*: матеріали II Всеукраїнської наук.-практ. конф. за міжнар. участю здобувачів вищої освіти та молодих вчених (Київ, 22

листопада 2019 р.) [за заг. ред. В.С. Куйбіди, О.М. Петроє, І. О. Дегтярьової]. Київ: НАДУ, 2019. С. 75-78.

78. Поліщук І. В. Удосконалення організаційного механізму забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні: запровадження системи менторства. *Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. Х.:* Вид-во ХарPI НАДУМагістр», 2017. – Вип. 3 (58). – С. 169–173.

79. Типові професійно-кваліфікаційні характеристики посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 7 листопада 2019 року N 203-19.

80. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 №1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>

81. Хаджирадева С. К. Професіоналізація державної служби як науково-практична проблема. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр.* Вип. 4 (24). Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2005. С. 53–58.

82. Ярмистий М.В. Формування адміністративної компетентності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: дисертація на зд. н. ст. к. н. з держ. упр.; 25.00.03 – державна служба. Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Львів. 2014. 191 с.

83. Загорський В. С. Модернізація підготовки управлінців: концептуальні та стратегічні аспекти / В. Загорський, А. Ліпенцев // *Ефективність державного управління: зб. наук. пр.* Вип. 14/15; за заг. ред. проф. В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів: ЛРІДУ НАДУ. 2008. С. 13–22.

84. Інноваційні моделі підвищення кваліфікації осіб, посади яких віднесено до політичних: навч. посіб./ В.А. Гошовська та ін. за ред. В.А. Гошовськаю, І.Д. Дудко. Київ: НАДУ, 2020. 256 с.

85. Дзвінчук Д. І. Психолого-методичні засади розробки програм підвищення кваліфікації державних службовців (освітня сфера): автореф.

- дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.05 «Галузеве управління: управління освітою» / НАДУ при Президентіві України. Київ, 1999. 20 с.
86. Краснопорова С.В. Теоретико-методологічний зміст професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування: монографія. Київ: НАДУ, 2010. 268 с.
87. Дзега В.Д. Сучасні виклики публічного управління щодо зростання професіоналізму посадових осіб місцевого самоврядування. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Державне управління. Том 30(69). №6. 2019. С. 33-38.
88. Місцеве самоврядування в Україні: стан та перспективи розвитку: аналіт. доп. Київ: Нац. Ін-т стратег. дослідж., 2009. 62 с., С. 17 -18.
89. Кушнірова Г.П. Формування професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування.: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03 – державна служба. Київ, 2011. 23 с.
90. Демедишина Н. І. Розвиток комунікативної компетентності державних службовців засобами модульної технології навчання: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03 – державна служба. Київ, 2009. 23 с. С. 13-15.
91. Дзега В.Д. Організаційні компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні: теоретичні засади дослідження. *Theory and Practice of Public Administration*. 2(65)/2019. С. 233-241
92. Пірен М. Проблеми професійної відповідальності політико-владної еліти в Україні URL: <http://www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=6&n=71&c=1651> (дата зверення 20.05.2020).
93. Єрмаш Н.М., Твердохліб Ю.І. Вирішення конфліктних ситуацій в органах місцевої виконавчої влади. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013, №16 (205), С. 63-69
94. Концептуальні аспекти інклюзивної освіти / Інклюзивна школа: особливості організації та управління: навчально-методичний посібник /

- Кол.: авторів: Колупаєва А. А., Найда Ю. М., Софій Н. З. та ін.; за заг. ред. Даниленко Л.І. Київ, 2007. 128 с.
95. Декларація принципів толерантності (прийнята 16 листоп. 1995 р.). URL: [http://www.tolerance.org.md/rom/docs/decl\\_u.htm](http://www.tolerance.org.md/rom/docs/decl_u.htm).
96. Старовойтова І. І. Толерантність як міра ідентифікацій особистості у суспільстві. *Наукове пізнання. Методологія та технологія*. Вип. 1-2. 2002. С. 167–171.
97. Інститут толерантності (мета діяльності - становлення взаємоповаги і дружніх відносин між людьми через культурний діалог). URL: <http://www.tolerinst.ua>
98. Твердохліб М.Ю. Аксиологічні основи парламентської діяльності: теоретико-методологічний аспект: дис. канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.01 Київ, 2019. 2010 с. URL: [https://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/dis\\_Tverdokhlieb.pdf](https://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/dis_Tverdokhlieb.pdf)
99. Якимчук С.П. Формування управлінських рішень органами місцевого самоврядування: дис. на здобуття н. ст. к. держ. упр.; 25.00.04 – місцеve самоврядування. К.: НАДУ, 2012. 202 с.
100. Цінності, стандарти, компетентність у парламентській діяльності: навч. посіб. К. Ващенко, В. Гошовська, Л. Даниленко та ін.; за заг. ред. В. Гошовської. К. НАДУ, 2016. 193 с.
101. Сучасна організаційна парадигма. URL: [http://pidruchniki.com/83624/menedzhment/suchasna\\_organizatsiyна\\_paradigma](http://pidruchniki.com/83624/menedzhment/suchasna_organizatsiyна_paradigma)
102. Гошовська В.І., Даниленко Л.І. Інструментальний підхід до розвитку лідерства публічних службовців України. *Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 24 трав. 2019 р.): у 5 т. / за заг. ред. А.П. Савкова, М.М. Білинської, О.М. Петроє. Київ, 2019. Т. 5. 94 с.*

103. Калашнікова С.А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства: моногр. К.: Київськ. ун-т ім. Бориса Грінченка, 2010. 380 с., С.41- 43
104. Дафт Р. Л. Уроки лідерства. 2008. 480 с., с. 24
105. Керівник: лідер і менеджер. Підручник для директора. 2004.№5-6.120 с.
106. ISO-Міжнародна організація зі стандартизації. URL: <https://hoe.com.ua/post/nova-versija-standartu-iso-90012015-novi-vimogi-do-sistemi-upravlinnja-tovaristvom.html>
107. Великий тлумачний словник сучасної української мови. / укл. і гол. ред. В. Т. Бусел. К., Ірпінь: ВТФ «Перун», 2002. 1440 с., 214 с.
108. Бакуменко В., Князев В., Сурмін Ю. Методологія державного управління: проблеми становлення та подальшого розвитку. *Вісник НАДУ*. 2003. №2. С. 11 – 27., с. 13 – 14
109. Эшби У. Р. Введение в кибернетику / под. ред. В. А. Успенского. М.: КомКнига, 2005. 432 с.
110. Письменний І. Закон необхідного різноманіття в публічному управлінні URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010\\_02\(5\)/10pivrpu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_02(5)/10pivrpu.pdf) (дата звернення 14.08.2021)
111. Словник системного аналізу в державному управлінні. К.: Вид-во НАДУ, 2007. 148 с., с. 65 – 66.
112. Карамушка Л.М. Психологічні засади організаційного розвитку.: монографія / За наук. ред. Л. М. Карамушки. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2013. 206 с.
113. Бондарчук О.І. Особливості організаційної культури освітніх організацій залежно від самоефективності керівників. *Актуальні проблеми психології*: зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол.: С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. Т. І: *Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*. За

- ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К.: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2014. Вип. 41. – С. 13-19.
114. Гогіна Л. Р. Науменко, Серов О., Тодосова Г. Творча самореалізація особистості державного службовця: стан та проблеми теоретико-правового забезпечення: наук. розробка К.: НАДУ, 2012. 60 с.
115. Пашко Л. Професійна освіта державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: акмеологічний підхід. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2011. №3. С. 77-84.
116. Імперативи формування громадянського суспільства і умовах модернізації державного управління України: кол. монограф. / Л.В. Гонюкова, Є.І.Таран, О.М.Петроє та ін.. Київ, НАДУ. 2019. 288 с.
117. Карлова В. В. Духовні цінності в структурі національної самосвідомості: українські реалії URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej11/txts/10kvvsur.pdf> (дата звернення 09.06.2020).
118. Новаченко Т. В. Архетипова парадигма авторитету керівника в державному управлінні: монографія. Ніжин-Київ: Видавець Лисенко М. М., 2013. 320 с.
119. Сорочан Т.М. Концепція науково-методичної роботи в добу освітніх змін: традиції, інновації, перспективи розвитку. *Методист*. 2013. №2. (14). С. 7 – 12.
120. Клокар Н. Розвиток професійних компетентностей керівників місцевих органів управління освітою в умовах децентралізації / Наталія Клокар // *RocznikPolsko-Ukraiński: Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie*. – Częstochowa. 2016. t. XVIII. S. 399 – 414.
121. Пірен М. І. Формування екологічної культури громадян шляхом просвітництва в територіальних громадах – важливий чинник соціально-гуманітарної політики. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2018. №1. С. 92–98.

122. Політичне лідерство: навч. посіб. / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко. К.: НАДУ, 2013. 300 с.
123. Lilia Makarenko, Oleg Grygor, Nataliia Husarina, Angela Boyko, Nataliia Chukhrai, Ihor Chukhrai Political governance technologies to overcome economic crises. *Estudios de economia aplicada*. 2021, Vol. 39 (3).
124. Публічна політика та суспільні зміни в Україні в контексті євроінтеграції: монографія / авт. кол.: С. О. Телешун, С. В. Ситник, І. В. Рейтерович, О. Г. Пухкал та ін.; за заг. ред. С. О. Телешуна, д-ра політ. наук, проф. Київ: НАДУ, 2017. 248 с.
125. Reiterovych I. "Decentralization as a basis for modernisation of public administration: European experience for Ukraine" / Oleksandr Pukhkal, Valentyna Karlova, Ihor Reiterovych, and Ivan Tyutyunnik // *International Journal of Criminology and Sociology*. 2020, Volume 9, pp. 2991-3001
126. Бігун В. С. Людина в праві: аксіологічний підхід: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: спец. 12.00.12 «Філософія права». Нац. акад. внутр. справ України МВС України. К., 2004. – 19 с., с. 4.
127. Козаков В.М. Ментальність українського народу у формуванні морально-ціннісних імперативів сучасної України. Імперативи формування громадянського суспільства і умовах модернізації державного управління України: кол. монограф./ Л.В. Гонюкова, Є.І. Таран, О.М. Петроє та ін.. Київ, НАДУ.2019.288 с.
128. Лазарева А. О., Юшкевич Ю. С. Морально-етичні цінності громадянського суспільства: монографія. Одеса, 2016. 260 с.;
129. Ларін С. В. Формування національних цінностей українського суспільства в контексті цінностей об'єднаної Європи. *Право та державне управління*: зб. наук. праць. Вип. 1 (26). Запоріжжя: КПУ. 2017. С.132–139
130. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Т. 2: Методологія державного управління. 2011. 692 с. с. 12

131. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К.: НАДУ, 2011. Т. 6. 524 с. 295, с. 497–498.
132. Аверьянов В. Б. Функции и организационная структура органа государственного управления. К., 1979. С. 25–26
133. Гуменюк О. Г., Бриндіков Ю. Л.. Психологічний аналіз лідерства та його функцій в організаціях системи державного управління (теоретичний аспект). *Університетські наукові записки* 2016, №60, С. 139–149. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap\\_2016\\_4\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2016_4_19).
134. Луговий В. І. Компетентності та компетенції: поняттєво-термінологічний дискурс. К., 2009. С. 8–14. Бібік Н. М., Єрмаков І. Г., Овчарук О. В. Компетентнісна освіта: від теорії до практики. К.: Плеяди, 2005. 120 с., с. 31
135. Тлумачний словник української мови / за ред. проф. В. С. Калашника. – 2-ге вид., випр. і доп. Х.: Прапор, 2005. 992 с.
136. Бібік Н. М., Єрмаков І. Г., Овчарук О. В. Компетентнісна освіта: від теорії до практики. К.: Плеяди, 2005. 120 с., с. 31
137. Гогіна Л. М. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej6/txts/08glmprra.htm> (дата звернення 14.08. 2021)
138. Дзвінчук Д. Підвищення кваліфікації державного службовця як процес і результат розвитку компетентності. *Вісн. УАДУ*. 1999., №1. С. 190–194.
139. Багмет М. О., Євтушенко О. Н. Базові принципи діяльності територіальних інститутів управління в контексті Європейської Хартії місцевого самоврядування. *Наукові праці. Політичні науки*. 2007. Вип. 56., Т. 69. С. 56-60.
140. Грішнова О.А. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння сутності, сучасний стан, проблеми і перспективи розвитку в Україні. Розділ 7. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку / За науковою редакцією А. М. Колота. К.: КНЕУ, 2010. 348 с., с. 302–303.

