

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач(ка) кафедри,
д.держ.упр., проф.
_____ Наталія БОНДАРЧУК
« ____ » _____ 2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ГРОМАДОЮ**

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувачка

Ірина ПУСТОВА

**Науковий керівник,
к.держ.упр.**

Анна МУНЬКО

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет:** Менеджменту і маркетингу**Кафедра:** Менеджменту, публічного управління та адміністрування**Освітньо-професійна програма:** «Публічне управління та адміністрування»**Спеціальність:** 281 «Публічне управління та адміністрування»**Ступінь вищої освіти:** Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 202__р.

ЗАВДАННЯ**на підготовку кваліфікаційної роботи****Пустовій Ірині Вікторівні**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення інструментів взаємодії органів місцевого самоврядування з громадою»**Науковий керівник:** Муцько А.Ю. к.н. держ.упр.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом по ДДАЕУ від « ____ » _____ 202__року № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: 29 січня 2024 року**3. Вихідні дані до роботи:** Закони України, Постанови КМУ, Укази Президента України та інші нормативні документи, навчальні посібники, підручники, періодична література, праці провідних вчених**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)**1. Теоретико-методологічні засади взаємодії органів місцевого самоврядування з громадою. 2. Сучасна система взаємодії органів місцевого самоврядування та громади в Україні. 3. Шляхи удосконалення взаємодії органів місцевого самоврядування та громади в умовах сучасних викликів. Висновки і пропозиції**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**Складові системи взаємодії органів місцевого самоврядування та громади

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____ 12 жовтня 2022 р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	жовтень 2022р.	
2.	Пошук та опрацювання літературних джерел	листопад-грудень 2022 р.	
3.	Теоретико-методологічні засади взаємодії органів місцевого самоврядування з громадою	січень - березень 2023 р.	
4.	Сучасна система взаємодії органів місцевого самоврядування та громади в Україні	квітень - травень 2023 р.	
5.	Шляхи удосконалення взаємодії органів місцевого самоврядування та громади в умовах сучасних викликів	червень - вересень 2023 р.	
6.	Вступ	жовтень 2023р.	
7	Висновки	листопад 2023 р.	
8	Оформлення роботи	грудень 2023 р. – січень 2024 р.	

Здобувачка _____

(підпис)

Ірина ПУСТОВА _____

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____

(підпис)

Анна МУНЬКО _____

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення інструментів взаємодії органів місцевого самоврядування з громадою»

Кваліфікаційна робота містить: 84 с., 1 рис., 8 табл., 79 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – управлінські відносини, що обумовлюють процеси взаємодії органів місцевого самоврядування з громадою щодо вирішення питань місцевого значення.

Предметом дослідження – встановлення перспектив розвитку системи взаємодії органів місцевого самоврядування з громадою.

Метою роботи є розробка шляхів удосконалення інструментів взаємодії органів місцевого самоврядування в умовах сучасних викликів.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використані методи теоретичного й емпіричного дослідження, основними з яких є системний та історичний підходи, методи аналізу та синтезу, індукція й дедукція, порівняння, аналогія, абстрагування, класифікація, групування, структурний аналіз.

У результаті дослідження розроблено комплекс заходів щодо формування та розвитку компетентностей у працівників органів місцевого самоврядування з питань взаємодії з громадою на основі проектного підходу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА, ЗАЦІКАВЛЕНІ СТОРОНИ, ВЗАЄМОДІЯ, КОМУНІКАЦІЇ, МІСЦЕВИЙ РОЗВИТОК, ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД

KEYWORDS

SELF-LOCAL GOVERNMENT, TERRITORIAL COMMUNITY, INTERESTED PARTIES, INTERACTION, COMMUNICATIONS, LOCAL DEVELOPMENT, PROJECT APPROACH

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ГРОМАДОЮ	9
1.1. Методологія дослідження взаємодії органів місцевого самоврядування з громадою щодо вирішення проблем місцевого значення	9
1.2. Стан наукового опрацювання проблеми взаємодії органів місцевого самоврядування та громади	17
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНА СИСТЕМА ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ГРОМАДИ В УКРАЇНІ	29
2.1. Особливості процесів взаємодії органів місцевого самоврядування з громадою щодо розвитку територій	29
2.2. Інституційне забезпечення управління взаємодією органів місцевого самоврядування та зацікавленими сторонами	41
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ГРОМАДИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	53
3.1. Розвиток професійних компетентностей службовців органів місцевого самоврядування щодо взаємодії з громадою: проектний підхід	53
3.2. Сучасні інструменти взаємодії органів місцевого самоврядування та громади	64
Висновки до розділу 3	71
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77

ВСТУП

Актуальність дослідження. Результати реформи децентралізації та територіальної організації влади актуалізували пошук нових підходів до підвищення інституційної спроможності місцевого самоврядування і формування повноцінних територіальних громад. Здійснення публічного управління в різних країнах показує, що ефективний розвиток територіальної громади як соціально-економічної системи локального рівня можливий лише через комплексне поєднання класичних методів управління та адміністрування з активною участю зацікавлених сторін. Без належного врахування потреб конкретної територіальної громади складно уявити її подальший розвиток. Взаємодія з громадою підвищує гнучкість і динаміку вирішення місцевих питань, розподіляє відповідальність органів місцевого самоврядування за функціональним управлінням і надає можливість втілити в життя значущі зміни. Такий підхід у процесі місцевого розвитку сприяє вирішенню місцевих потреб, а також локальних проблем, враховуючи стратегічні пріоритети розвитку, раціонально залучаючи та розподіляючи необхідні внутрішні та зовнішні ресурси в умовах конкуренції між громадами та територіями. Однак досягнення великих позитивних результатів від взаємодії органів місцевого самоврядування із зацікавленими сторонами на місцевому рівні в Україні тимчасово стримується відсутністю системної підтримки, яка забезпечила б єдність між рівнями «місцева влада» та «територіальна громада».

Питання розвитку взаємовідносин органів публічної влади та суспільства досліджувались багатьма вітчизняними науковцями. Окремі аспекти взаємодії влади та громадськості знайшли своє відображення у наукових працях В. Алексєєва [1], Т. Герасимів, Т. Дашо [18], Л. Загайнова, В. Ладиченка [28], Т. Лекарь, А. Матвієнка [29], А. Медвідь, А. Мунько [34], А. Михненко, В. Карлова, С. Кравченко, Г. Колісник, С. Пригородова, І. Рейтерович, С. Ситник, С. Телешуна [14; 16] та ін. Однак в умовах

децентралізації влади та масштабних кризових ситуацій в Україні нової актуальності набувають питання подальшого розвитку взаємодії інститутів держави та громадянського суспільства на місцевому рівні, що обумовлює мету і завдання цієї кваліфікаційної роботи.

Об'єкт дослідження – управлінські відносини, що обумовлюють процеси взаємодії органів місцевого самоврядування з громадою щодо вирішення питань місцевого значення.

Предметом дослідження є встановлення перспектив розвитку системи взаємодії органів місцевого самоврядування з громадою.

Метою роботи є розробка шляхів удосконалення інструментів взаємодії органів місцевого самоврядування в умовах сучасних викликів.