141. Кузнецов А. О. Принцип. Енциклопед. слов. з держ. упр. / уклад.: Ю. П. Сурмін [та ін.]; за ред. Ю. В. Ковбасока [та ін.]. К.: НАДУ, 2010. С. 561
142. Правові принципи Європейського Союзу та країн-членів ЄС щодо інституту державної служби. Київський Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій. URL: <https://www.president.gov.ua>;
143. Сторожев Р.І. Роль лідерства в публічно-управлінській діяльності: теоретико-методологічний аналіз: монографія. К.: 2020, НАДУ. С. 296
144. The advanced learner's dictionary of current English / By A.S. Hornby 1992. т. 3. С. 63, с. 25
145. Jacobson Thomas L., Jan Servaes. Theoretical Approaches to Participatory Communication. Cresskill, NJ: The Hampton Press, 1999. – 168 p.
146. Академічний тлумачний словник української мови (1970–1980) URL: <http://sum.in.ua/s/spravedlyvistj> (дата звернення 14.08.2021).
147. Словарь української мови / Упор. з дод. влас. матеріалу Б. Грінченко: в 4-х т. К.: Вид-во Академії наук Української РСР, 1958. Том 4. URL: <http://hrinchenko.com/slovar/znachenie-slova/56186-spravedlyvyj.html> (дата звернення 14.08. 2021), с. 188.
148. Тофтул М. Г. Сучасний словник з етики: Словник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 416 с., с. 351
149. Справедливість» стала словом року за версією словника Merriam-Webster. URL: <https://hromadske.ua/posts/spravedlivist-stala-slovom-roku-za-versiyeyu-slovník-merriam-webster> (дата звернення 21.06.2020), с. 351
150. Кант И. Метафизика нравов в двух частях. Сочинения в шести томах / Под общ. ред. В.Ф. Асмуса, А.В. Гульги, Т.И. Ойзермана. М.: Мысль, 1965. Т.4. Ч.2. С.107–437, с. 224
151. Карпенко О. В. Функціонально-технологічні механізми інформаційно-аналітичного забезпечення органів державного управління: дис. канд. наук з

- держ. упр.: 25.00.02 «Механізми державного управління». К., 2010. 256 с., с. 21.
152. Kriz, Jürgen (2017). *Subjekt und Lebenswelt. Personzentrierte Systemtheorie für Psychotherapie, Beratung und Coaching (Subject and lifeworld. Person-centered systems theory for psychotherapy, counseling and coaching)*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, ISBN 978-3-525-49163-8.
153. Солосіч С.С. Бізнес, інновації менеджмент: проблеми та перспективи. 36. тез допов. II Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 21 квітня).
154. Козаков В. М. Соціально-ціннісні засади державного управління в Україні: монографія. К.: Вид-во НАДУ, 2007. 284 с.
155. Радченко О. В. Ціннісна система суспільства як механізм демократичного державотворення: монографія. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2009. 380 с.
156. Деволюція: ULR: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Деволюція>
157. Наталія Гринчук, Ігор Федоряк. Децентралізація та місцевий економічний розвиток. Реформа децентралізації в Україні: здобутки та перспективи: матеріали міжнар. круглого столу до Дня місцевого самоврядування в Україні (Київ, 9 груд. 2021 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, О.М. Андрєєвої, В. С. Колтун. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2021. 259 с., С. 8 - 9/
158. Definition of decentralization, TheFreeDictionary.com, accessed February 4, 2013.
159. Нестерович В. Ф. Децентралізація як конституційний принцип здійснення публічної влади на регіональному та місцевому рівнях. URL: <https://visnik.dduvs.in.ua/wp-content/uploads/2019/12/3-19-ua/10.pdf>
160. Decentralization: A Sampling of Definitions. 1999. P. 5-8.
161. Анимица Е. Г. Основы местного самоуправления / Е. Г. Анимица, А. Т. Тертышный. 2000. С. 6.
162. Федчун Н.О. Конфлікти в діяльності органів місцевого самоврядування: причини, шляхи розв'язання та прогнозування: дис. на зд. н.ст. к.держ.упр.; 25.00.04 – місцеве самоврядування. К.: НАДУ, 2009. 217 с.

163. Теорія місцевого самоврядування URL:  
<https://www.slideshare.net/InnaStepanets/kononenko-shpori/>
164. Державницька теорія місцевого самоврядування: політичний та юридичний напрями URL:  
[https://pidruchniki.com/13320602/ekonomika/derzhavnitska\\_teoriya\\_mistseвого\\_samovryaduvannya\\_politichniy\\_yuridichniy\\_napryami](https://pidruchniki.com/13320602/ekonomika/derzhavnitska_teoriya_mistseвого_samovryaduvannya_politichniy_yuridichniy_napryami)
165. Якимчук С.П. Формування управлінських рішень органами місцевого самоврядування: дис. на зд. н. ст. к. держ. упр.; 25.00.04 – місцеве самоврядування. К.: НАДУ, 2012. 202 с.
166. Managing Decentralisation: A New Role for Labour Market Policy, Organisation for Economic Co-operation and Development, Local Economic and Employment Development (Program), OECD Publishing, 2003, p 135, ISBN 978-92-64-10470-9
167. Програма з відновлення України. URL:  
<https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/international-cooperation/spivpraczya-z-mizhnarodnymy-finansovymy-organizacziyamy/yevropejskyj-investycijnyj-bank/programa-z-vidnovlennya-ukrayiny/>
168. Про затвердження Порядку та умов надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію проектів у рамках Програми з відновлення України: Постанова Кабінету Міністрів України від 15.12.2021 №1324. URL:  
<https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/international-cooperation/spivpraczya-z-mizhnarodnymy-finansovymy-organizacziyamy/yevropejskyj-investycijnyj-bank/programa-z-vidnovlennya-ukrayiny/postanova-kabinetu-ministriv-ukrayiny-vid-15-12-2021-%e2%84%96-1324-pro-zatverdzhennya-poryadku-ta-umov-nadannya-subvencziyi-z-derzhavnogo-byudzhetu-miscevym-byudzheta-na-realizacziyu-proektiv/>
169. Європейська хартія місцевого самоврядування 1985 року: ратифікована Законом України від 15 липня 1997 року №452/97-ВР. Офіційний вісник України. 2015. №24. Ст. 1418.

170. Програма «U-LEAD з Європою». Аналітичний звіт дослідження подолання в громадах органами місцевого самоврядування викликів у наданні освітніх послуг, що виникли через covid-19. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13676/>
171. Про затвердження стандарту вищої освіти зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» для другого магістерського рівня вищої освіти. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf>
172. Міжнародні стандарти системи якості ISO 9000 і ISO 10000. URL: <https://buklib.net/books/36019/>
173. Елітознавство: підручник / за заг. ред. В. А. Гошовської. – К.: НАДУ, 2013. – 268 с., С. 218-230
174. Проблеми теорії конституційного права України / за заг. ред. Ю.С. Шемшученка. Київ: Парлам. вид-во, 2013. С. 411–436
175. Луциків І.В. та ін. Дослідження особливостей інноваційного розвитку системи публічного управління в Україні. *Економіка та управління національним господарством*. 2017. №12. С. 124–128.
176. Хомяк А. Ю. та ін. Краудсорсинг як практична форма публічної політики. *Гілея*. 2014. Вип. 83. С. 381–383.
177. Про схвалення Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 №67-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p>. (дата звернення: 29.03.2020)
178. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 року №722/2019 №722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019>
179. Селіванов С. В., Обушна Н. І., Хаджирадєва С. К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в умовах реформ: проблеми теорії та практики: монографія. Київ: Вид-во «Каравела», 2019. 292 с.

180. Дзєга В.Д. Застосування мотиваційного механізму у зростанні професіоналізму публічних службовців в умовах глобальних викликів. *Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві: зб. тез міжнар. круглого столу, Україна–Литовська Республіка, 08 лип. 2021 р., м. Київ / редкол.: Ольга Андрєєва, Ірина Криворучко, Наталія Ларіна; за заг. ред. Лариси Комахи. Київ: Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2021. 176 с.*
181. Beck Jorgensen T. Public Value Dimensions: Identifying patterns in what public leaders see as desirable. 2012. URL: [http://www.akf.dk/psm.../public\\_value\\_dimensions.pdf](http://www.akf.dk/psm.../public_value_dimensions.pdf)
182. Kelly G. Creating Public Value: An analytical Framework for public services reform / Kelly G., Mulgan G., Muers S. L.: Cabinet Office, 2002. URL: [http://www.cabinetoffice.gov.uk/media/cabinetoffice/strategy/assets/public\\_value2.pdf](http://www.cabinetoffice.gov.uk/media/cabinetoffice/strategy/assets/public_value2.pdf)
183. Alford J. Making Sense of Public Value: Concepts, Critique and Emerging Meanings / Alford J., O'Flynn // *International Journal of Public Administration*. 2010. Vol. 32. №3-4. P. 171-191, 178-185
184. Talbot C. Public Value: The Next Big Thing in Public Management? // *International Journal of Public Administration*. 2009. Vol. 32. №3-4. P. 167-170
185. Stoker G. Public Value Management: A New Narrative for Network Governance? // *American Review of Public Administration*. 2006. Vol. 36. №1. P. 41-57
186. Moore M.H. *Creating Public Value Strategic Management in Government*. Harvard University Press, 1995. 450 p.
187. Карпенко О. Формування правових засад сервісної діяльності органів державної влади в Україні: комунікативний аспект розвитку / Олександр Карпенко // *Актуал. проблеми держ. упр.* - 2013. - №4. - С. 67-71

188. Цифрова адженда України - 2020 («Цифровий порядок денний» - 2020): концептуальні засади (версія 1.0): *Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року*. Б. м.: Hiteh-office, 2016. С. 52.
189. Про затвердження Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Головного управління державної служби України від 29 грудня 2009 року N 406 URL: <http://www.kadrovik.ua/content/pro-zatverdzhennya-tipovikh-profes-ino-kval-f-kats-inikh-kharakteristik-posadovikh-os-b-m-st> (дата звернення 20 травня 2022 року)
190. Зубчик О., Каміран Камал Карім. Теоретико-методологічні основи дослідження впливу організаційної культури на адміністративну ефективність (приклад України та Іракського Курдистану). *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Державне управління, 2020/ 12(2). С. 13-25.
191. Кількість міст в Україні. Державна служба статистики України. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/v-ukraine-na-1-yanvaryu-2012-g-kolichestvo-gorodov-sostavilo-03032012114500> (дата звернення 20 травня 2022 року).
192. Стратегічні комунікації для безпекових і державних інституцій: практичний посібник / [Л. Компанцева, О. Заруба, С. Череватий, О. Акульшин; за заг. ред. О. Давліканової, Л. Компанцевої]. Київ: ТОВ «ВІСТКА», 2022. С.20
193. Дзега В.Д. Розвиток організаційної компетентності міського голови як посадової особи місцевого самоврядування в контексті українсько-німецького проекту. Публічне управління та регіональний розвиток. Науковий журнал. 2022. №16. С. 407-426
194. Носань, Н., Кусяка М. (2021). Оцінка ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. *Економіка та суспільство*. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-57> (дата звернення 20 травня 2022 року).

195. Орлів М.С. Підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади: механізми формування сучасної моделі: монографія. Київ – Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2018. 300 с.
196. Donald F. Environmental Governance A Report on the Next Generation of Environmental Policy / F. Donald, D. F. Kettl. Washington: Brookings Institution Press, 2001. 203 p.
197. Свірін М. О. Реформування системи МВС України: проблеми та перспективи. *Актуальні проблеми управління та службово-оперативної діяльності органів внутрішніх справ у сучасний період розвитку державності України*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 26 жовтня 2007 р.). - К.: МП «Леся», 2008. - С. 40-43.
198. Бэйрсто П. Принципы подбора и отбора персонала. Реформа государственной гражданской службы / под ред. К. Плоккера и М. Николаева. 2006. 370 с.
199. Kasser M. The Economics of Transition: From Socialist Economy to Market Economy. London: Macmillan Press, 2008. 295 p.
200. Hinman V. Tony Blair. New York: Infobase Publishing, 2007. - 122 p.
201. Фукуяма Ф. Сильное государство: Управление и мировой порядок в XXI веке / Ф. Фукуяма; пер. с англ. О. Э. Колесников, Н. Г. Кротовская,
202. Василенко И. А. В 19 Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия: учеб. пособие. - изд. 2-е, перераб. и доп. / И. А. Василенко. 2001. 200 с.
203. Стандарти ISO 9001-2001. Центр Адаптації державної служби України до стандартів Європейського Союзу: <http://www.center.gov.ua/component/k2/item/754-D0%B8-iso-9001-2001>
204. Ковальова А. О. Удосконалення організації державної служби України та зарубіжний досвід. *Юридическая наука и практика в условиях современных трансформационных процессов*: матеріали міжнарод. наук.-практ. конф. (г. Симферополь, 21-22 лютого 2014 г.). Симферополь: Научн. объединение «Юридическая мысль», 2014. - С. 72-75.

205. Кізілов Ю. Ю. Напрями вдосконалення проходження державної служби в Україні в умовах її модернізації. *Национальный юридический журнал: теория и практика*. 2016. -С. 30-35.
206. Мармазов В. Є. Система місцевого управління у Великобританії (історико- теоретичне дослідження): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук: спец. 12.00.01 / В. Є. Мармазов. К., 1995. - 20 с.
207. Крозьє М. Феномен бюрократії. 1994. 432 с.
208. Правовое обеспечение государственной службы в зарубежных странах: учеб. пособие: в 3 ч. Ч. 1. Французская Республика. Федеративная Республика Германия / под общ. ред. И. Н. Барцица. 2005. 484 с.
209. Гарвардська школа публічного управління імені Дж. Кеннеді. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>
210. Вища школа публічної адміністрації імені С. Сташіца. URL: <http://www.polsha24.com/uni/view/wysshaja-shkola>
211. Плоский К. В. Адаптація в Україні зарубіжного досвіду оцінки потреб у навчанні кадрів публічного управління / К. В. Плоский, І. С. Калиновська // *Вісник Чернігівського техн. ун-ту*. URL: <http://vistnic.stu.cn.ua/index.pl?task=arcl&l=ru&j=5&id=51>
212. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. №1700-VII // *Відомості Верховної Ради*. 2014. - №49. С. 2056.
213. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 р. №2404-VI // *Відомості Верховної Ради*. 2010. №40. - С. 524.
214. Кушнір В. А. Системний аналіз педагогічного процесу: методологічний аспект. Кіровоград, 2001. 348 с., с. 162
215. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2009. 1736 с., с. 683
216. Корнещук В. В. Категорія надійності в теорії і практиці підготовки фахівців соціономічних професій: монографія. Одеса: «ВМВ», 2009. 308 с., с.