Відповідно до мети, в роботі заплановано виконати **такі завдання:**

- запропонувати методологію дослідження взаємодії органів місцевого самоврядування з громадою щодо вирішення проблем місцевого значення;
- охарактеризувати стан наукового опрацювання проблеми взаємодії органів місцевого самоврядування та громади;
- визначити особливості процесів взаємодії органів місцевого самоврядування з громадою щодо розвитку територій;
- обґрунтувати інституційне забезпечення управління взаємодією органів місцевого самоврядування із зацікавленими сторонами;
- розробити пропозиції розвитку професійних компетентностей службовців органів місцевого самоврядування щодо взаємодії з громадою на основі проектного підходу;
- запропонувати сучасні інструменти взаємодії органів місцевого самоврядування та громади.

Методика дослідження. У кваліфікаційній роботі використані різноманітні методи теоретичного та емпіричного дослідження, зокрема системний та історичний підходи, методи аналізу та синтезу, індукція й дедукція, порівняння, аналогія, абстрагування, класифікація, групування та структурний аналіз. Системний підхід є основною методологією

дослідження, використовується для розв'язання багатьох завдань. Інші методи, такі як історичний метод, індукція, порівняння, аналогія та абстрагування, використовуються окремо або в поєднанні для визначення об'єкта дослідження та розкриття категорій у його предметній сфері. Аналітичний метод використовується для відбору наукової інформації за темою роботи. Методи формалізації використовуються в процесі дослідження і розробки положень щодо розвитку системи взаємодії місцевого самоврядування та громади.

Інформаційну базу дослідження дослідження стали положення теорії публічного управління, сучасні теорії та концепції місцевого розвитку, дослідження українських і зарубіжних науковців та практиків щодо реалізації взаємодії органів місцевого самоврядування із зацікавленими сторонами на рівні муніципального управління, міжнародні документи, статистичні дані, звітна інформація органів місцевого самоврядування в Україні.

Наукова новизна полягає у комплексі заходів щодо формування та розвитку компетентностей у працівників органів місцевого самоврядування з питань взаємодії з громадою на основі проєктного підходу, що включають дослідні, інформаційні, навчальні заходи та сучасні комунікаційні інструменти. Основні положення, що мають елементи новизни, полягають у такому:

уперше:

– сформовано рамки проєкту щодо формування та розвитку компетентностей у працівників органів місцевого самоврядування з питань взаємодії з громадою, що визначають цілі, завдання, очікувані результати, цільові показники та джерела верифікації даних, а також робочий план виконання проєкту;

дістало подальшого розвитку:

– сучасні інструменти спрощення комунікації з громадою, адаптовані для різних питань розвитку громади.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що основні положення доведені до рівня практичних рекомендацій і можуть бути використані в процесі розроблення та реалізації заходів щодо підтримки взаємодії органів місцевого самоврядування з громадою у процесі місцевого розвитку, підвищення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування та інших суб'єктів забезпечення збалансованого місцевого розвитку.

Апробація результатів роботи Основні теоретичні положення і практичні результати кваліфікаційного дослідження доповідались та обговорювались на II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (м. Дніпро, 05 – 06 жовтня 2023 р.) та XI Всеукраїнській науково-практичній конференції викладачів, молодих вчених і студентів «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро, 08-09 листопада 2023 р.).

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що нараховує 79 найменувань, містить 1 рисунок, 8 таблиць. Основний зміст кваліфікаційної роботи магістра викладено на 82 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ГРОМАДОЮ

1.1. Методологія дослідження взаємодії органів місцевого самоврядування з громадою щодо вирішення проблем місцевого значення

Місцеве самоврядування як «гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади» [43] поряд з державним управлінням є складовою цілісної системи публічної влади. «Система місцевого самоврядування України пройшла низку реформувачь та реорганізацій з моменту проголошення незалежності держави, але досі не стала дієвою ефективною самоврядною організацією місцевої життєдіяльності суспільства» [22]. Тому постало питання посилення ролі органів місцевого самоврядування в системі органів публічної влади.

У сучасних умовах децентралізації влади акцентується увага на посиленні ролі органів місцевого самоврядування, що призвело до пошуку нових підходів і ресурсів для підвищення їх інституційної спроможності та формування повноцінних місцевих рад із висококваліфікованим кадровим корпусом.

Досвід впровадження публічного управління в різних країнах переконливо свідчить, що лише гармонійне поєднання владних повноважень та громадських інтересів може забезпечити збалансований розвиток соціально-економічної системи на будь-якому рівні, особливо в контексті територіальних громад. Управління на основі взаємодії з громадою підвищує гнучкість організації, посилює конвергенцію відповідальності керівництва місцевих рад з функціональним управлінням і надає можливість здійснення фундаментальних змін.

Використання комунікаційного підходу у процесах місцевого розвитку створює сприятливі умови для вирішення локальних проблем конкретної громади, а також залучення та розподілу необхідних ресурсів в умовах конкуренції за них між територіями. Проте, отримання великих позитивних результатів від діяльності органів місцевого самоврядування в Україні обмежується відсутністю системної підтримки їх взаємодії з громадою, яка б забезпечила єдність управлінських рішень на рівнях «область» – «район» – «територіальна громада».

Здатність вирішувати питання місцевого значення суттєво залежить від інструментів взаємодії та комунікації з членами територіальної громади, які є розпорядженні органів місцевого самоврядування для виконання повноважень, їх управлінських можливостей щодо розвитку потенціалу території. Питання підвищення ефективності систем взаємодії та їх адаптація до сучасних умов є одним із основних у цьому контексті. Це потребує якісного наукового супроводу, теоретико-методологічного дослідження та практичних рекомендацій щодо вирішення завдань дослідження.

«Методологія – вчення про метод. Разом із тим Ю. Сурмін серед найпоширеніших дефініцій учений наводить такі: сукупність філософських методів пізнання; система методів пізнання; загальна теорія методів пізнання; сукупність принципів діяльності; система принципів, категорій, теорій, парадигм, методів» [52, с. 23-24].

«Особливістю наукових підходів та методів, які використовуються в дослідженні систем державного і муніципального управління, є прив'язка до нормативно-правової основи, яка покликана забезпечити прозорість і підконтрольність діяльності органів управління, їх орієнтацію реалізацію суспільного інтересу» [49, с. 32]. Тому у рамках цього дослідження доцільно використовувати спеціальну методологію, спрямовану на вивчення соціально-економічних процесів у місцевому самоврядуванні. Ми вважаємо, що архітектура цієї методології повинна ґрунтуватися на загальній методології наукового пізнання та методології науки у галузі державного

управління і місцевого самоврядування. Ця методологія стане предметом наукового інтересу для вчених, практиків та працівників органів місцевого самоврядування.

Для цього побудуємо програму дослідження як «узагальнену модель, яка давала б змогу бачити основні його етапи, процедури, можливі результати» [52, с. 85], включаючи наступну послідовність дослідних кроків.

1. Постановка проблеми. Децентралізація влади обумовила потребу в розширенні участі представників громади в процесах прийняття управлінських рішень щодо розвитку громади, оскільки існуючі моделі централізованого управління не можуть забезпечити ефективність децентралізованого управління.

2. Мета полягає у розробці концептуальних засад щодо розвитку інструментів взаємодії органів місцевого самоврядування та громади в умовах децентралізації влади. Завдання: «узагальнити теоретичну основу проблематики»; розкрити її зміст та вплив на механізми взаємодії органів місцевого самоврядування та громади; дослідити інституційне оточення та чинники впливу; узагальнити зарубіжний досвід; сформувати концептуальні засади удосконалення системи взаємодії органів місцевого самоврядування та громади; розширити набір інструментів.