217. Троицкая Т. В. Понятие и юридическая природа общественной экспертизы. *Юридический мир*. X. 2016. №9., С. 67-71
218. Статистичний моніторинг ділової активності підприємств: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / М. В. Пугачова, Н. О. Парфенцева, О. В. Гончар; Національна академія статистики, обліку та аудиту. К.: ТОВ „Видавничо-поліграфічний дім „Формат», 2017. 468 с., с. 76-78]
219. Performance Management in Latvia: The Culture of Analysis [Raymond A. Rosenfeld, Ph.D., Eastern Michigan University; Julia Melkers, Ph.D., University of Illinois – Chicago; Agrita Kiopa, Ministry of Finance, Latvia]. [Electronic recourse]. – Access Mode: <http://www.my-world-guide.com/upload/File/Reports/L/latvia/Performance%20Management%20in%20Latvia%20The%20Culture%20of%20Analysis.pdf>.
220. Valentyna Goshovska, Lydiia Danylenko, Andrii Hachkov, Sergii Paladiiichuk, Volodymyr Dzeha. Problems of Applying Information Technologies in Public Governance. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, VOL.21 No.8, August 2021. pp. 71 – 78.  
[http://paper.ijcsns.org/07\\_book/202108/20210810.pdf](http://paper.ijcsns.org/07_book/202108/20210810.pdf)
221. Бондар Г.Л. Цифрова трансформація уряду України, відкриті дані (OPEN DATA) та електронні послуги URL:<https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjI79rkxrn3AhX9if0HNaXZDIEQFnoECAUQAQ&url=https%3A%2F%2Fpard.mk.ua%2Findex.php%2Fjournal%2Farticle%2Fdownload%2F235%2F194&usg=AOvVaw0IvPODAn0XfrAA5NcSNWfT>
222. Чукут С.А., Клименко І.В., Линьов К.О. Електронний уряд. Науково-практичний довідник URL: [https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/02/Elektronnij-uryad\\_nauk\\_prak-dovidnik\\_CHukut\\_Linov\\_Klimenko.pdf](https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/02/Elektronnij-uryad_nauk_prak-dovidnik_CHukut_Linov_Klimenko.pdf) 18. Чукут С.А. *Електронне урядування*. Міжнародний науковий фаховий журнал URL: [https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/02/ZHurnal\\_Elektronne-uryaduvannya\\_1\\_2010.pdf](https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/02/ZHurnal_Elektronne-uryaduvannya_1_2010.pdf)

223. Урядовий портал. Мінцифри: Україна піднялася на 29 позицій у рейтингу індексу електронної участі ООН URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-ukrayina-pidnyalasya-na-29-pozicij-u-rejtingu-indeksuelektronnoyi-uchasti-oon>
224. Chatham House – International Affairs Think Tank. URL: <https://www.chathamhouse.org/2017/10/struggleukraine-0/rezyume-doslidzhennya> (дата звернення: 03.06.2022)
225. Боротьба за Україну. Chatham House. URL: <https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/publications/research/Struggle-for-Ukraine-UA-2.pdf> (дата звернення: 03.06.2022).
226. Індекс демократії в Україні знизився за 2021 рік – рейтинг The Economist. <https://www.the-village.com.ua/village/city/city-news/322463-indeks-demokratiyi-v-ukrayini-znizivsya-za-2021-rik-reyting-the-economist>
227. Місцеве самоврядування у громаді: практичний посібник для депутатів місцевих рад та активістів громад; заг. ред. А. Ткачук. 2.вид., випр. та доп. К.: Інститут громадянського суспільства: ТОВ «ІКЦ ЛЕСТА», 2016. 304 с., С. 107
228. Манжола П. Методика та порядок організації проведення громадянського моніторингу стану поширення корупційних діянь у політичній, економічній і соціальній сферах на загальнодержавному і місцевому рівнях [Електронний ресурс] / П. Манжола. — Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/Monitor/june2009/8.htm>
229. Про внесення змін до ЗУ «Про запобігання корупції»: ЗУ від 08.07.2022 №2381.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Чинне законодавство України у сфері місцевого самоврядування

Назва закону України	Сутність
Про внесення змін до Бюджетного кодексу України у зв'язку з проведенням адміністративної реформи (642-IX від 02.06.2020)	розроблено з метою приведення у відповідність понятійного апарату Бюджетного кодексу України для системи центральних органів виконавчої влади, що реалізують державну митну та державну податкову політику
Про внесення змін до Податкового кодексу України.	сприяє забезпеченню збалансованості бюджетних надходжень у 2021 році шляхом підвищення ефективності використання економічних ресурсів країни, а також усунення недоліків чинного законодавства
Про добровільне об'єднання територіальних громад (562-IX від 16.04.2020 р.)	надано змогу розпочати формування спроможного базового рівня місцевого самоврядування
Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо впорядкування окремих питань організації та діяльності органів місцевого самоврядування та районних державних адміністрацій (1009-IX від 06.12.2020 р.)	врегульовано питання правонаступництва комунального і державного майна, бюджетних ресурсів, прав та зобов'язань; надано змогу створити районні державні адміністрації в нових районах
Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо приведення у відповідність положень бюджетного законодавства у зв'язку із завершенням адміністративно-територіальної реформи.(794-IX від 15.07.2020)	сприяє здійсненню повноважень органів місцевого самоврядування на новій територіальній основі, розмежуванню доходів і видатків між бюджетами районів та територіальних громад, встановленню складу доходів та видатків бюджетів територіальних громад, які будуть сформовані за рішенням Кабінету Міністрів України, в обсягах які були закріплені за бюджетами міст обласного значення та об'єднаних територіальних громад, встановленню рівних умов для сільських, селищних, міських територіальних громад у бюджетному забезпеченні
Про внесення змін до Закону України «Про місцеві державні адміністрації» та деяких інших законодавчих актів України щодо реформування територіальної організації виконавчої влади в Україні» (№4298 від 30.10 2020).	зумовлює необхідність реорганізації 490 районних державних адміністрацій в усіх адміністративно-територіальних одиницях субрегіонального рівня України, приведення їх територіальної юрисдикції у відповідність з чинним районуванням України, а також наділення їх належною юридичною правоздатністю
Постанова «Про утворення та ліквідацію районів» (№807-IX від 17. 07. 2020)	сприяє реорганізації адміністративно-територіального устрою субрегіонального рівня та утворенню 136 укрупнених районів, які стали основою для організації і діяльності органів державної влади на місцях
«Про співробітництво територіальних громад» (1508-VII від 17.06.2014 р.)	сприяє створенню механізмів вирішення спільних проблем громад, якими скористалися 975 громад
Про засади державної регіональної політики (156-VIII від 05.02.2015 р.)	сприяє наданню державної підтримки регіонального розвитку та розвитку інфраструктури громад; вона зросла майже у 41,5 разів: з 0,5 млрд. грн. до 20,75 млрд. грн. у 2019 році; за рахунок цієї підтримки в регіонах та громадах реалізовано у 2015-2019 роках більше 12 тисяч проєктів
Про внесення змін до деяких законів України щодо розвитку інституту старости» (№4535 від 22.12. 2020), проєкт	передбачено розглядати посаду старости не у структурі виконавчої влади, а у структурі інституту представництва у громаді

*Джерело: авторська розробка на основі чинного законодавства України.*

## Додаток Б

## Перелік посад в ОМС та кваліфікаційні вимоги до них

Посади		Кваліфікаційні вимоги
1		2
керуючий справами (секретар) виконавчого комітету (апарату) місцевої ради		магістр (спеціаліст); вільне володіння державною мовою; стаж роботи на службі в ОМС, на посадах ДС або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менше 2 років
директор департаменту міської ради		
перший заступник, заступник директора департаменту міської ради		
начальник управління (відділу) у складі департаменту міської ради		
начальник самостійного управління (відділу), іншого виконавчого органу, начальник відділу, завідувач сектору у складі управління, іншого виконавчого органу місцевої ради		
заступник начальника самостійного управління (відділу), іншого виконавчого органу місцевої ради		
начальник управління виконавчого комітету (апарату) місцевої ради		
начальник відділу, іншого структурного підрозділу виконавчого комітету (апарату) місцевої ради		
начальник бухгалтерської служби (начальник відділу - головний бухгалтер)		
головний бухгалтер		
головний державний соціальний інспектор, державний соціальний інспектор		теж саме + стаж роботи не менше 1 року
державний реєстратор	- магістр, спеціаліст, бакалавр (за рішенням суб'єкта призначення) за спеціальністю правознавство (для державних реєстраторів, які здійснюють реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень), - вільне володіння державною мовою, - сертифікат про підтвердження професійної компетентності у відповідній сфері державної реєстрації (отриманий в установленому законодавством порядку), - стаж роботи не менше 1 року	
адміністратор	- магістр (спеціаліст), бакалавр (за рішенням суб'єкта призначення), - вільне володіння державною мовою; - стаж роботи на службі в ОМС, на посадах ДС або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менше 1 року	
головний спеціаліст		- вища освіта не нижче ступеня бакалавра; - вільне володіння державною мовою; - без вимог до стажу роботи
провідний спеціаліст		
спеціаліст I категорії		
спеціаліст II категорії, спеціаліст		
радник (консультант) міського голови, голови обласної, районної (районної в місті) ради		- вища освіта не нижче ступеня магістра, спеціаліста; - вільне володіння державною мовою; - без вимог до стажу роботи
помічник міського голови, голови обласної, районної (районної в місті) ради, помічник заступника голови обласної ради		- вища освіта не нижче ступеня магістра, спеціаліста, бакалавра (за рішенням суб'єкта призначення); - вільне володіння державною мовою; - без вимог до стажу роботи

Джерело: авторська розробка на основі [за 79]..

## Додаток В

### ОПИТУВАЛЬНИК

для посадових осіб місцевого самоврядування – слухачів курсів підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ при Президентові України на основі визначених показників реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні та їх виконання станом на 2019 рік

<i>Показники</i>	<i>Стан виконання</i>		
	так	ні	частково
1) посилення правової, організаційної та матеріальної спроможності територіальних громад, органів місцевого самоврядування;			+
2) дотримання принципів та положень Європейської хартії місцевого самоврядування;	+		
3) доступність публічних послуг, підвищення їх якості;			+
4) впровадження механізму здійснення місцевими держадміністраціями та населенням контролю за наданням ОМС, територіальними органами центральних органів виконавчої влади публічних послуг;		+	
5) запровадження стандартів (нормативів) якості публічних послуг, що надаються населенню органами місцевого самоврядування базового та регіонального рівня, критеріїв оцінювання якості;			+
6) створення сприятливих правових умов для максимально широкого залучення населення до прийняття управлінських рішень, а також розвитку форм прямого народовладдя;			+
7) формування ефективної територіальної системи ОМС та місцевих органів виконавчої влади для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць;			+
8) утворення об'єднаних територіальних громад, спроможних самостійно або через ОМС вирішувати питання місцевого значення;	+		
9) соціально-економічний розвиток територіальних громад і регіонів;	+		
10) стимулювання економічного розвитку територій у результаті вдосконалення механізмів впливу ОМС на визначення пріоритетів місцевого економічного розвитку;			+
11) визначення чітких меж кожної адміністративно-територіальної одиниці, забезпечення повсюдності юрисдикції ОМС на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці та недопущення наявності в межах території громади інших адміністративно-територіальних одиниць такого ж рівня;	+		
12) утворення виконавчих органів обласних та районних рад;		+	
13) зміна статусу місцевих держадміністрацій з органів загальної компетенції на контрольно-наглядові органи у системі виконавчої влади з функцією координації діяльності територіальних органів центральних органів виконавчої влади на відповідній території;			+
14) забезпечення розподілу повноважень між ОМС базового та регіонального рівня, місцевими держадміністраціями та територіальними органами центральних органів виконавчої влади.			+

## Додаток Г

**Програма модуля  
НАВЧАЛЬНОГО ТРЕНІНГУ: 16-ТЬ КРОКІВ ДО ЛІДЕРСТВА В  
ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

**Мета:**

удосконалення лідерської компетентності у сфері публічного управління.

**Очікувані результати:** набуття навичок володіння базовими елементами сучасних технологій публічного управління (тімблдінг, бенчмаркінг, маркетинг, бренд-менеджмент, ризик-менеджмент, інноваційний менеджмент, мотиваційний менеджмент, менеджмент якості) та застосування їх на практиці.

**Цільова група:**

Здобувачі вищої освіти Національної академії державного управління при Президентові України зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

**Основні меседжі:**

*Передбачати – значить управляти (Паскаль)*

*Найважливіше у спілкуванні – почути те, що не було сказано (П. Друкер)*

*Правителя можна порівняти з човном, а народ – з водою: вода може нести човна, а може його і перевернути (Сунь-Цзи)*

*До кожного підбирати відмичку. У цьому мистецтво управління людьми (Б. Грасіан)*

**II день (6 год.)****Змістовий модуль 2.**

**РОЗРОБКА ПЛАНУ ДІЙ  
ЩОДО ОВОЛОДІННЯ ТЕХНОЛОГІЯМИ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ  
УПРАВЛІННІ**

**Тренер – Дзєга В.Д.**

<i>Час роботи</i>	<i>Види діяльності</i>	<i>Форми та методи роботи</i>
9 <sup>00</sup> – 10 <sup>20</sup>	Практичне заняття	Презентація з <b>теми</b> «Успішні технології лідерства в публічному управлінні». Вправа «Ваш вибір для складання плану дій з розвитку однієї з технологій лідерства в публічному управлінні» (обговорення в ЗУУМ)
10 <sup>30</sup> – 11 <sup>50</sup>	Практичне заняття	Складання індивідуального плану дій з розвитку однієї з технологій лідерства в публічному управлінні ( <i>індивідуальна робота</i> )
12 <sup>30</sup> – 13 <sup>50</sup>	Практичне заняття	Презентація індивідуального плану дій з розвитку однієї з технологій лідерства в публічному управлінні ( <i>презентація слайдів</i> ).
14 <sup>00</sup> – 15 <sup>30</sup>	Самостійна робота	Рефлексія: які можливі перешкоди і які успіхи? ( <i>есе</i> ) Підбиття підсумків (обговорення в ЗУУМ)

**Індивідуальні завдання для виконання****Завдання 1. Тест на визначення лідерських рис**

<b>Уміння, риси, здібності</b>	<b>Оцінка</b>
1. Ефективне доведення інформації до підлеглих	1 2 3 4 5
2. Чітке і переконливе висловлювання своїх думок	1 2 3 4 5
3. Уміння добре виступати перед великою аудиторією	1 2 3 4 5
4. Здатність вислухати та зрозуміти співрозмовника	1 2 3 4 5
5. Уміння зацікавити своїми думками, ідеями, пропозиціями	1 2 3 4 5
6. Уміння завоювати та підтримувати свій авторитет	1 2 3 4 5

7. Уміння зібрати інформацію від підлеглих	1 2 3 4 5
8. Увага до проблем та потреб підлеглих	1 2 3 4 5
9. Уміння гідно оцінити роботу підлеглих	1 2 3 4 5
10. Уміння морально й емоційно підтримати підлеглих	1 2 3 4 5
11. Уміння залучати людей на свій бік	1 2 3 4 5
12. Бути у курсі тієї роботи, яку виконують підлеглі	1 2 3 4 5
13. Забезпечення командної роботи для досягнення мети	1 2 3 4 5
14. Чіткий розподіл повноважень та відповідальності виконавців при визначенні завдання	1 2 3 4 5
15. Створення умов, коли досягнення цілей підрозділу сприяє досягненню особистих цілей співробітників	1 2 3 4 5
16. Висока вимогливість	1 2 3 4 5
17. Уміння віддавати розпорядження й накази, позитивно сприйняті підлеглими	1 2 3 4 5
18. Непохитність та рішучість у реалізації наміченого	1 2 3 4 5
19. Уміння брати на себе відповідальність	1 2 3 4 5
20. Уміння залучати співробітників до підготовки рішень	1 2 3 4 5
21. Здатність чіткого обґрунтування рішень, що приймаються	1 2 3 4 5
22. Уміння працювати з інформацією в процесі підготовки та прийняття рішень	1 2 3 4 5
23. Уміння визнати власну помилку чи прорахунок	1 2 3 4 5
24. Уміння приймати ризиковані рішення (у т.ч. правильно оцінити ступінь ризику)	1 2 3 4 5
25. Уміння виявляти та використовувати сильні сторони підлеглих співробітників	1 2 3 4 5
26. Уміння стимулювати підлеглих до роботи з повною віддачею	1 2 3 4 5
27. Уміння підтримати підлеглих, коли вони зустрічають труднощі у роботі	1 2 3 4 5
28. Уміння надихнути, «запалити» підлеглих співробітників	1 2 3 4 5
29. Уміння створити ділову атмосферу у колективі	1 2 3 4 5
30. Здатність формувати у підлеглих почуття високої задоволеності від виконуваної роботи та гордості за досягнуті результати	1 2 3 4 5

*Інструкція щодо виконання завдання:*

- Визначте рівень вираження у вас зазначених рис, умінь, здібностей відповідно до запропонованої шкали: 5 – ця риса (уміння) виражена повною мірою; 4 – досить чітко виражена; 3 – посередньо виражена; 2 – погано виражена; 1 – практично відсутня.

- Підрахуйте кількість набраних балів відповідно до питань кожної із складових таблиці:

Складові	Питання	Набрані бали
Комунікативні здібності	1 – 6	
Увага до підлеглих	7 – 12	
Використання влади	13 – 18	
Прийняття рішень	19 – 24	
Мотивація підлеглих	25 – 30	

- Оцініть отримані результати відповідно до шкали:
  - менше 11 балів – слабе вираження відповідної риси;
  - 12 – 21 – середнє вираження відповідної риси;
  - більше 21 бала – високий ступінь вираження відповідної риси.

- Чи згодні Ви з отриманими результатами? Чи задовольняють вони Вас? Чому? Обґрунтуйте Вашу відповідь.

- Що і чому Ви будете змінювати?

*Вимоги до оформлення:*

Оформіть отримані результати у вигляді звіту про самооцінювання.

**Завдання 2. Тест «Я – емоційний Лідер»**

*Інструкція щодо виконання завдання:* Оцініть свої здібності відповідно до

запропонованої шкали: 1 – відсутність здібності; 2 – слабка здібність; 3 – середня здібність; 4 – здібність вище середньої; 5 – чітко виражена здібність.

1. Я бачу зв'язок між фізіологічними проявами та певними емоціями.
2. Я вмію розслабитися у напруженій ситуації.
3. Я вмію зосередитися і налаштуватися на роботу.
4. Я усвідомлюю вплив моєї поведінки на співробітників.
5. Я ініціюю успішне вирішення конфліктів із співробітниками.
6. Я вмію вгамувати свою злість.
7. Я усвідомлюю, що я починаю злитися.
8. Я швидко «відновлююся» після невдачі.
9. Я розпізнаю стресовий стан у підлеглих співробітників.
10. Я вмію досягати компромісу із співробітниками.
11. При спілкуванні враховую канали сприйняття, якими у даний момент користується співрозмовник.
12. Я користуюся «внутрішнім мовленням», щоб змінити свій емоційний стан.
13. Приступаючи до нудної роботи, знаходжу мотивацію та спираюсь на неї.
14. Я допомагаю підлеглим співробітникам справлятися з емоціями.
15. Я намагаюсь, щоб у моїй присутності співробітникам було комфортно.
16. Я відслідковую зміни у своєму настрої.
17. Я зберігаю спокій, навіть якщо дехто злиться на мене.
18. Я вмію позбавлятися поганих звичок.
19. Я проявляю емпатію до підлеглих співробітників.
20. Я емоційно підтримую співробітників та допомагаю їм по можливості.
21. Я відмічаю свої захисні реакції.
22. Я відслідковую та відсікаю деструктивні думки.
23. Я намагаюсь, щоб мої слова не розходилися зі справами.
24. Я вмію вести особисті розмови.
25. Я показую співрозмовнику, що я розумію його почуття.

*Вимоги до оформлення:* Знайдіть суму набраних Вами балів відповідно до питань кожного з нижчеподаних компонентів:

Компоненти	Питання	Сума балів	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
<b>Загальний рівень емоційної компетентності</b>	<b>1 – 25</b>		<b>100+</b>	<b>50 – 100</b>	<b>25 - 50</b>
<i>Самоаналіз</i>	1, 6, 11, 16, 21		20+	10 – 20	Нижче 10
<i>Самоконтроль</i>	2, 7, 12, 17, 22		20+	10 – 20	Нижче 10
<i>Самотивація</i>	3, 8, 13, 18, 23		20+	10 – 20	Нижче 10
<i>Емпатія (співпереживання)</i>	4, 9, 14, 19, 24		20+	10 – 20	Нижче 10
<i>Навички комунікативної взаємодії</i>	5, 10, 15, 20, 25		20+	10 – 20	Нижче 10

## Додаток Д

**Міжнародний стандарт якості ISO 9000 та 10000: зміст та пріоритетні завдання для ПОМС**

<b>стандарт ISO</b>	<b>зміст стандарту</b>	<b>пріоритетні завдання для ПОМС</b>	
9000-1:1994	пояснення основних понять та настанов щодо вибору та застосування стандартів ISO серії 9000 для досягнення конкурентоздатності	знати і володіти	
9004-4:1993	опис фундаментальних понять та принципів, керівних вказівок та методології (засобів і шляхів) поліпшення якості		
10011-1:1990	настанови щодо перевірки наявності та реалізації елементів систем якості і перевірки здатності системи забезпечувати досягнення заданих показників якості		
10011-2:1991	настанови щодо критеріїв кваліфікації експертів - аудиторів систем якості, а також щодо освіти, підготовки, досвіду, персональних якостей та керівних здібностей, необхідних для виконання перевірки якості		
10011-3:1991	настанови щодо керування програмами перевірки систем якості		
9000-2:1993	вказівки з упровадження положень розділів стандартів щодо застосування ISO 9001, 9002 і 9003		
9004-1:1994	повний перелік елементів системи якості, що стосуються всіх етапів життєвого циклу продукції і відповідних заходів		
9004-2:1984	опис понять, принципів та елементів системи якості, що стосуються всіх видів пропозицій щодо послуги		
9004-3:1993	опис продукції, що постачається в гуртових системах		врахувати у роботі з організаціями-партнерами
10012-1:1992	вимоги до засобів вимірювання постачальника щодо забезпечення якості		
9000-3:1993	програмне забезпечення комп'ютерів		
9000-4:1993	вказівки щодо управління програмою надійності		
9001:1994	моделі забезпечення якості		
9002:1994			
9003:1994			

*Джерело: авторська розробка на основі [176]*

## Додаток Е

### Стратегічні технології для публічного сектору України

(складено на основі [192])

*Цифрове робоче місце* – це бізнес-стратегія для підвищення ефективності та мобільності працівників і організації; сприяє гнучкості у методах виконання роботи, стимулює спільну роботу та взаємодію з іншими працівниками, підтримує децентралізовані, мобільні робочі середовища та передбачає вибір технологій особисто працівниками; серед переваг цифрових робочих місць - зниження витрат на апаратне забезпечення, офісні приміщення, відрядження тощо.

Багатоканальне інформування та залучення громадян потребує цілісного багатоканального підходу. Завдяки цифровим технологіям макрорівень «громадяни» перетворюється на мікрорівень «конкретний громадянин», а діяльність «інформування» - на діяльність «залучення».

*Відкриті дані* – це концепція, згідно з якою певні дані мають бути вільними для використання та поширення будь-якою особою, за умов дотримання правил атрибуції та (або) share-alike ліцензії. Серед множини відкритих даних окрема увага приділяється відкритим державним даним як інструменту оцінювання й контролю роботи влади та держави.

*Електронна ідентифікація громадян (e-ID)* – це злагоджений набір процесів і технологій, якими управляють державні організації, щоб створити безпечний простір, який надає громадянам доступ до основних ресурсів або послуг. Державні організації повинні вимагати авторизацію та підтвердження особи, що виконується в онлайн-режимі, оскільки методи особистої перевірки вже надто застарілі для надання громадянам комплексного й безперешкодного доступу до ресурсів і послуг. Ця бізнес-модель «єдиного вікна» повинна підтримувати можливість надання кожному громадянину одного унікального та постійного ідентифікатора в межах того, що є прийнятним з культурної та юридичної точок зору.

*Повсюдна аналітика* – це неперервний та динамічний процес збирання

та аналізу даних з метою отримання релевантної та структурованої інформації (знань) для ситуаційної та стратегічної діяльності, розробки планів дій, програм, ініціатив. Використання аналітики на всіх етапах урядової та державної діяльності та надання послуг (повсюдна аналітика) дає змогу державним установам перейти від стандартизованої аналітичної звітності із запізнілими даними до автономних бізнес-процесів і можливостей бізнес-аналітики, які дадуть можливість у режимі реального часу приймати кращі рішення на підставі актуальних та всеохоплюючих даних.

*«Розумні» машини та засоби*, до яких належать системи автоматичного оперативного оповіщення щодо надзвичайних ситуацій, голосові сервіси державних контакт-центрів, різноманітні інтелектуальні застосування для полегшення ведення бюрократичної взаємодії із державними установами.

*Інтернет речі* – мережа фізичних об'єктів (фіксованих або мобільних), у яку вбудовано технології для обміну інформацією, моніторингу, сенсорної та іншої взаємодії з кількома середовищами. Архітектура інтернету речей функціонує в екосистемі, до якої входять фізичні об'єкти (речі) та засоби зв'язку.

Наразі з'являються бізнес-моделі державних установ, які використовують інтернет речей у своїй діяльності; наприклад, механізми «оплата за використання» або моделі оподаткування за передплатою, «розумне» збирання сміття на міських вулицях, віддалений моніторинг пацієнтів похилого віку в будинках для літніх людей, моніторинг екології та багато іншого.

*Цифрові державні платформи* (системи класу ERP, CRM тощо) дають змогу вирішувати ці завдання, кардинально підвищувати ефективність, зменшуючи вартість діяльності та час виконання. Державні установи використовують цифрові платформи для спрощення й оптимізації внутрішніх процесів, поліпшення взаємодії з громадянами та скорочення витрат.

*Програмні архітектури* (програмно-конфігуровані архітектури) -

віртуалізація мереж, інфраструктур, систем безпеки є корисним способом ефективного масштабування і використання ІКТ-систем, особливо, коли є необхідність «вдихнути нове життя» у придбану раніше техніку. Завдяки відповідному програмному забезпеченню можливо швидко створювати та запускати нові більш просунуті архітектури, що в цілому дає змогу державним установам оперативно опрацьовувати проекти сфери електронного урядування без значних додаткових витрат.

*Блокчейн* (Blockchain) – приклад потужного інструменту, що може змінити публічне управління в таких сферах, як нотаріат, біржа, правосуддя, ідентифікація особи і багато інших. Блокчейн – це технологія розподіленої однорангової мережі загального користування, яка може зберігати інформацію про транзакції (правочини) на постійній основі й без можливості її зміни, і яка захищена криптографічними засобами. Мережі блокчейн можуть забезпечити багато опцій для різних цілей, особи – в державному секторі: електронні референдуми, е-петиції, е-голосування, електронне урядування. Блокчейн забезпечує безпрецедентно високий рівень захисту інформації та дає змогу створювати повністю децентралізовані системи. Висока стійкість системи до атак дає можливість використовувати її в таких чутливих сферах, як електронні фінанси, держзакупівлі, електронні бюджети.

**Додаток Є**  
**ТЕСТ**

**«Визначення схильності до застосування інноваційного підходу»**

(за Л.І. Даниленко)

Відмітьте один варіант відповіді на кожне запитання, що відповідає вашій думці щодо необхідних параметрів.