3. Гіпотеза передбачає розгляд членів територіальної громади як повноцінних учасників процесів ухвалення рішень щодо розв'язання місцевих проблем, що мають власні ресурси у всіх їх проявах, які можуть використовувати з метою забезпечення розвитку території, у тісній співпраці з місцевими радами та їх виконавчими органами.

4. Обґрунтування методики. Під час виконання дослідних кроків доцільно використовувати різноманітні «фундаментальні, загальнонаукові та спеціальні методи наукових досліджень». Серед них можна виокремити діалектичний метод пізнання, дедукцію, індукцію, «абстрагування, узагальнення, аналіз і синтез, а також метод моделювання». Крім того, доцільно використовувати системно-аналітичний, економіко-статистичний,

компаративний і системний аналіз, а також логічний метод та метод порівняння. Застосування цих методів дозволить глибше розуміти структуру та взаємозв'язки територіальних громад, а також оцінювати їхню ефективність у контексті соціально-економічного розвитку.

5. Планування дослідження. 1 етап. Вивчення теоретичних основ взаємодії та реформи місцевого самоврядування на засадах децентралізації влади. 2 етап. Дослідження управлінських регуляторів щодо участі громади в прийнятті управлінських рішень щодо розвитку території. 3 етап. Удосконалення інструментів взаємодії в Україні.

6. Нагромадження фактологічної бази. Інформаційною базою дослідження є статистичні та аналітичні дані звітів органів публічної влади різних рівнів, соціологічні опитування, дані міжнародних незалежних дослідних організацій.

7. Алгоритм перевірки гіпотез: «вибір типу аналізу, доказ гіпотез та формулювання аналітичних висновків».

8. Формулювання концептуальних положень і вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення інструментів взаємодії органів місцевого самоврядування та громади в умовах сучасних викликів.

Розгляд місцевого самоврядування «як багатоелементної системи з широкою функціональною спрямованістю управлінського механізму забезпечення економічного та соціального розвитку носить міждисциплінарний характер, так як цей феномен є предметом дослідження різних наук: економічної теорії, макроекономіки, мікроекономіки, регіональної економіки, загальної теорії управління, теорії державного управління та місцевого самоврядування, демографії» [61]. Поле дослідження взаємодії також буде виходити за межі науки державного управління та враховувати особливості інших наукових сфер, зокрема соціальної.

Враховуючи перспективу, що взаємодія органів місцевого самоврядування та громади є системою, яка об'єднує сукупність ресурсів та інструментів, що перебувають у розпорядженні органів місцевого

самоврядування, можна визначити цю взаємодію як складний механізм, що регулює соціально-економічні відносини у сфері управління розвитком громад. Ця система включає в себе різноманітні ресурси, такі як фінансові, людські, інформаційні та інші, які стають основою для реалізації стратегій та ініціатив з розвитку громад. Інструменти взаємодії, такі як законодавча база, програми розвитку, комунікаційні платформи, регулюють процеси та напрямки спільної діяльності. У цьому контексті соціально-економічні відносини стають важливим елементом, оскільки вони визначають спільний план розвитку, спрямований на покращення якості життя громадян. Ці відносини включають в себе процеси планування, прийняття рішень, розподіл ресурсів та взаємодію громадських ініціатив із структурами органу місцевого самоврядування.

Отже, розгляд досліджуваної взаємодії як системи дозволяє врахувати їхні взаємозв'язки та взаємовплив, сприяючи комплексному розумінню та ефективному управлінню розвитком громад.

Система як загальнонаукове поняття – «це сукупність взаємопов'язаних і розміщених у належному порядку елементів цілісного утворення». Кожній системі притаманні цілісність, упорядкованість, стійкість, саморух, мета. Енциклопедія державного управління визначає «систему» як «сукупність елементів, що характеризується структурою, зв'язками та функціями, які забезпечують її цілеспрямований розвиток як цілого» [17, с. 561]. Там же категорія «управління» визначається як «діяння, яке призводить до змін стану якогось об'єкта» [53, с. 675]. Взаємодія органів місцевого самоврядування і громади є складовою загальної системи управління соціально-економічними процесами у межах кожної окремої територіальної громади.

На нашу думку, доцільно розглядати систему взаємодії як об'єкт управління, який складається із підсистем. В нашому випадку ці підсистеми можуть бути такими:

– підсистема питань місцевого значення включає в себе конкретні

питання та завдання, які стосуються розвитку та функціонування конкретної територіальної громади;

- підсистема членів територіальної громади охоплює всіх осіб, які живуть на території громади та беруть участь у процесах прийняття рішень та взаємодії з органами місцевого самоврядування;

- підсистема ресурсів включає фінансові, людські, матеріальні та інші ресурси, які можуть використовуватися для розвитку громади;

- підсистема відносин займається вивченням та регулюванням соціально-економічних відносин між різними членами громади та взаємодією між ними та органами місцевого самоврядування;

- підсистема органів місцевого самоврядування включає в себе структури та органи, які здійснюють управління та взаємодію на місцевому рівні.

Підхід до визначення складових об'єкту дослідження, а саме системи взаємодії органів місцевого самоврядування та громади є комплексним. Розгляд різних аспектів, окремо та взаємозв'язку між ними, дозволяє глибше розуміти та аналізувати цю систему. Важливо висвітлити всі елементи як самостійно, так у послідовності і взаємозв'язку за кількісними і якісними ознаками. Цей аналітичний підхід допомагає визначити ключові аспекти взаємодії та сприяє подальшій адаптації та вдосконаленню системи в контексті децентралізації влади. У системі взаємодії з громадою вид, зміст, форми взаємозв'язків і взаємодії формують органи державної та місцевої влади.

Такий підхід дозволяє розглядати взаємодію як комплексний об'єкт, який включає в себе різноманітні аспекти та елементи, і управління ним передбачає розуміння та оптимізацію всіх вказаних підсистем. Наше бачення складу системи наведено на рис. 1.1.

Під відносинами розуміються стійкі, впорядковані, прямі і зворотні зв'язки, які складаються в процесі суспільної діяльності між ланками системи. Визначення їх змісту створює умови забезпечення їх раціональної

взаємодії та системної цілісності, а їх організація і упорядкування створюють систему управління. Взаємодія – явище, що зумовлює створення і розвиток впорядкованих дій в системі і об'єднує елементи системи в певну цілісність, визначає структуру організації будь-якої соціальної або економічної системи. Відносини можуть змінювати взаємозалежність між елементами, взаємодоповнювати, взаємодопомогати, кооперувати і координувати дії щодо розвитку громади.