**1. Метою сучасної діяльності має бути**

- a) передача знань, засвоєння соціального досвіду
- b) сприяння самореалізації і самоствердженню особистості

**2. Фахівці краще працюють, коли**

- a) у них є власний інтерес
- b) гарно організовані, упорядковані умови праці

**3. Співпраця - це**

- a) взаємний обмін досвідом
- b) передача досвіду

**4. Якою має бути тривалість навчання людини**

- a) навчатись слід переважно у молоді роки
- b) навчатись слід постійно, впродовж всього життя

**5. Підготовку до будь якої діяльності слід починати з**

- a) вивчення інтересів та побажань співробітників
- b) вивчення попереднього плану

**6. Зміст підготовки до будь якої діяльності має розподілятися на**

- a) інтегровані дії
- b) окремі дії зі специфічним змістом та логікою

**7. Основні елементи сучасного змісту роботи**

- a) професіоналізм, вміння, навички
- b) цінності, ставлення

**8. У виборі методів роботи ви вважаєте за краще**

- a) експериментувати, шукати і апробувати нові методики
- b) використовувати перевірені, ефективні способи роботи

**9. Результат праці має бути переважно**

- a) колективним
- b) індивідуальним

**10. При усному інформаційному повідомленні слід приділяти більшу увагу**

- a) формуванню ставлення колег до інформації, що подається
- b) чіткості, послідовності подання інформації

**11. У роботі важливіше**

- a) гарно її організувати
- b) створити дружню, невимушену атмосферу

**12. Під час роботи ви частіше працюєте**

- a) з групою членів колективу
- b) з окремими членами колективу чи малими групами

**13. Ефективність роботи вища, коли співробітники**

- a) працюють самостійно

- b) працюють під керівництвом
- 14. При підготовці управлінського рішення важливіше**
- a) надавати його чітко й однозначно
- b) створювати ситуації для розвитку самостійності
- 15. Керівник має бути для підлеглих скоріше**
- a) другом і помічником
- b) наставником і консультантом
- 16. Вам більше подобаються колеги**
- a) ерудовані та дисципліновані
- b) самостійні та активні
- 17. Стосунки між керівниками та підлеглими мають бути**
- a) рівноправними, партнерськими
- b) формально-рольовими
- 18. Основне призначення контролю полягає в**
- a) отриманні зворотного зв'язку про результати діяльності
- b) перевірці якості діяльності
- 19. Який контроль, на вашу думку, має більш важливе значення**
- a) контроль керівника чи незалежного експерта
- b) самоконтроль та взаємоконтроль
- 20. Які критерії оцінювання виконання завдань здаються вам важливішими**
- a) самостійність, оригінальність
- b) точність, правильність

### Обробка тесту

Підхід	Запитання та варіанти відповідей																				Сума балів
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
традиційний																					
інноваційний																					

Ключ:

Підхід	Запитання та варіанти відповідей																				Сума балів
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
традиційний	а	б	б	а	б	б	а	б	а	б	а	а	б	а	б	а	б	б	а	б	
інноваційний	б	а	а	б	а	а	б	а	б	а	б	б	а	б	а	б	а	а	б	а	

## Додаток Ж

### ТЕСТ

#### з визначення рівня резистентності

Тестування стійкості людини до дії стресових подразників

На запитання ви мусите відповісти: "дуже", "не дуже", "аж ніяк". Отже, чи дратує вас:

1. Зірвана сторінка газети, яку Ви збираєтесь прочитати?
2. Статечна жінка, вдягнена як молоденька дівчина?
3. Надмірна близькість того, хто поруч (приміром, у трамваї чи автобусі в годину пік)?
4. Жінка, що палить на вулиці?
5. Коли хтось кашляє у Ваш бік?
6. Коли хтось гризе нігті?
7. Коли хтось сміється недоречно?
8. Коли хтось намагається повчати Вас, як і що слід робити?
9. Коли кохана дівчина (юнак) весь час спізнюється?
10. Коли в кінотеатрі той, хто сидить перед Вами, весь час крутиться й коментує фільм?
11. Коли Вам намагаються переказати зміст роману, який Ви щойно зібралися прочитати?
12. Коли Вам дарують непотрібні предмети?
13. Голосна розмова у громадському транспорті?
14. Надто сильний запах парфумів?
15. Людина, що жестикулює розмовляючи?
16. Колега, що надто часто вживає іншомовні слова?

За кожну відповідь "дуже" запишіть троє очок, за відповідь "не дуже" - одне, за відповідь "аж ніяк" - нуль.

Якщо ви набрали понад 50 очок, Вас не зарахуєш до числа терплячих і

спокійних людей. Вас дратує все, навіть речі неістотні, Ви запальні, легко втрачаєте рівновагу, а це псує нервову систему, від чого потерпають і навколишні.

Від 12 до 49. Ви належите до найпоширенішої групи людей вас дратують речі справді найнеприємніші, але з повсякденних прикрощів ви не робите драми. До неприємностей Ви вмієте обертатись спиною, досить легко забуваєте про них.

11 і менше очок. Ви досить спокійна людина, реально дивитесь на життя. Та, можливо, цей тест не вичерпний, і Ваші найвразливіші місця не знайшли в ньому вияву. Дивіться самі. В усякому разі з упевненістю можна сказати: ви не та людина, яку легко вивести з рівноваги.

### Додаток 3

#### Кваліфікаційні вимоги до посадових осіб місцевого самоврядування

Посади	Кваліфікаційні вимоги
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету (апарату) місцевої рад.</li> <li>2. Директор департаменту міської ради.</li> <li>3. Перший заступник, заступник директора департаменту міської ради.</li> <li>4. Начальник управління, відділу (самостійного), іншого виконавчого органу міської (районної в місті) ради.</li> <li>5. Заступник начальника управління, відділу (самостійного), іншого виконавчого органу міської (районної в місті) ради.</li> <li>6. Начальник управління, відділу, завідувач сектору у складі департаменту, начальник відділу, завідувач сектору у складі управління, іншого виконавчого органу.</li> <li>7. Заступник начальника управління, відділу у складі департаменту, заступник начальника відділу у складі управління, іншого виконавчого органу.</li> <li>8. Начальник управління, відділу, іншого структурного підрозділу виконавчого комітету (апарату) місцевої ради.</li> <li>9. 9. Головний бухгалтер.</li> <li>10. Радник міського голови, голови обласної, районної (районної в місті) ради.</li> <li>11. Помічник міського голови, голови обласної, районної (районної в місті) ради.</li> </ol>	<p>Повна вища освіта відповідного професійного спрямування за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра, спеціаліста.</p> <p>Післядипломна освіта у галузі знань «Державне управління» або «Публічне управління та адміністрування».</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Адміністратор.</li> <li>2. Державний реєстратор</li> </ol>	<p>повна вища освіта за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра, спеціаліста.</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Головний спеціаліст</li> <li>2. Провідний спеціаліст</li> </ol>	<p>повна вища освіта відповідного професійного спрямування за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра, спеціаліста.</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Спеціаліст I категорії</li> <li>2. Спеціаліст II категорії</li> <li>3. Спеціаліст</li> </ol>	<p>базова вища освіта відповідного професійного спрямування за освітньо-кваліфікаційним рівнем бакалавра.</p>

*Джерело: авторська розробка.*

## Додаток И

### ТЕМАТИКА

**семінарів, проведених для міських голів у рамках українсько-німецького проекту «Професіоналізація та стабілізація управління українським комунальним господарством» з розвитку їх організаційної компетентності**

*Перший семінар «Самоуправління та керівництво в українському місцевому самоврядуванні»* проходив на критеріального підходу. З метою забезпечення сталого соціально-економічного розвитку в період змін ПОМС зобов'язана забезпечити створення ефективної системи місцевого самоврядування, тому організаційні компетентності мають формуватися й розвиватися в постійному пошуку нових підходів до оновлення змісту діяльності управлінців, підвищення іміджу та авторитету в суспільстві, популяризації роботи серед громадськості.

Під час семінару були розроблені різні моделі стратегічних планів управління містом, які потребували від ПОМС нових знань з *управління цілями, делегування повноважень, комунікації та контролю, планування робочого часу, визначення коефіцієнту особистої продуктивності, зовнішніх і внутрішніх перешкод.*

У результаті участі в семінарі автором було розроблено універсальну (стандартизовану) структуру стратегічного плану управління містом, запропоновану для подальшого застосування у практичній діяльності посадових осіб місцевого самоврядування. Використовуючи технологію стратегування експертним шляхом встановлено стратегічні зав'язки для запровадження ефективного стратегічного планування, а застосуючи метод «Дерево цілей», яке широко використовується в стратегічному плануванні публічного управління вітчизняними та зарубіжними практиками, відображена послідовність їх використання (див. табл. 3.2.).

Особливістю розвитку організаційної компетентності при стратегічному плануванні є те, що міський голова як ПОМС має посилити власну

консультативно-дорадчу функцію, як одну зі складових цієї компетентності.

Такий підхід до стратегічного планування розвитком територій сприяв зростанню кількості громадських рад різного спрямування при прийнятті консенсусних управлінських рішень.

Таблиця 1

**Встановлення стратегічних зв'язків задля запровадження стратегічного планування в ОМС**

Питання аналізу	Відповідь на питання аналізу	Як використати знайдений стратегічний зв'язок – які стратегічні чи проміжні цілі мають бути для цього висунуті?
1. Які сильні сторони можна використати для реалізації яких-небудь можливостей?	Наявність сільськогосподарських земель, що можуть бути залучені до обробітку	Продовження реформ в Україні та покращення соціальної та економічної ситуації; Зростання на європейському та світовому ринках попиту на екологічно чисту продукцію та продовольчі товари Ухвалення державою низки рішень, насамперед щодо управління землею за межами населених пунктів; Наявність міжнародної технічної допомоги
2. Які слабкі сторони можна виправити, використовуючи які-небудь можливості?	Відсутність диверсифікованих робочих місць та щоденна трудова міграція	Співробітництво із сусідніми ОТГ, громадами інших регіонів України та зарубіжних країн, реалізація спільних проектів; Використання субвенції на розвиток інфраструктури ОТГ; Ухвалення державою низки рішень, насамперед, щодо управління землею поза межами населених пунктів; Зростання на європейському та світовому ринках попиту на екологічно чисту продукцію та продовольчі товари
3. Які сильні сторони можна використати для зменшення яких-небудь загроз?	Низька інвестиційна привабливість та несприятливий інвестиційний клімат	Наявність актуальної містобудівної документації; Наявність об'єктів, доступних до інвестування; Достатня кількість населення працездатного віку; Наявність сільськогосподарських земель, що можуть бути залучені до обробітку Зареєстровані на території родовища глини та кварцового піску, що поки не обробляються; Наявність лісового фонду та водних ресурсів, сприятливий клімат, хороший стан екології; Вигідне економіко-географічне положення
4. Які слабкі	Недостатній рівень	Низька інвестиційна привабливість України

сторони потрібно виправити, щоб зменшились які-небудь загрози?	розвитку інфраструктури дозвілля та туризму	та несприятливий інвестиційний клімат; Зупинення процесу децентралізації
5. Які слабкі сторони можна виправити, використовуючи які-небудь сильні сторони?	Недостатня забезпеченість кваліфікованими кадрами закладів медицини і освіти	Вигідне економіко-географічне положення; Дієва влада ті підтримка її більшістю членів громади; Достатня кількість населення працездатного віку.
6. Які загрози можна зменшити використовуючи які-небудь можливості	Невирішення на загальнонаціональному рівні проблем збору, сортування та переробки сміття	Наявність міжнародної технічної допомоги Зростання популярності сільського, зеленого активного, культурного туризму серед населення України та Європи
7. Які слабкі сторони необхідно виправити, щоб реалізувати які-небудь можливості?	Зношеність інженерних мереж, низька якість питної води	Зростання популярності сільського, зеленого активного, культурного туризму серед населення України та Європи Наявність міжнародної технічної допомоги

Про це свідчать результати аналізу сайтів різних територіальних громад, проведений нами у 2022 році, зокрема м. Києва, Київської та Черкаської областей. За цей час, починаючи від 2018 року, відбулось відчутне зростання кількості громадських рад при ОМС, що свідчить про підвищення рівня організаційної компетентності ПОМС в аспекті мотивації до лідерства і навички збору й аналізу інформації з використанням комп'ютерної техніки.

*Семінар «Комунікація та мотивація співробітників»* сприяв розвитку вмінь міських голів щодо підвищенню їхньої успішної комунікації (за Шульцем фон Туном) [195] шляхом розробки *особистої комунікативної стратегії*, що включає оволодіння різними комунікативними технологіями - *дискусія, дебати, дискурс тощо*.

За визначенням німецьких викладачів стратегічні комунікації в системі муніципального управління Німеччини (на прикладі м. Мангайму) пройшло три етапи:

- стратегічні комунікації – це зв'язки з громадськістю, тобто

функція проактивного керівництва відносинами громадянського суспільства з органами влади. Цей підхід притаманний національним інституціям є загальним стандартом для муніципального управління;

- стратегічні комунікації – це битва наративів (вчорашній підхід в муніципальному управлінні).

- стратегічні комунікації – це не зв'язки з громадськістю, а інтегрована форма системних дій в інформаційному просторі (сучасний підхід в муніципальному управлінні).

Таким чином, завдяки зарубіжному досвіду запровадження стратегічних комунікацій в ОМС ми розглядаємо організаційну компетентність посадових осіб крізь призму просування цілей держави, громади, особистості.

На думку авторів, стратегічні комунікації – скоординоване і належне використання комунікативних можливостей посадової особи місцевого самоврядування:

- публічної дипломатії;
- зв'язків з громадськістю;
- інформаційних та психологічних заходів, спрямованих на просування цілей держави, громади.

На думку автора, це визначення є актуальним для запровадження ПО ОМС в українську вітчизняну практику на муніципальному рівні. Однак ці стратегічні комунікації були сформовані до повномасштабного вторгнення росії в Україну, тож події 24 лютого 2022 року внесли суттєві зміни до їх сутності, що вплинуло на зміни розвитку організаційної компетентності. Зокрема, всі посадові особи місцевого самоврядування в обов'язковому порядку підпорядковані Збройним силам України і здійснюють військовий зв'язок з ними. У подальшому це відображається в організаційній діяльності ОМС щодо проведення міськими головами різних комунікативних заходів для спілкування з населенням з воєнної тематики. Тим паче, що у вітчизняному законодавстві поняття «стратегічні комунікації» також

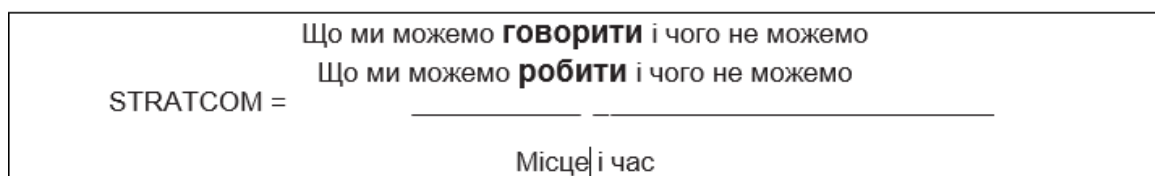
закріплено поняття у державних документах – Воєнній доктрині України, Доктрині інформаційної безпеки України та Стратегії інформаційної безпеки України.

Тож суттєвим для вітчизняної науки та практики є використання досвіду зарубіжних колег щодо *формули ефективних стратегічних комунікацій* (далі – ЕСК) у системі ОМС, особливо під час діючого воєнного стану в Україні. Особливістю формули ЕСК є розуміння використання стратегічних комунікацій під час проведення різноманітних заходів з питань стратегічних комунікацій, на яких наголошено на основних її положеннях:

- *стратегічні комунікації не розглядаються як догма, що може сприйматися і виконуватися слово в слово;*
- *стратегічні комунікації не використовуються як технологія, що приховує або затуманює правду;*
- *стратегічні комунікації не застосовуються як метод деструктивного впливу на людей.*

Вчені та практики вважають, що *незмінними принципами стратегічних комунікацій є*: кероване лідерство; відповідальність; діалогічність; єдність зусиль; досвідченість; всебічність; результативність; безперервність; проактивність; достовірність; делегування повноважень; креативність.

Таким чином, формула стратегічних комунікацій, на думку зарубіжних колег, полягає в тому: що ми можемо говорити і чого не можемо, що ми можемо робити я чого ми не можемо робити в визначеному місці у певний час (див. рис.1).

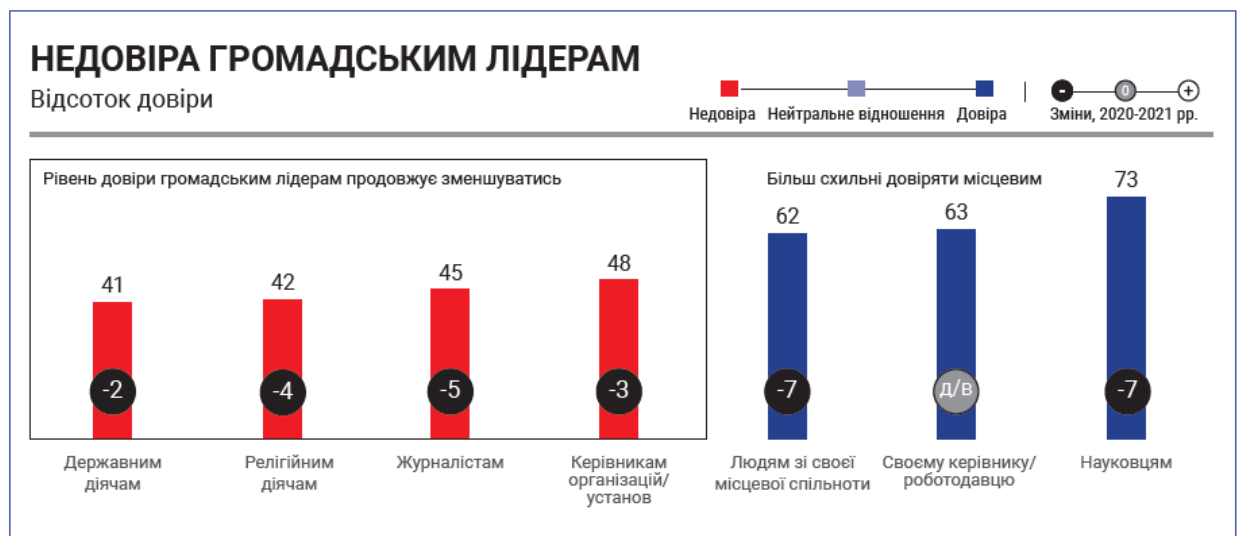


**Рис. 1. Формула стратегічних комунікацій**

Ще одним компонентом, який впливає на розвиток організаційних

компетентностей ПОМС є формування довіри крізь призму стратегічних комунікацій, яку зарубіжні практики вважають як 4 кроки до ефективності публічного управління ПОМС. Нинішню комунікацію у міжнародному просторі називають «постправдою». Поняття це ввійшло до Оксфордського словника англійської мови і має таке визначення: «політичні дії та мислення, «за яких об'єктивні факти є менш впливовими у формуванні громадської думки, ніж заклики до емоцій і особистих переконань» [196]. Адже ситуація постправди зумовлює суспільно-політичні кризи – найголовніших викликів в глобальному світі.

Після безпрецедентного 2020 р., року глобального болю, втрат і невизначеності, який позначений «епідемією дезінформації та широко поширеної недовіри до суспільних інститутів та лідерів у всьому світі» [196], виявлено, що рівень суспільної довіри до соціальних інститутів – урядів, бізнесу, НГО та ЗМІ знизився порівняно із 2019 р. через пандемію COVID-19, Причиною стали глобальні протести проти расової несправедливості і зростаючу недовіру до того, що говорять політичні лідери і журналісти. [196]. Ці результати онлайн-опитування, проведеного консалтинговою компанією «Edelman» «Барометр Довіри - 2021», де узагальнено понад 33 000 онлайн-опитувань у 28 країнах у період з жовтня по листопад 2020 р., відображені на рис. 2. (див. рис. 2).



**Рис. 2. Результати онлайн-опитування щодо довіри/недовіри лідерам**

[196]

Цей виклик визнають вагомим як політичні та громадські діячі, так і науковці.

Ми пропонуємо використовувати стратегічні комунікації в механізмах розвитку організаційних компетентностей *на основі довіри*, зокрема:

- забезпечувати не більше довіри, а кращу довіру, що передбачає розбудову як вертикальних, так і горизонтальних комунікацій з усіма зацікавленими суб'єктами;

- здійснювати комплексне оцінювання слів, зображень і дій, зокрема й рішень щодо бездіяльності у певній ситуації. Пам'ятати, що слова – це більше, ніж зміст, це коди, що формують «коло своїх» і «коло чужих» слухачів;

- формувати конструктивний ефективний діалог, який би зміцнював довіру, що дозволяє комунікантам поділитися цінностями та вибудувати спільне бачення майбутнього;

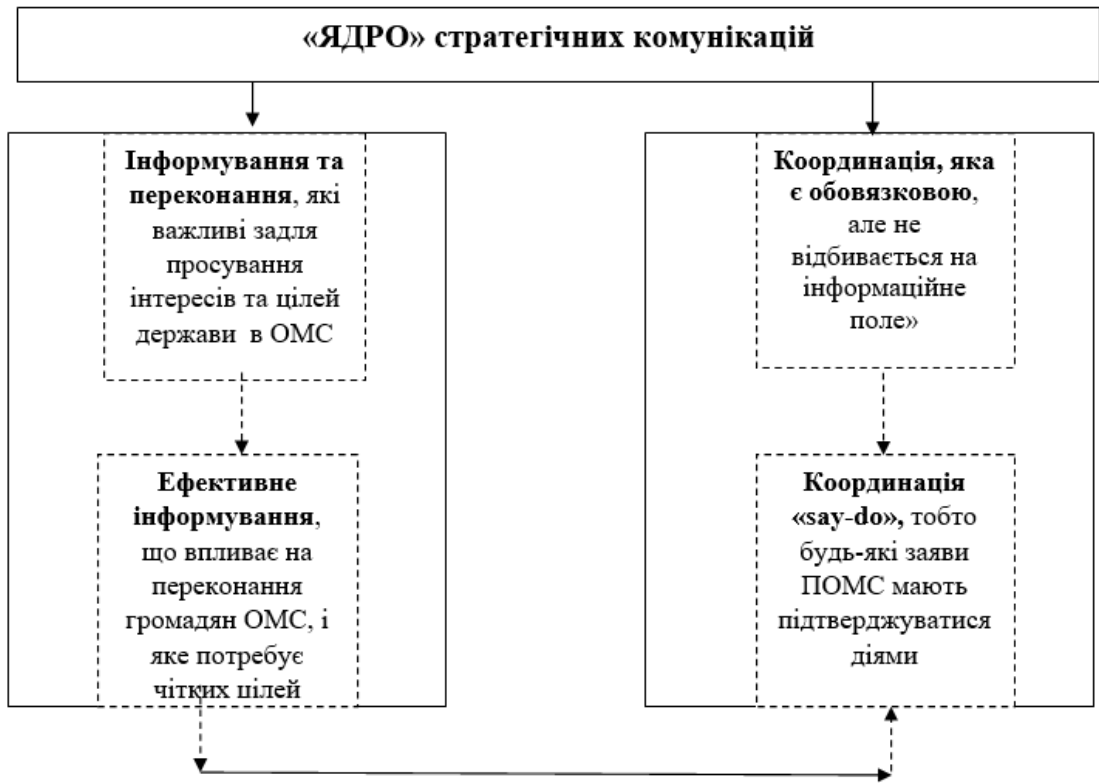
- пам'ятати, що комунікація – це інвестиція комунікантів один в одного, яка сприяє розвитку стосунків з плином часу, тому довіра руйнується, коли комунікації вибудовуються неточно, нечесно, неповно;

- залежність витісняє довіру, тому потрібно бути надійними, адже довіра зумовлюється надійністю партнерів по комунікації, а надійність – це чеснота, що відображає готовність брати на себе відповідальність й виконувати зобов'язання;

- демонструйте спільні із співбесідником цінності, що сприяють соціальній солідарності.

За останні роки у світі сталася низка подій, що демонструє, як за лічені години можна втратити довіру громадянського суспільства або зміцнити її ефективними стратегічними комунікаціями.

Тож ефективність стратегічних комунікацій забезпечується системним впровадженням чотирьох кроків, що були описані Д. Дубовим як «ядро» стратегічних комунікацій» (рис. 3) [196].



**Рис. 3. Схеми «Ядра» стратегічних комунікацій** [Розробка авторська за Д. Дубовим.

]

Як бачимо на рисунку 3 відображено чотири кроки стратегічних комунікацій, які є їх ядром для впровадження в публічну діяльність ОМС.

**Крок 1.** Чітке визначення цілей державної політики та заходів упровадження цих цілей задля ефективного інформування, впливу та переконання громадськості.

**Крок 2.** Інформування, вплив та переконання (всередині держави, іноземної спільноти, незгодних) задля просування інтересів держави і цілей національної політики.

**Крок 3.** Координація та деконфліктизація задля уникнення ситуацій, коли інформаційна діяльність одних структур призводить до ускладнення (чи неможливості) інформаційної діяльності інших структур.

**Крок 4.** «Комунікування діями» та зменшення розриву у конструкції **say - do**: *будь-які заяви і обіцянки мають підтверджуватися діями* - це загальна базова позиція для дійсно ефективних стратегічних комунікацій [5].

Таким чином, для нас є важливим вдосконалення механізмів розвитку організаційних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування та кризь призму аналізу зарубіжного досвіду та впровадження його окремих елементів в практичну та наукову діяльність вітчизняного публічного управління.

*Семінар «Міжкультурне управління та управління серед етнічних груп»* сприяв ознайомленню ПОМС із різними міжнародними індексами, зокрема індексами дистанції між владою і підлеглими, уникнення невизначеностей, співвідношення колективізму й індивідуалізму, маскулітності та фемінності, орієнтації на довгостроковий період тощо.

Це дало можливість отримати практичні навички щодо визначення власних показників рівня міжкультурного менеджменту і міжкультурної компетентності.

*Семінар «Коучинг та зв'язки»* сприяв набуттю ПОМС практичними навичками застосування коучингу в управлінській діяльності як техніки постановки запитань і активізації учасників спілкування до самостійного вирішення поставлених завдань.

Міські голови випробували на практиці одну з моделей коучингу - *колегіальне консультування*: коли одні суб'єкти визначали проблемну ситуацію та колегіальних консультантів, а інші, спостерігачі із зовнішнього кола, забезпечували зворотний зв'язок. У ході обговорення нових умов управлінської діяльності учасники семінару визначали найважливіші задачі, які потребують швидкого вирішення, розробили схему їх запровадження та встановили необхідні умови створення ефективних мереж взаємозв'язку.

Оволодіння цією технологією спонукало ПОМС до самостійного вирішення поставлених завдань, коли методами запитань і відповідей вони можуть стимулювати всіх бажаючих взяти участь у прийнятті управлінських рішень.

Ця технологія, на наш погляд, ще потребує свого розвитку і як стверджують вітчизняні дослідники, рівень оволодіння технологією коучингу

в діяльності публічних службовців є недостатній.

**Семінар на тему: «Управління інноваціями та ресурсами»** сприяв розробці «паспорта інновацій», які реалізуються в територіальній громаді та технології їх упровадження, визначенню й усуненню перешкод.

Учасники семінару пройшли тестування з визначення власної оцінки рівня готовності до інноваційної діяльності.

Зазначимо, що респонденти продемонстрували достатній рівень готовності до інноваційності діяльності, продемонстрували власні «паспорти інновацій». Серед них – ті, що нині активно впроваджуються в містах України. Це - спортивні майданчики, паркові зони, зони відпочинку, велосипедні доріжки тощо. Всі вони потребували організаційних здатностей ПОМС, зокрема у залученні інвестиційних коштів, громадських організацій, бізнесу.

**Семінар «Лідерство в публічному управлінні та економічній сфері».** Під час семінару ПОМС ознайомились із класично-бюрократичною моделлю управління через регулювання та новою моделлю управління через цілі та результати, в основу якої покладено надання послуг, співпраця на основі довіри, оформлення внутрішнього розпорядку та внутрішньої системи оцінювання якості.

Учасники семінару засвоїли основи лідерства, про що красномовно свідчать цифри щодо активної лідерської позиції голів міст України під час війни з РФ. Більшість з них виявили не лише лідерство, а й героїзм.