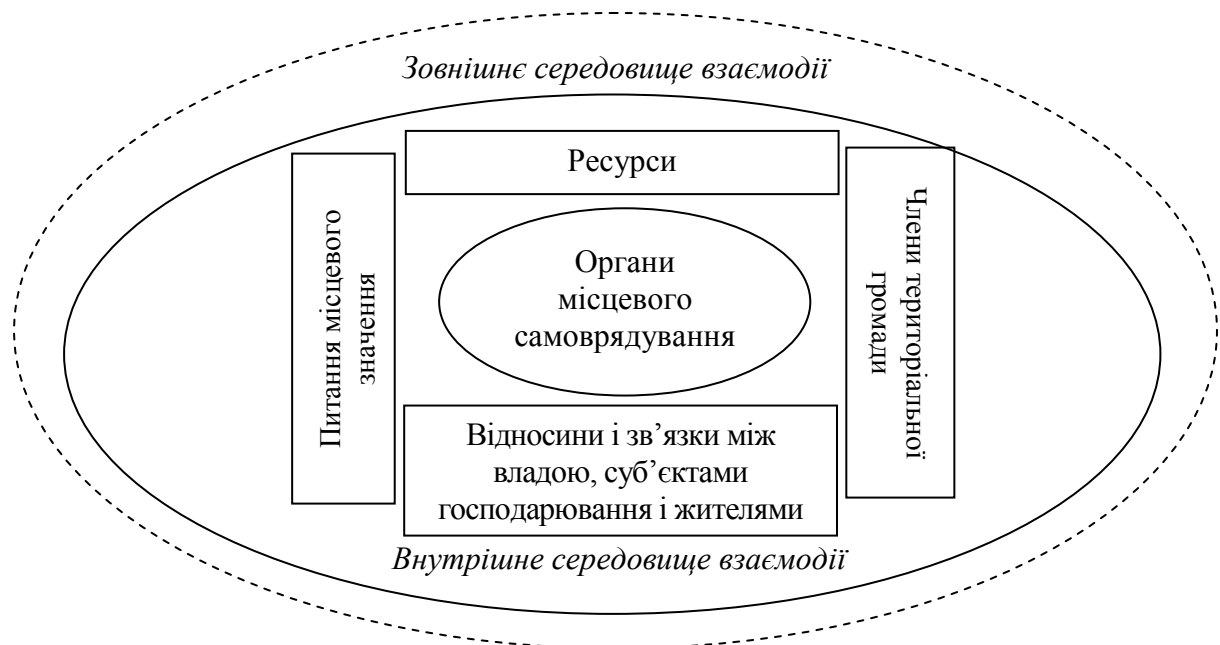


Рис. 1.1. Складові системи взаємодії органів місцевого самоврядування та громади

«Визнаним методологічним інструментом підсилення спроможності є проєктний підхід, адже сприяє створенню більш гнучкої матричної (проєктної) організаційної структури управління, яка може ефективно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища» [45]. Застосування проєктного підходу сприятиме інтенсифікації реальної взаємодії між органами місцевого самоврядування та зацікавленими сторонами, одночасно підвищуючи потенціал територіальних громад. «Проєктна структура дозволяє легше оцінити та контролювати діяльність, отримувати від громади кінцевий результат щодо задоволення певних

потреб. Вона також сприяє формуванню стратегії раціонального використання ресурсів та забезпечує можливість зворотного зв'язку» [45].

Однак на поточному етапі можна визначити, що можливості впровадження проєктного підходу в зміцненні взаємодії між органами місцевого самоврядування та громадою використовуються недостатньо повно, особливо через недостатню готовність працівників місцевих рад у сфері проєктного менеджменту. Форми, методи та процедури діяльності не спрямовані на розвиток конструктивної співпраці при спільній участі у проєктах та програмах, і відповідна компетентність тільки формується.

Також звертаємо увагу застосування механізмів державно-приватного партнерства як співпраці із суб'єктами приватного сектору щодо розвитку території. Н. Землянська обґрунтовує фактори успішності таких проєктів: чіткий поділ повноважень між органами місцевого самоврядування та приватним партнером; поєднання досвіду менеджменту і урядування; «застосування нових методів управління якістю в структурних підрозділах виконавчих органів місцевих рад, зміцнення зв'язків і партнерських відносин між суспільним, приватним секторами і громадянами; внутрішнього і зовнішнього комунікаційного зв'язку в громаді; наявності довгострокової стратегії щодо організації мережі партнерства» [24].

Узагальнюючи, складові взаємодії органів місцевого самоврядування і громади доцільно розглядати як сукупність законодавчих, інституційних, нормативних, функціональних, техніко-інструментальних і структурних елементів органів місцевого самоврядування, які пов'язані прямими і зворотніми зв'язками, що спрямовуються на забезпечення розвитку громади.

Запропонована методологія дозволяє перейти до дослідження теоретико-прикладних аспектів взаємодії з метою напрацювання положень щодо підтримки ефективної взаємодії, які повинні базуватися на інтегруванні настанов щодо систем підтримки збалансованого місцевого розвитку, керованого громадою, для реалізації чого системно поєднати процеси та інструментарій забезпечення успішності діяльності місцевих рад, їх

виконавчих органів та інших суб'єктів, унаслідок чого забезпечується єдність управлінських рішень на рівнях «влада» – «громада».

1.2. Стан наукового опрацювання проблеми взаємодії органів місцевого самоврядування та громади

Теоретична сутність взаємодії органів місцевого самоврядування з громадами трактується із застосуванням кількох концептуальних підходів. Вони ґрунтуються на специфічному баченні дослідниками імперативів формування відносин громади й держави, нормативно-правовому status quo, внутрішньо- та зовнішньополітичній кон'юнктурі. Зазначені підходи мають правове й політологічне спрямування. Серед тих, що мають правове спрямування (вони дають певний варіант відповіді – «чи має громада окрему від держави владу, чи – є незалежною від держави публічною правовою корпорацією, включеною в державний організм, і виконує лише функції органу держави» [50, с. 96]) виділяють концепції:

- державницьку (М. Баглай, В. Борденюк, М. Корнієнко, Ю. Панейко, В. Шаповал);

- громадівську; (Г. Барабашев, О. Батанов, П. Біленчук, Ю. Волошин, О. Градовський, В. Кампо, В. Кравченко, О. Кутафін, О. Мороз, М. Підмогильний, В. Погорілко, В. Фадєєв),

- змішану (К. Арановський, В. Баранчиков, В. Григор'єв, А. Коваленко, В. Куйбіда, П. Любченко, С. Маліков, Т. Смирнова тощо).

Згідно з державницькою концепцією (її основу складає європейська континентальна традиція), місцеве самоврядування розглядається як децентралізована складова державної влади, яка делегує йому виконання частини своїх функцій і повноважень, і, відповідно, територіальні громади при цьому набувають вигляду частини системи державної влади. У межах даної концепції місцеве самоврядування витлумачується як «право

територіальної громади на місцевому рівні брати участь у вирішенні частини державних справ – в інтересах місцевого населення».

Згідно з громадівською концепцією (її основу складає англосаксонська традиція), місцеве врядування є самодостатньою владою територіальної громади, відповідно остання розглядається як джерело і суб'єкт місцевого самоврядування, а саме воно постає як елемент громадянського суспільства (а не складова державного механізму). Право територіальної громади в межах даної концепції розглядається як природне, невід'ємне право на самостійне управління місцевими справами.

Змішана (інтегративна/дуалістична) концепція поєднує постулати громадівської та державницької концепцій, концентруючись на «гарантуванні державою прав громади щодо самостійного вирішення місцевих проблем». Основу цієї концепції складає теза про те, що місцеве самоврядування має самостійний характер (при розв'язанні суто господарських та громадських справ), але водночас виступає елементом загальної системи публічного управління. При цьому береться до уваги, що, з одного боку, в Конституції України йдеться про місцеве самоврядування як «право» громади, в Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» – дублюється ця позиція, але до неї додається «гарантування державою відповідного права» та «реальна здатність», а з іншого – наявна тісна прив'язка до державного рівня через делеговані щодо реалізації державних функцій повноваження [33, с. 271], а також – через відсутність виконавчих структур в органах місцевої влади на районному й обласному рівнях (і, відповідно, делегування частини повноважень органами місцевої влади місцевим державним адміністраціям), дублювання їхніх повноважень.

У концепціях політологічного спрямування фокус уваги дослідників зміщується з правовідносин на процес реалізації самоврядними одиницями своїх інтересів. При цьому для позначення місцевого самоврядування особливе значення надається поняттю «діяльність». Її суб'єктами деякі дослідники бачать конкретних громадян (а місцеве самоврядування при

цьому визначається як діяльність, що реалізується особою як її природна соціальна претензія в одnobічному порядку незалежно від правового припущення [5, с. 15]), інші – органи місцевої влади (чия діяльність базується на власному бюджеті й законодавчо закріплених повноваженнях), а решта – територіальні громади та їх органи (місцеве самоврядування ж визначається як діяльність членів місцевої територіальної громади та її виборних органів щодо управління власними справами) [62, с. 8].

Окреслюючи наявну в Україні систему взаємодії місцева влада – територіальна громада, В. Величко та О. Фролов фіксують у ній наявність елементів усіх зазначених концепцій, а головне – «територіальна громада є первинним суб'єктом місцевого самоврядування, що є відображенням громадівської теорії» [13, с. 29].

О. Батанов вказує на еkleктичний та суперечливий характер чинної системи взаємодії «місцева влада» – «територіальна громада», на базову проблему розвитку місцевого самоврядування в Україні – брак доктринальної цілісності цього політико-правового інституту, поліваріантність його правової природи та перспектив розвитку – попри те, що в Конституції місцеве самоврядування розглядається, виходячи з засад громадівського муніципального праворозуміння; при цьому, закріплення в Конституції прав територіальних громад на самоврядування інституціоналізуючи в самостійний вид публічної влади [4, с. 90].

Виявлення різноманітності концептуальних підходів відображає перехідний характер системи українського публічного управління та свідчить про демократичний характер її розвитку. Це також підкреслює важливість залучення громадськості до процесу прийняття рішень.

Взаємодію як управлінське поняття можна розглядати як «форму зв'язку елементів системи, за допомогою якої вони взаємно доповнюють один одного, створюють умови для успішного функціонування всієї системи загалом. До того ж, необхідно зважати на те, що взаємодія як управлінська

категорія проявляється не тільки у внутрішньо організаційній діяльності системи, але й в зовнішніх функціях» [54].

Вчені визначають основні аспекти взаємодії, серед яких важливі такі:

- встановлення комунікації між учасниками;
- узгодженість заходів за метою, місцем, часом і методами;
- спільні завдання та функції для учасників;
- ієрархія учасників з точки зору владного впливу;
- нормативні рамки, які обов'язково відображають зазначені вище характеристики [23].

Поняття «взаємодія з громадськістю» часто ототожнюється з поняттям «зв'язки з громадськістю як інформування про діяльність органу влади чи організації або установи, тобто рекламування своєї діяльності». Це передбачає надання конкретної інформації, яку органи влади, установи чи організації хочуть розкрити перед громадськістю про свою діяльність, створюючи більш сприятливі умови для співпраці та взаємодії. Однак це ще не означає взаємодію як результат. Взаємодія, натомість, визначає постійну співпрацю в розв'язанні як значущих, так і повсякденних питань, де обидві сторони діють відкрито та прозоро. Взаємодія між органами влади та громадськістю також повинна ґрунтуватися на принципах відкритості та прозорості. Як результат цього взаємодійного процесу виникає взаємовплив, що дозволяє громадськості контролювати діяльність влади.

Проте взаємодія – це постійна співпраця в розв'язанні як важливих, так і щоденних питань, де обидві сторони вчиняють відкрито та прозоро. Взаємодія між органами влади та громадськістю також повинна ґрунтуватися на принципах відкритості та прозорості. Як результат цього взаємодійного процесу виникає взаємовплив, що дозволяє громадськості контролювати діяльність влади. Зокрема, в рамках взаємодії, на відміну від «зв'язків з громадськістю», влада повинна працювати над досягненням консенсусу відносно взаємин та використовувати різноманітні механізми та форми для цього. Важливо, щоб обидві сторони були зацікавлені у цьому процесі, проте

для досягнення ефективної та плідної взаємодії ініціатива повинна виходити з боку влади. Саме тоді і застосовується поняття «залучення громадськості, коли влада здійснює певні кроки для того, щоб населення брало участь у спільному з нею вирішенні проблемних питань та у процесі прийняття рішень у цілому». Тобто «участь громадськості» є результатом процесу «залучення» [3]. Ці процеси призводять до значущих змін у відносинах між суб'єктами та об'єктами. При включенні громадськості у процес ухвалення рішень влада виступає як активний суб'єкт, впливаючи на громадськість для стимулювання її активності. Вона створює необхідні умови та організовує заходи. В результаті цього громадськість, яка раніше була об'єктом владних дій, перетворюється на суб'єкта. Тепер вона активно впливає на владу, здійснює контроль і навіть накладає свої умови, вимагаючи вирішення проблем за її власними уявленнями про важливість тих чи інших питань, пропонуючи власні рішення тощо [35]. Отже, саме влада повинна взяти на себе ініціативу щодо забезпечення реальних умов щодо переходу громадськості з об'єкта в суб'єкт управління в державі, згідно з положеннями Конституції.

Ефективність взаємодії між органами місцевого самоврядування та громадою в правовій державі в першу чергу залежить від рівня демократизації суспільного життя. Це тісно пов'язано з установленням взаємозв'язків між органами влади та різними соціальними групами населення. Отже, ключовим є «впровадження ефективних механізмів для функціонування системи прямих та зворотних зв'язків між органами місцевого самоврядування та громадою на регіональному та місцевому рівнях» [47].

Згідно з «Національною стратегією сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки», позитивні зміни, які вже розпочались, вимагають подальшого розвитку. Це підтверджується, зокрема, міжнародним Індексом сталості розвитку організацій громадянського суспільства, який зафіксував невелике покращення ситуації в Україні у

період з 2014 по 2019 рік. «Спостерігається недостатній прогрес в організаційній спроможності інститутів громадянського суспільства, їх фінансової стійкості, розвитку інфраструктури та взаємодії з органами влади для надання суспільно корисних послуг». Міжнародний моніторинговий звіт «Барометр ОГС: оцінка середовища для громадянського суспільства у країнах Східного партнерства» за період з червня 2019 року по липень 2020 року виявив проблеми «в сфері правового забезпечення консультацій з громадськістю, захисту свободи мирних зібрань та безпеки громадських активістів» [44]. Отже, для збільшення участі громадян у процесі ухвалення владних рішень необхідно належно закріпити в законодавстві відносини між владою та суспільством, регулювати питання легалізації та діяльності громадських інститутів.

Питання еволюції та розвитку взаємовідносин органів публічної влади та суспільства стали предметом дослідження багатьох науковців. У контексті будівництва правової держави в Україні стає важливим питання організації та вирішення проблем щодо подальшого розвитку взаємодії між інститутами держави та громадянським суспільством на місцевому рівні. Це вимагає проведення додаткових наукових досліджень у даній сфері [60].

В основі взаємодії місцевого самоврядування та громади лежить концепція соціального договору, яка має свої коріння в ранній історії філософії. Згідно з цією точкою зору, моральні та політичні зобов'язання людей ґрунтуються на угоді чи домовленості між ними стосовно створення суспільства, в якому вони спільно існують [37, с. 5].

Суспільний договір вперше розглянутий вченими раннього Нового часу, такими як Г. Гроціус, Т. Гоббс, С. Пуфендорф і Дж. Локк, є визнанням двох основних аспектів: «історичних коренів суверенної влади та моральних основ принципів, які роблять цю владу справедливою та легітимною».