**Семінар «Етика співпраці між місцевими органами самоврядування та представниками громадянського суспільства».** В ході семінару з'ясовано основні вимоги до сучасного управління; моделі управління та їх структуру (бюрократична, менеджерська, ліберальна, республіканська, деліберативна, що передбачає обговорення); складові взаємозв'язку між владою, громадянським суспільством і органами влади; формах дискурсу (обговорення), зокрема:

- прагматичному дискурсі (інтереси та компроміси між

інтересами; те, що є доцільним; гіпотетичний імператив);

– етично-політичному дискурсі (внутрішнє розуміння того, «що є добрим для нашого співтовариства»; того, «що є добрим для нас»; реконструкція свідомо утворених і рефлєкторних форм життя);

– моральному дискурсі (внутрішнє розуміння того, «що є добрим для всіх людей»; того, «що є справедливим для всіх»; категоричний імператив).

За останніми нашими спостереженнями, в умовах глобалізаційних змін, пов'язаних із епідемією, пов'язаною з ковід 19, та повномасштабним воєнним вторгненням РФ в Україну, більшість ОМС перейшли на форму проведення морального дискурсу з населенням, що обумовлено необхідністю розроблення і надавання інструкцій і рекомендацій різного типу у письмовій формі. Це зобов'язує ПОМС писати документи більш чітко, коротко і зрозуміло.

Це сприяло створенню відповідних шаблонів і стандартизованих алгоритмів управлінських дій. А співпраця з партнерами набула нової форми - дистанційної, яка є більш динамічною, етичною, результативною.

## Додаток К

### СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

#### *Праці, які відображають основні наукові результати дисертації*

1. Дзега В.Д. Методологічні засади механізмів розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління*: наук. ж-л. ДРІДУ при Президентові України. Дніпро: Вид-во ДРІДУ, 2021. Т. 9, №2, С.109-116. DOI [https://doi: 10.15421/1520214](https://doi.org/10.15421/1520214)

2. Дзега В.Д. Вдосконалення організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в умовах децентралізації владних повноважень в Україні. *Державне будівництво*. 2020. №2. URL: <http://db.journal.kharkiv.ua/index.php/db/article/view/97/92> DOI [https://doi: 10.34213/db.20.02.16](https://doi.org/10.34213/db.20.02.16)

3. Дзега В.Д. Організаційні компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні: теоретичні засади дослідження. *Теорія та практика державного управління*. ХарРІ НАДУ, 2019. №2. С. 233-241.

4. Дзега В.Д. Сучасні виклики публічного управління щодо зростання професіоналізму посадових осіб місцевого самоврядування. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Державне управління. Том 30(69). №6. 2019. С. 33-38.

5. Дзега В.Д. Розвиток організаційної компетентності міського голови як посадової особи місцевого самоврядування в контексті українсько-німецького проєкту. *Публічне управління та регіональний розвиток*. Науковий журнал. 2022. №16. С. 407-426

#### **Статті в періодичних наукових виданнях, проіндексованих у базах даних Web of Science Core Collection та/або Scopus (перелік)**

1. Valentyna Goshovska, Lydiia Danylenko, Andrii Hachkov, Sergii Paladiiichuk, Volodymyr Dzeha. Problems of Applying Information Technologies in Public Governance. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, VOL.21 No.8, August 2021. pp. 71 – 78. [http://paper.ijcsns.org/07\\_book/202108/20210810.pdf](http://paper.ijcsns.org/07_book/202108/20210810.pdf) (web of science).

Особистий внесок: охарактеризовано сучасні інформаційні технології в публічному управлінні та особливості їх застосування в Україні.

### **Статті в іноземних виданнях (перелік)**

1. Dzeha, Volodymyr (2021). Improving the organizational competence of local government officials in the context of decentralization of power in Ukraine. *Social and Human Sciences. Polish-Ukrainian scientific journal* (<https://issn2391-4165.webnode.com.ua/>), 01 (29). Available at: <https://issn2391-4164.blogspot.com/p/15.html> (accessed 10 January 2021).

### ***Праці, які додатково відображають наукові результати дисертації***

1. Дзега В.Д. Значимість комунікації як один з елементів професійного розвитку керівника органу місцевого самоврядування. *Розвиток професійних компетентностей державних службовців: комунікативний аспект: матеріали щорічної наук-прак. конф. за міжнар. участю* (Київ, 3-4 листопада 2016 р.) [за заг. ред. В.С.Куйбіди, М.М. Білинської, В. М. Сороко, Л.А. Гаєвської]. Київ: НАДУ, 2016. С. 448-449.

2. Дзега В.Д. Дослідження проблеми удосконалення організаційних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування в умовах глобалізації: *Публічне управління в умовах глобалізації: матеріали V-ої міжнародної студентської наукової конференції* (07.12.2018 р.). За ред. В. Бебика. Київ: ВАПН-NSG. 2018 р. URL: [https://intern-conferences.io.ua/s2640919/dzeга\\_volodimir.\\_doslidjennya\\_problemi\\_udoskonale\\_nnya\\_organizacijnih\\_kompetentnostey\\_posadovih\\_osib\\_miscevogo\\_samovryaduvannya\\_v\\_umovah\\_globalizacie\\_mater.\\_v-oe\\_mijn.stud.nauk.konf.publichne\\_upravlinnya\\_v\\_umovah\\_globalizacie\\_07.12.2018r.\\_za\\_red.\\_v.bebika](https://intern-conferences.io.ua/s2640919/dzeга_volodimir._doslidjennya_problemi_udoskonale_nnya_organizacijnih_kompetentnostey_posadovih_osib_miscevogo_samovryaduvannya_v_umovah_globalizacie_mater._v-oe_mijn.stud.nauk.konf.publichne_upravlinnya_v_umovah_globalizacie_07.12.2018r._za_red._v.bebika) (accessed 08 December 2018).

3. Дзега В.Д. Теоретичні засади дослідження проблеми організаційних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування. *Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі: матеріали I Всеукраїнської наук.-прак.конф. за міжнар. участю* (Київ, 30 листопада 2018 р.) [за заг. ред. В.С.Куйбіди, О.М.Петроє, І.О. Дегтярьової].

Київ: НАДУ, 2018. С. 106-108.

4. Дзега В.Д. Дослідження проблеми удосконалення організаційних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування в умовах глобалізації: *Актуальні проблеми формування та реалізації публічної політики України в умовах глобалізації*: матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (Черкаси, 25 квітня 2019 р.) за ред. д. держ. упр. Шарого В. І., д. е. н., проф. Черевка О. В. Черкаси: Видавець Чабаненко Ю.А., 2019. Т. 3. С.127-131.

5. Дзега В.Д. Організаційні компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні: теоретичні засади дослідження. *Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів*: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 24 трав. 2019 р.): у 5 т. За заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ: НАДУ, 2019. Т. 5. С. 25-27.

6. Дзега В.Д. Удосконалення організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування. *Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі*: матеріали II Всеукраїнської наук.-практ. конф. за міжнар. участю здобувачів вищої освіти та молодих вчених (Київ, 22 листопада 2019 р.) [за заг. ред. В.С.Куйбіди, О.М.Петроє, І.О. Дегтярьової]. – Київ: НАДУ, 2019. С. 75-78.

7. Дзега В.Д. Теоретико-методологічні аспекти удосконалення організаційних компетентностей посадовців місцевого самоврядування в Україні / ADVANCES OF SCIENCE: Proceedings of articles the international scientific conference. Czech Republic, Karlovy Vary – Ukraine, Kyiv, 5 April 2019 [Electronic resource] / Editors prof. L.N. Katjuhin, I.A. Salov, I.S. Danilova, N.S. Burina. Czech Republic, Karlovy Vary: Skleněný Můstek – Ukraine, Kyiv: MCNIP, 2019. С. 184-189.

8. Дзега В.Д. Дослідження проблеми удосконалення організаційних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування в умовах

глобалізації / Science progress in European countries: new concepts and modern solutions»: Papers of the 6th International Scientific Conference. April 19, 2019, Stuttgart, Germany. С. 160 – 167.

9. Дзега В.Д. Удосконалення організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування – шлях до забезпечення сталого розвитку України. *Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку*: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за між-нар. участю (Київ, травень, 2020 р.). За заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ: НАДУ, 2020. С. 149-151.

10. Дзега В.Д. Організаційні компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні: теоретичні засади дослідження. *Priority directions of science development: the 4th International scientific and practical conference (February 3-4, 2020)*. SPC «Sci-conf.com.ua». Lviv. Ukraine. 2020. P.55-59 URL: <http://sci-conf.com.ua>.

11. Даниленко Л.І., Дзега В.Д. Концептуальні засади вдосконалення організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні. *Економіка та держава: науково-практичний журнал. Серія Політологія. №2 (2). 2020. С. 12 – 17. ULR: <http://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2020/05/Politolohiia-12-2020.pdf>*

Особистий внесок: обґрунтовано і розроблено структуру організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування.

12. Дзега В.Д. Особливості вдосконалення організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади. *World science: problems, prospects and innovations. Abstracts of the 5th International scientific and practical conference*. Perfect Publishing. Toronto, Canada. 2021. Pp. 21-27. URL:<https://sci-conf.com.ua/v-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-world-science-problems-prospects-and-innovations-27-29-yanvaryu-2021-goda-toronto-kanada-arhiv>

13. Дзега В.Д. Участь громадян у політичних процесах шляхом

звернення та петицій до органів влади. *Політична участь як показник рівня політичної культури суспільства*: практ. посіб. / авт. кол.: В. А. Гошовська [та ін.]; за ред. В. А. Гошовської. Київ: НАДУ, 2021. 112 с., С.75 – 78. (Наукова школа вітчизняного парламентаризму. Серія «Бібліотека народного депутата»).

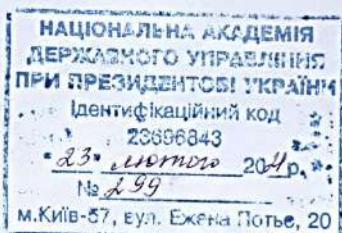
14. Дзега Володимир. Механізми вдосконалення організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні. *30 років незалежності України: досягнення, виклики, перспективи*: зб. матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 10 вересня 2021 / За заг. ред. Л.Г. Комахи, В.А. Гошовської. К.: ННІ ПУДС КНУТШ, подано до друку.

15. Дзега В.Д. Застосування системного підходу в процесі модернізації професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів *Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві*: зб. тез міжнар. круглого столу, Україна–Литовська Республіка, 08 лип. 2021 р., м. Київ / редкол.: Ольга Андрєєва, Ірина Криворучко, Наталія Ларіна; за заг. ред. Лариси Комахи. Київ: Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2021. 176 с., С.19-21.

16. Дзега В.Д. Розвиток організаційної компетентності публічного службовця як невід’ємної складової його професіоналізму. *Шевченківська весна – 2022: публічне управління та державна служба*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (Київ, 19 квіт. 2022 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, О. М. Андрєєвої. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2022. 268 с., С. 137-139.

<https://ipacs.knu.ua/?lang=ukr&tip=osn&filtername=&page=2&tipn=News&newsid=1928>

## Додаток Л



**ДОВІДКА**  
про участь у науково-дослідних роботах

Видана ДЗЕЗІ Володимиру Дмитровичу з підтвердженням про те, що він дійсно брав участь у виконанні науково-дослідної роботи за комплексним науковим проектом “Державне управління та місцеве самоврядування” (державний реєстраційний номер 0199U002827) Національної академії державного управління при Президентові України, а саме:

- у 2019 та 2020 роках – виконавець на громадських засадах (накази: від 14 березня 2019 року № 13-ос “Про призначення виконавців науково-дослідних робіт”; від 23 лютого 2020 року № 133-ос “Про залучення до виконання науково-дослідних робіт”) науково-дослідної роботи “Механізми запобігання політичній корупції в органах представницької влади України”, номер державної реєстрації 0199U10158.

Керівник науково-дослідної роботи,  
д.політ.н., професор

Валентина ГОШОВСЬКА

Т.в.о. директора Інституту  
експертно-аналітичних та  
наукових досліджень,  
к.держ.упр., доцент

Наталія КЛИМЕНКО



№ 4.8/11 від 20 березня 2020 р.

## ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Результати дисертаційного дослідження здобувача наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю «281 Публічне управління та адміністрування» галузі знань «28 Публічне управління та адміністрування» кафедри парламентаризму та політичного менеджменту Національної академії державного управління при Президентові України *Дзєги Володимира Дмитровича* на тему «*Механізми розвитку організаційних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування в Україні*», використані під час проведення упродовж 2019 року циклу семінарів і круглих столів з розвитку основних складових організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, а саме: «Організаційна функція управління органом місцевого самоврядування: сутність та завдання»; «Методи прийняття управлінських рішень у межах компетенцій посадових осіб місцевого самоврядування»; «Способи здійснення ефективної комунікації для вирішення міжособистісних конфліктів»; «Технологія збору й аналізу інформації засобами сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій»; «Лідерство у публічному управлінні: теорія і реальність».

У результаті проведених дослідником практико-орієнтованих навчальних занять підвищився рівень сприйняття посадовими особами місцевого самоврядування Драбівської районної ради адміністративних реформ, пов'язаних із децентралізацією владних повноважень та демократизацією процесів управління територією.

Заступник голови Драбівської районної ради

Черкаської області




В. Богославець

№ 350 від 1.11.2020р

### ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Результати дисертаційного дослідження здобувача наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю «281 Публічне управління та адміністрування» галузі знань «28 Публічне управління та адміністрування» кафедри парламентаризму та політичного менеджменту Національної академії державного управління при Президентові України *Дзєги Володимира Дмитровича* на тему «*Механізми розвитку організаційних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування в Україні*», використані під час проведення 20 листопада 2019 року виїзного тематичного семінару для бухгалтерів сільських рад та об'єднаних територіальних громад Драбівського району Черкаської області з розвитку основних складових організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, а саме: «Про виконання планових показників місцевих бюджетів за листопад 2019 року, прогноз з їх виконання за підсумками 2019 року, особливості формування місцевих бюджетів 2020 року»; «Про підготовку до завершення поточного бюджетного року та проблемні питання, що виникають в ході розрахунково-касового обслуговування бюджетів розпорядників та одержувачів бюджетних коштів та інших клієнтів»; «Про обмін досвідом щодо ведення бухгалтерського обліку у сільських радах та об'єднаних територіальних громадах»; «Технологія збору й аналізу інформації засобами сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій».