«Ж.-Ж. Руссо, говорячи про внутрішній суспільний договір, визнає, що громадяни можуть підірвати загальну волю на користь їх особливої волі:

«загальна воля завжди права. Але з цього не випливає, що міркування людей завжди мають однакову справедливість» [77, с. 48-49; 78, с. 147].

З одного боку, це «неписаний кодекс правил для співіснування влади та суспільства», а з іншого – це може бути «Конституція чи інші державотворчі документи, які регламентують права та обов'язки народу і влади» [39].

У різних країнах така угода втілюється у різних формах: «меморандум про відносини між урядом і добровільним, громадським сектором» (Англія та Уельс); «спільна заява про загальні принципи та спільні цінності відносин між урядом і добровільним, громадським сектором» (Північна Ірландія); «Концепція розвитку громадянського суспільства» (Естонія).

На тепер під суспільним договором розуміють «форму угоди про принципи та механізми співпраці між органами влади і недержавними організаціями» [41, с. 256].

Зазначимо, що різноманітні тлумачення поняття «суспільна угода» та її різні форми втілення в різних країнах світу, в цілому, не змінюють основної мети укладання суспільної угоди – встановлення партнерських відносин та ефективної взаємодії між владою та громадськими інститутами, вираження консенсусу щодо суспільних інтересів та напрямків діяльності державного управління з урахуванням сучасних вимог.

На місцевому рівні суспільна угода визначає добровільні норми, за якими повинні керуватися одночасно органи місцевого самоврядування та громадяни при ухваленні суспільно-політичних чи управлінських рішень, які впливають на розвиток територіальної громади враховуючи вимоги сучасності.

Враховуючи громадську природу суспільної угоди, ми вважаємо, що за основні принципи взаємодії з громадою можна взяти в розгляд ті, що були розроблені «Всесвітньою асоціацією неурядових організацій (WANGO)». Ці принципи ґрунтуються на керівних засадах діяльності громадських організацій з усього світу. «WANGO» висуває такі принципи взаємодії [2], зміст яких спробуємо адаптувати до досліджуваного питання:

- відповідальність, взаємодопомога, сприяння загальному добробуту (зобов'язання членів територіальної громади до відповідальності, підтримки один одного та сприяння загальному благополуччю, а «також досягнення балансу між індивідуальними та громадськими потребами»);
- «співпраця без кордонів» (підтримку взаємодії, подолання штучних бар'єрів, досягнення спільних цінностей і цілей, а також формування етичних і партнерських відносин для загального блага);
- «права людини і гідність (заборона порушення прав людини, визнання моральних цінностей, релігії, традицій та культури учасників)»;
- свобода світогляду та релігії (повага до права кожного на вільний вибір та практикування будь-якої релігії чи точки зору, яка не загрожує життю та здоров'ю людини);
- прозорість і відповідальність (важливість бути відкритими щодо взаємодії з партнерами та вести прозору діяльність);
- «довіра та законність» (чесність співробітництва з партнерами, органами місцевого самоврядування та громадою, а також повага до законів).

Додамо принцип балансу між правами та обов'язками, що передбачає, що, навіть у випадку, коли громадяни володіють правом свободи висловлювання своїх поглядів, органи влади зобов'язані поважати таке право, але можуть накладати розумні обмеження. Сьогодні українські громадяни активно показують змогу виконувати окремі завдання з розвитку громад. Це відображається в активізації волонтерського руху, рості громадських організацій та збільшенні внеску окремих громадян у спільну справу. З іншого боку, органи місцевого самоврядування готові неофіційно делегувати певні обов'язки громадському сектору та адекватно приймати їхню участь в управлінському процесі.

Також варто відзначити посилення поваги з боку владних інституцій, особливо локального рівня, до інтересів громадян, їхніх потреб, навіть у таких умовах, як воєнний стан, коли існують всі легітимні можливості для обмеження прав та свобод громадян.

Громада вимагає від влади відкритості, належної інформаційності та встановлення зворотного зв'язку через діалог. У контексті демократичного суспільства виникає загострене питання взаємодії між владою та громадою під час розробки, ухвалення та втілення рішень з питань соціально-економічного розвитку. Органи місцевого самоврядування мають і повинні систематично інформувати громаду про свою діяльність.

Основним підходом, який використовує Європейська комісія задля забезпечення збалансованого місцевого розвитку є «Керований громадою місцевий розвиток (Community-led local development, CLLD-підхід)» [64–66; 76]. Для України застосування підходу має значні потенційні переваги, основною з яких є те, що даний підхід розгортає традиційну («зверху донизу») політику розвитку у зворотній бік – пріоритети розвитку визначаються саме виходячи з потреб територіальної громади».

Напрацьовані до цього часу теоретико-прикладні аспекти можуть бути характеризовані певною узгодженістю поглядів через певні специфічні характеристики, які наведено із встановленням відповідних ознак (табл. 1.1). Названі ознаки відображають сутність теоретичного і методологічного забезпечення дослідження процесів взаємодії з громадою та трансформації ролі органів місцевого самоврядування в частині оперативного та стратегічного управління. Ефективність взаємодії в умовах децентралізації за цими характеристиками можна буде вважати високою, якщо рівень усвідомлення органами місцевого самоврядування необхідності своєї активної участі і стейкхолдерами своєї причетності до розвитку громад буде максимальним на всій території України. Органи місцевого самоврядування повинні ретельно підходити до процесу управління взаємодією з громадою, застосовуючи аналіз суспільно-політичних чинників, здійснювати ретроспективний огляд історичних тенденцій, використовувати моделі для прогнозування очікуваних результатів. Прозорість та комунікація обґрунтовується тим, що задля того, щоб зробити управління місцевим розвитком більш впливовим, важливо надати його основні аспекти ключовим

стейкхолдерам з подальшою презентацією результатів управління. Результати управління повинні належним чином та вчасно бути представлені безпосередньо громадськості.

Таблиця 1.1

Характерні ознаки взаємодії органів місцевого самоврядування та громади

Ознака	Характеристика
Безперервність процесу розвитку	Взаємодія органів місцевого самоврядування і громади є постійним процесом, і не може бути здійсненою одноразово
Територіальний розвиток	Взаємодія органів місцевого самоврядування і громади пов'язана із місцевістю, і тому є територіальним розвитком, а не секторальним розвитком
Мобілізація громади	Фактом є те, що саме місцеве розташування вважають тим, що сприяє мобілізації громади, викликає почуття приналежності до спільноти і території
Відчуття залученості	Ініціатива, творчість і винахідливість органів місцевого самоврядування значною мірою залежить від усвідомлення того, що вони можуть впливати на напрямок розвитку
Автономність моделі взаємодії	Автономна модель взаємодії, тобто така, що базується на особливостях конкретної територіальної громади. Така ситуація сприяє залученню місцевих суб'єктів у процес, дає відчуття незалежності та усвідомлення себе тим, хто «визначає долю»
Мульти-суб'єктність	Взаємодія має здійснюватися різними суб'єктами, діяльність яких повинна бути заснована на співпраці, в той час як результат співробітництва має призводити до створення загальноприйнятого порядку денного розвитку громади
Лідерство місцевої влади	Незаперечну роль у процесі взаємодії відіграє саме органів місцевого самоврядування

Джерело: складено автором

Підсумовуючи теоретичні дослідження, можна помітити, що немає готових рішень для взаємодії органів місцевого самоврядування з громадою, адже кожна територіальна громада є унікальним явищем, поєднанням людських, економічних, географічних і просторових чинників. Тому завдання, які ми ставимо у нашій роботі, насамперед спрямовані на пошук універсальних інструментів, які доцільно застосовувати для удосконалення взаємодії органів місцевого самоврядування з громадою незалежно від

унікальних характеристик тієї чи іншої територіальної громади. Головна вимога – відповідність сучасним трендам розвитку місцевого самоврядування та демократизації прийняття державно-управлінських рішень.

Висновки до розділу 1

1. Архітектура методології дослідження взаємодії органів місцевого самоврядування з громадою у вирішенні проблем місцевого значення включає наступні послідовні етапи: ознайомлення з основною інформацією та контекстом взаємодії органів місцевого самоврядування та громади; чітке визначення проблеми або питання, яке є об'єктом дослідження; визначення конкретних цілей та завдань, які дослідження має вирішити; створення припущень, які можуть бути перевірені або опробовані під час дослідження; визначення методів, які будуть використовуватися для збору та обробки даних, а також розробка плану дослідження; збір та аналіз фактів, що відносяться до обраної теми дослідження; аналіз результатів дослідження для перевірки визначених гіпотез; формування теоретичної концепції, що пояснює взаємодію органів місцевого самоврядування з громадою; формулювання висновків та рекомендацій на основі отриманих результатів дослідження.

2. Систему взаємодії органів місцевого самоврядування з громадою як об'єкт управління структуровано у розрізі підсистем, зокрема підсистеми питань місцевого значення, підсистема членів територіальної громади, підсистеми ресурсів, підсистеми відносин та підсистеми органів місцевого самоврядування включає в себе структури та органи, які здійснюють управління та взаємодію на місцевому рівні. Це дозволило удосконалити процеси дослідження предмета вивчення за допомогою системного підходу.

3. У основі взаємодії органів місцевого самоврядування з громадою лежить концепцій відносин громади й держави: державницька, громадівська

та змішана, кожна з яких визначає характеристики взаємодії та комунікації, а також теорія суспільного договору, яка в Україні протягом останніх десяти років формується у руслі активних демократичних процесів як реакція на руйнівний вплив агресивного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНА СИСТЕМА ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ГРОМАДИ В УКРАЇНІ

2.1. Особливості процесів взаємодії органів місцевого самоврядування з громадою щодо розвитку територій

Аналіз історії формування публічної влади свідчить про те, що найобґрунтованішим є підхід, згідно з яким влада в політичному середовищі є перш за все регулятором політичних відносин в суспільстві, засобом громадянської самоорганізації і принципом саморегулювання в колективах, а також механізмом досягнення соціально-політичного консенсусу. Сучасні відносини інституцій публічної влади в державі, тобто синергічної взаємодії між керуючими суб'єктами та тими, хто володіє виключно має вплив на керовані об'єкти, походять з давніх-давен. Власне з цього моменту починає формуватися трактування політики як окремої професії в діяльності в галузі професійного управління, та зароджується публічна влада як така. Перерозподіл повноважень і ресурсів від центральної влади до місцевої, процеси децентралізації влади, наскрізь потребують від органів місцевого самоврядування виконання нових функцій і врахування принципово нових завдань.

Управляючі суб'єкти наділені контрольними повноваженнями щодо розподілу і використання загальнодержавних ресурсів і апарату адміністрування, а керовані суб'єкти мають у своєму розпорядженні виключно свої власні ресурси та можливість згуртування громадян за рахунок зусиль партійних осередків та громадських рухів, що ведуть статичну боротьбу за перерозподіл ресурсів суспільства та посилення громадського контролю за ними. Як наслідок ці проблеми публічної влади прямо пов'язані з суспільними відносинами у процесі регулювання та розподілу усього комплексу суспільно доступних ресурсів.

Ключові проблеми, які потребують вжиття заходів для їх подолання та, відповідно, досягнення цілей підвищення ефективності взаємодії, за нашим баченням, такі:

1. Несистемне навчання та підвищення кваліфікації. Тут особлива увага має бути приділена опануванню новітніх інструментів комунікації для ефективної взаємодії з членами територіальної громади, бізнес-спільнотою та експертним середовищем.

Проблема навчання і підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування набула особливої актуальності. Наприклад, у «Дніпропетровській області передбачалося щорічне підвищення кваліфікації близько 800 працівників та посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів рад всіх рівнів, зарахованих до кадрового резерву на відповідні посади» [56, с. 133].

2. Недостатність умов для прийому громадян в віддалених населених пунктах. Особливо сільські, селищні та районні ради стикаються з відсутністю таких умов. Зокрема, проблеми включають в себе відсутність необхідного обладнання, недостатнє забезпечення засобами зв'язку та транспортом. Багато приміщень сільських та селищних рад потребують ремонту та не відповідають вимогам доступності для людей з обмеженими фізичними можливостями.

4. Недостатнє забезпечення автотранспортом для сільських, селищних рад, що ускладнює організацію виконання повноважень посадовими особами.

5. Відсутність системи управління якістю, відповідно до національних чи міжнародних стандартів (ISO 9001). Для вирішення цієї проблеми необхідне здійснення комплектації місцевих рад якісним ліцензійним програмним забезпеченням для підтримки інформаційно-аналітичної діяльності. Сприяння впровадженню систем управління якістю, зокрема, відповідно до міжнародних стандартів (ISO 9001), для забезпечення високої якості адміністративних послуг. Впровадження інформаційних центрів в кожній районній раді дозволить організувати оперативний обмін

інформацією, своєчасне інформування про зміни у законодавстві та вирішення нагальних потреб громадян. Проведення єдиної технічної політики в сфері інформатизації на рівні місцевих рад забезпечить сумісність та ефективного використання інформаційних ресурсів.

5. Надання переваги традиційним (маловартісним і вже малоефективним) підходам до залучення членів територіальної громади. Не використовуються інноваційні методи для залучення членів громади до участі у вирішенні місцевих питань. Це ускладнює впровадження новаторських ідей та підходів, спрямованих на активну участь та зацікавленість громадян в місцевому управлінні.

6. Недосконалість системи висвітлення діяльності депутатів та керівництва органів місцевого самоврядування, що не забезпечує можливості для детального вивчення, узагальнення та поширення позитивного досвіду роботи міських, районних, сільських та селищних рад у вирішенні питань, пов'язаних з життєдіяльністю територіальних громад. Це також ускладнює організацію ефективної взаємодії депутатів різних рівнів.

Вивчаючи досвід Дніпропетровської області впровадження заходів щодо удосконалення комунікації органів місцевого самоврядування з громадою слід виокремити ряд наступних реалізованих проєктів:

– «створено та впроваджено офіційні веб-сайти районів Дніпропетровської області, які мають єдину домену зону `dp.gov.ua`, типову інформаційну структуру та хостінг на базі телекомунікаційного центру області»;

– «електронний документообіг є базовим елементом формування регіональної ІТ-інфраструктури, що забезпечує юридичну значимість і інформаційну безпеку електронних форм взаємодії органів влади між собою, а також із громадянами й організаціями, та стимулює перехід на новий рівень якості державного управління і надання послуг громадянам і організаціям на основі ІКТ»;

– «забезпечено розвиток регіональної мережі пунктів колективного доступу населення до публічної інформації шляхом встановлення інформаційних сенсорних кіосків в приміщеннях районних рад області, які об'єднані в єдину інформаційну мережу, підключені до центральної бази даних (ТКЦ області)»;

– «створено Регіональний віртуальний офіс електронних адміністративних послуг Дніпропетровської області, що представляє собою систему веб-порталів та забезпечує, для заявників джерело актуальної, повної, несуперечливої та точної інформації про всі послуги, а також можливість отримання цих послуг за принципом «єдиного вікна»; для місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування – інструмент системи надання якісних адміністративних послуг та організації міжвідомчої взаємодії» [8];

– створено типові веб-сторінки сільських, селищних та міських рад міст районного значення районів Дніпропетровської області;

– проводяться семінари навчань для працівників органів місцевого самоврядування.