У результаті проведених дослідником практико-орієнтованих навчальних занять підвищився рівень сприйняття бухгалтерами як посадовими особами місцевого самоврядування Драбівського району реформ у сфері бюджетного законодавства, пов'язаних із децентралізацією владних повноважень та демократизацією процесів управління територією.

Голова Драбівської районної ради Черкаської області *В. Д. Дзєга*/





## ЧЕРКАСЬКА ОБЛАСНА РАДА

бульвар Т.Г. Шевченка, 185, м.Черкаси, 18001, тел./факс: (0472) 37-29-52, 54-04-69  
E-mail: cherkasy-oblrada@ukr.net Код ЄДРПОУ 24411541

05.02.2021 № Д.1-46/43 На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

### ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Результати дисертаційного дослідження здобувача наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» кафедри парламентаризму та політичного менеджменту Національної академії державного управління при Президенті України Дзеги Володимира Дмитровича на тему «Механізми розвитку організаційних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування в Україні» використані під час розробки Стратегії розвитку Черкаської області на період до 2027 року, в якій враховані, запропоновані автором, механізми реалізації цілей сталого розвитку територій, «уникнення невизначеності» у їхніх діях, наближення до громадськості.

Дзега Володимир Дмитрович - активний учасник засідань регіонального відділення Асоціації голів районних та обласних рад; нагороджений Почесною Грамотою Черкаської обласної ради.

Заступник голови



С.ЛІСОВИЙ



ЧЕРКАСЬКА  
ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

ЧЕРКАСЬКА  
ОБЛАСНА РАДА

## ЧЕРКАСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ЦЕНТР ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

вул. Байди Вишневецького, 17, м. Черкаси, 18000, тел./факс: (0472) 37-63-57, тел. 37-22-73  
E-mail: centerpk.ck@gmail.com Код ЄДРПОУ 24349167

28.01.2021 № 28/01-15

### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
ДЗЕГИ ВОЛОДИМИРА ДМИТРОВИЧА  
на тему «Механізми розвитку організаційних компетентностей посадових  
осіб місцевого самоврядування в Україні»  
на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування  
галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування

Черкаський регіональний центр підвищення кваліфікації засвідчує, що розробки дисертаційного дослідження Дзеги Володимира Дмитровича на здобуття наукового ступеня доктора філософії знайшли практичне застосування у навчальному процесі підвищення кваліфікації публічних службовців регіону.

Ураховуючи актуальність теми дослідження та з огляду на те, що успішність реформи децентралізації значною мірою залежить від професіоналізму та компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, матеріали дисертаційного дослідження Дзеги В.Д. використані для розробки спеціальних короткострокових програм професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування.

Матеріали дисертаційного дослідження Дзеги В.Д. увійшли до електронних методичних кейсів для слухачів спеціальних короткострокових програм «Взаємодія органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у вирішенні регіональних проблем», «Реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні», «Забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування».

Директор,  
к. пед. н., доцент,  
член-кореспондент УААН



С. ДЕМЧЕНКО



**УКРАЇНА**  
**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**  
**ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**

03057, Україна, м. Київ, вул. Єжена Потьє, 20  
 тел.: (044)481-21-51, E-mail: general@academy.gov.ua, факс: (044)481-21-55

*17 січня 2020 № 1/15-14-25*

На № \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційного дослідження здобувача  
 наукового ступеня доктора філософії  
*Дзеги Володимира Дмитровича на тему*  
*«Механізми розвитку організаційної компетентності*  
*посадових осіб місцевого самоврядування в Україні»*

Результати дисертаційного дослідження здобувача наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» кафедри парламентаризму та політичного менеджменту Національної академії *Дзеги Володимира Дмитровича на тему «Механізми розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні»* були використанні в навчальному процесі Інституту публічного управління та місцевого самоврядування для слухачів магістерської освітньої програми «281 публічне управління та адміністрування» денної форми навчання, зокрема під час проведення навчального тренінгу 11-12 січня 2021 на тему «16 кроків до лідерства у публічному управлінні».

Автором апробована технологія визначення рівня організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування у тій частині, що стосується їх лідерських якостей, а саме: комунікативної здібності; здатності бути уважними до підлеглих, ефективно використовувати владні повноваження у межах компетенції, самостійно приймати управлінські рішення, мотивувати підлеглих на якісне виконання поставлених завдань.

Одержанні під час тренінгу знання та вміння слухачів засвідчили високий рівень їх особистої мотивації до розвитку організаційної компетентності та потреби впровадження навиків нового публічного менеджменту, технологій аутсорсингу, краудсорсингу, діджиталізації на публічній службі в Україні.

• Віце-президент  
 Національної академії

М. Білинська



УКРАЇНА

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ  
ІНСТИТУТ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ КЕРІВНИХ КАДРІВ**

04050 Україна, Київ, вул. Пугачова, 12/2  
тел.: (044) 481-21-92      Факс: (044) 483-76-02

*18.01.2021 № 6-15/У*

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційного дослідження здобувача  
кафедри парламентаризму та політичного менеджменту  
Національної академії державного управління при Президентові України  
**Дзєги Володимира Дмитровича**  
на тему «**Механізми розвитку організаційної компетентності  
посадових осіб місцевого самоврядування в Україні**»

Дисертаційне дослідження здобувача наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» кафедри парламентаризму та політичного менеджменту Національної академії державного управління при Президентові України Дзєги Володимира Дмитровича на тему «Механізми розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні» були використанні під час підготовки науково-методичних матеріалів до проведення секції «*Органи представницької влади у забезпеченні сталого розвитку України: місії, виклики, перспективи*» 27 жовтня 2020 року, що проводилася у рамках щорічної Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участі «*Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку*».

Автором висвітлені результати емпіричного дослідження, проведені протягом 2019-2020н.р. в Інституті підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії, щодо причин гальмування реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування і територіальної організації влади в Україні.

У респондентів виявлено недостатній рівень організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, що передбачило доповнення професійних програм підвищення їх кваліфікації основами нового публічного менеджменту та технологія аутсорсингу, краудсорсингу, діджиталізації, повного управління якістю, лідерство зад якості. Оновлені професійні програми схвалені НАДУ для подальшого використання навчальному процесі Національної академії.

Заступник директора Інституту  
підвищення кваліфікації керівних  
кадрів Національної академії державного  
управління при Президентові України



М.Т. Солоха

## НАЦІОНАЛЬНА РАДА ЖІНОК УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНА РАДА ЖІНОК УКРАЇНИ



м. Київ, вул. Софійська, 23; офіс 12, e-mail: nrzhu.ua@gmail.com

№ 1-27/21 від 28 січня 2021 року

### ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Результати дисертаційного дослідження здобувача наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю «281 Публічне управління та адміністрування» галузі знань «28 Публічне управління та адміністрування» кафедри парламентаризму та політичного менеджменту Національної академії державного управління при Президенті України *ДЗЕГИ Володимира Дмитровича* на тему «*Механізми розвитку організаційних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування в Україні*» були використані під час проведення в липні-вересні 2020 року циклу семінарів-тренінгів «Доступ до верховенства права осіб, які постраждали від насильства» у проєкті Національної Ради Жінок України за підтримки Програми Матра Посольства Королівства Нідерландів в Україні.

У ході тематичних занять відбулась апробація досліджень за тематикою: «Надання допомоги особам, які постраждали від насильства: робота координаційних рад та координаційних груп на місцевому рівні ( органів місцевого самоврядування, старостатів, сільських, селищних рад з попередження домашнього насильства); «Результати соціологічних опитувань стосовно домашнього насильства під час карантину»; «Способи здійснення ефективної комунікації для вирішення міжособистісних конфліктів»; «Як громадам долати домашнє насильство та залучати кошти для своєї діяльності».

Особливого значення набули рекомендації дослідника до теми «Способи здійснення ефективної комунікації для вирішення міжособистісних конфліктів».

У результаті проведених практико-орієнтованих тренінгів помічено зростання рівня професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування сільських та селищних рад Драбівського району Черкаської області у сфері комунікації та організації діяльності. Якісно змінився рівень сприймання ціннісних мотивацій, про що зазначали у відгуках слухачі занять. Внаслідок поданої інформації про зміст знань, необхідних для осмислення сучасних соціальних проблем у світі, у працівників центру соціальної служби для сім'ї, дітей та молоді і служби у справах дітей мотиваційно-організаційні компетентності фахівців ставали помітно ширшими, аргументації – ґрунтовнішими. Поліпшились ознаки соціально-культурних функціональних компетентнісних рішень соціальних працівників та психологів, працівників поліції і кожної організації у справі запобігання насильства, удосконалення пов'язаних із децентралізацією владних повноважень для прийняття управлінських рішень, особливо – у справі запобігання проявам насильства та конфліктів, а також демократизації процесів управління територією вільною від насильства.

Голова Національної Ради Жінок України *Людмила ПОРОХНЯК-ГАНОВСЬКА*





м. Київ, вул. Софійська, 23; офіс 12, e-mail: nrzhu.ua@gmail.com

№ 2-29/21 від 29 січня 2021 року

## ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Результати дисертаційного дослідження здобувача наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю «281 Публічне управління та адміністрування» галузі знань «28 Публічне управління та адміністрування» кафедри парламентаризму та політичного менеджменту Національної академії державного управління при Президентові України *Дзєги Володимира Дмитровича* на тему «*Механізми розвитку організаційних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування в Україні*», використані під час проведення упродовж липня-вересня 2020 року циклу семінарів-тренінгів на тему «Доступ до верховенства права осіб, які постраждали від насильства», проведеного у рамках проєкту Національної Ради жінок України за підтримки Програми Матра Посольства Королівства Нідерландів в Україні.

Особливого значення набули рекомендації дослідника посадовцям до теми «Способи здійснення ефективної комунікації для вирішення міжособистісних конфліктів». У результаті проведення практико-орієнтованих тренінгів помічено зростання рівня професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування сільських та селищних рад Драбівського району Черкаської області у сфері комунікації та організації діяльності.

Голова Національної Ради жінок України *Л.А. Порохняк-Гановська*





Nationale Akademie  
für staatliches Management  
beim Präsidenten der Ukraine



HOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT  
FÜR MANAGEMENT  
UNIVERSITY OF APPLIED  
MANAGEMENT STUDIES

# ZERTIFIKAT

## Volodymyr Dzeha

hat vom **12. Dezember 2017** bis **29. Juni 2018**

am berufsbegleitenden  
forschungs- und wissenstransferbasierten Weiterbildungs-Studiengang  
**Professionalisierung und Stabilisierung des  
ukrainischen Kommunal-Managements**  
teilgenommen und diesen erfolgreich abgeschlossen.

successfully participated in the research and knowledge-transfer based,  
in-service training program

**Professionalization and Stabilization of  
the Ukrainian Municipal Management**  
between December 12<sup>th</sup>, 2017 and June 29<sup>th</sup>, 2018

Dabei wurden im Einzelnen die auf der Rückseite aufgeführten Seminare besucht.  
See reverse for details of the program

## Inhalte des Studiengangs/Contents

### **Seminar 1: Kommunale Selbstverwaltung/ Communal self-administration**

Interkommunale Zusammenarbeit/ Intercommunal cooperation  
Theorie und Praxis der guten Regierungsführung/ Theory and practice of good governance

### **Seminar 2: Finanzierung in den Kommunen / Financing in the communes**

Konzept des kommunalen Finanzwesens und der kommunalen Steuerung/  
concept of financing in the communes and municipal controlling  
Dezentralisierung von Verwaltung/ administrativ decentralisation

### **Seminar 3: Kommunalmanagement und Stadtentwicklung/ Municipal Management and urban development**

Aktuelle Stadtkonzeptionen, Stadtmarketing und Trends /  
current municipal concepts, city marketing and trends  
kooperativer Stadtgestaltung und neuer Partizipationsformen /  
cooperativ urban design and new forms of participation

### **Seminar 4: Personalpolitik in der Kommunalwirtschaft / Personnel policy in the municipal economy**

Führungsverhalten/ Leadership  
Grundprinzipien und strategische Entwicklung eines wirksamen Personalmanagements/ Principles and strategic development of personnel management  
Bedarfsorientiertes Potenzialmanagement / requirements oriented management of potential

### **Seminar 5: Projektmanagement / Project Management**

Projekt- und Qualitätsmanagement/ Project and Quality Management  
Workflowmanagement und Controlling / Workflow Management and Controlling

### **Seminar 6: Prozessmanagement / Process Management**

Prozess- und Veränderungsmanagement/ Process and Change Management  
Design Thinking/ Design Thinking approach

Mannheim, 29. Juni 2018



**Prof. Dr. Michael Nagy**  
Präsident  
Hochschule der Wirtschaft für Management



UKRAINE DANS L'EUROPE

[www.ukraine-dans-europe.org](http://www.ukraine-dans-europe.org)



**CERTIFICAT DE PARTICIPATION**  
**CERTIFICATE OF PARTICIPATION**

**DZEHA**  
**VOLODYMYR**

a suivi un stage de formation  
dans le cadre du Programme de formation aux études  
européennes et parlementaires

had a training course  
within the framework of the Education Programme in  
European and Parliamentary Studies

PARIS - LUXEMBOURG

*Pour le Président*  
*For President*

6.04 – 13.04.2019

**Документ підписано у сервісі Вчасно (продовження)**

19-11-22 ВСЕ!!!ВСЕ!! Дисертація Дзеги В.Д.\_2 (1)\_compressed.pdf

Документ відправлено: 22:19 28.11.2022

**Власник документу**

**Електронний підпис**

22:19 28.11.2022

Ідентифікаційний код: 2602409132

ДЗЕГА ВОЛОДИМИР ДМИТРОВИЧ

Власник ключа: ДЗЕГА ВОЛОДИМИР ДМИТРОВИЧ

Час перевірки КЕП/ЕЦП: 22:19 28.11.2022

Статус перевірки сертифікату: Сертифікат діє

Серійний номер: 248197DDFAB977E504000000297CDE005999BB03

Тип підпису: удосконалений