Відслідкуємо як працюють сервіси взаємодії органів місцевого самоврядування та громади на прикладі Дніпровської міської ради.

О. Гарматій зауважує, що «конкретною формою електронних комунікацій є діяльність офіційних сайтів органів влади усіх рівнів державного управління» [19, с. 39]. Це твердження можна екстраполювати і на діяльність органів місцевого самоврядування, адже вебсайт офіційного представництва міської ради є ключовим електронним засобом спілкування місцевої влади з членами громади. Крім того, він включає різноманітні ефективні інструменти електронної демократії, які сприяють активному залученню мешканців до прийняття рішень з управління містом.

Базовим електронним сервісом комунікації з громадськістю можна визначити «Кабінет мешканця міста Дніпра» [25], об'єднаний з порталом

державних послуг «IGov» [69]. Такий кабінет – єдина точка входу до всіх наявних сервісів для мешканців міста.

Серед інших інструментів слід відзначити такі:

- «місцеві петиції, серед яких вже є позитивно вирішені»;
- «електронні звернення громадян»;
- «відкрита мапа Дніпра»;
- система «Контакт-центр Дніпровської міської ради» [27];
- «Платформа ефективного регулювання – PRO» [38] з 2018 р.;
- «Портал відкритих даних»;
- Бізнес-простір, який містить такі елементи: «платформа з обговорення проєктів регуляторних актів; адмінпослуги підприємцям; електронні сервіси для бізнесу; пропозиції міської влади; місцеві інституції підтримки підприємництва; фінансові інструменти для ведення бізнесу» [9];
- «громадський бюджет» та ін.

Геоінформаційний портал «Міський Контакт-Центр, створений за ініціативою міського голови з метою налагодження конструктивного діалогу між мешканцями та органами виконавчої влади міста. Портал надає жителям можливість: отримувати інформацію про діяльність органів влади; контролювати своєчасність та якість робіт, що виконуються за аварійними ситуаціями; повідомляти про виявлені аварійної ситуації; оцінювати роботу комунальних служб; підтверджувати чи спростовувати виконання робіт за аварійними ситуаціями» [27].

У системі приймають звернення від громадян Дніпровської міської ради, які можуть бути здійснені відповідальними особами комунальних підприємств. Громадянин може самостійно створити звернення на веб-сайті <https://hotline.dniprorada.gov.ua> або за допомогою мобільного додатку, скориставшись особистим кабінетом для аварійних ситуацій. Усі звернення реєструються в системі, створюючи електронну картку. При створенні цієї картки вказуються особисті дані заявника, його адреса реєстрації, контактний телефон та суть питання. Виконавець визначається відповідно до закріпленої

адреси. Термін розгляду звернень автоматично визначається відповідно до статутів комунальних підприємств для кожного конкретного питання [27].

Ефективність та доцільність впровадження таких інструментів підтвердили в умовах пандемії та їх переваги є очевидними в умовах воєнного стану [25].

Публічна інформація Дніпровської міської ради доступна у формі відкритих даних за такими категоріями: стандарти, планування міста, фінанси та бюджет, транспорт, будівництво, освіта, охорона здоров'я, дозвілля та відпочинок, культура, молодь та спорт, торгівля. Органи, що мають інформацію, повинні надавати загальнодоступну інформацію за допомогою відкритих даних за запитом [27].

У Дніпровській міській раді з 21.07.2017 запущено власний Портал відкритих даних міста Дніпра (<https://opendata.dniprorada.gov.ua>), а з липня 2021 року запущено новий Портал відкритих даних м. Дніпра (<https://data.dniprorada.gov.ua>).

Також функціонує мобільний додаток «Е-контакт», що дозволяє жителям м. Дніпра залишати прямі звернення на конкретні проблеми органам влади обласного рівня.

Електронні сервіси комунікації можуть включати в себе різноманітні засоби обміну інформацією, такі як онлайн-консультації, електронні петиції, системи відгуків громадськості, а також інші інтерактивні засоби, які сприяють взаємодії між органами влади та громадськістю для більш ефективного управління та розвитку спільнот.

Онлайн сервіс «місцеві петиції» діє у багатьох містах України (Києві, Дніпрі, Львові, Харкові, Вінниці, Хмельницькому та інших), що дозволяє зібрати масиви даних про потреби жителів, оцінити їх затребуваність (шляхом голосування), а також отримувати зворотній зв'язок від громадськості у вигляді ідей розвитку територій. Маємо поєднання комп'ютерних технологій та інструментів збору великих даних, які необхідні для визначення стратегічних пріоритетів розвитку територій.

Багато громад в Україні реалізують «Бюджет участі», що забезпечує участь громадян у прийнятті рішень щодо розподілу коштів міського бюджету на умовах розподілу відповідальності, адже містяни подають власні ініціативи, пов'язані із покращенням якості життя у містах та можуть долучатися до їх реалізації.

Також органи місцевого самоврядування активно долучаються до цифрового сервісу «Відкритий бюджет» для забезпечення прозорості та вільного доступу громадськості до інформації про планування та виконання бюджету міста.

Бачимо, що впровадження е-демократії на місцевому рівні здійснюється переважно шляхом застосування відповідних електронних сервісів для комунікації з громадськістю як засобів встановлення та реалізації контакту місцевих громад із виборними органами.

Очевидно, що відкритість місцевої влади та прозорість прийняття рішень – обов'язковий складник успішного розвитку громади.

Процес децентралізації породжує нові виклики, на які органи місцевого самоврядування повинні відповідати в умовах здійснення нових завдань:

- недостатній рівень упровадження електронного урядування, тому важливо розвивати інфраструктуру електронного урядування для оптимізації процесів та забезпечення доступу громадян до онлайн-послуг, впроваджувати електронний документообіг та електронні системи звітності для підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування;

- нерозвинена система надання публічних послуг на локальному рівні, що вимагає запровадження відповідних електронних платформ, спрощення процедур для громадян, розробки та впровадження програм для моніторингу та покращення якості надання послуг, забезпечення доступу до інформації про послуги та можливостей громадянам через електронні засоби;

- недостатнє інструментальне забезпечення організації якісного процесу взаємодії з громадою;

– недосконале нормативне регулювання багатьох процесів життєдіяльності територіальних громад, тобто необхідно активно сприяти удосконаленню та адаптації нормативно-правового поля для відповідності потребам територіальних громад;

– неефективність залучення громадськості до локальних управлінських процесів, що вимагає вдосконалення та впровадження механізмів широкої участі громадян у прийнятті рішень, таких як громадські обговорення та консультації, створення платформи для оперативного обміну інформацією в системі «влада» – «громада»;

– підвищення кваліфікації службовців органів місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад потребує модернізації шляхом впровадження інноваційних методів та технологій для забезпечення високого рівня компетентності представників органів місцевого самоврядування та депутатів;

– недостатнє упровадження кращих практик демократичного урядування;

– слабкий рівень комунікаційної зрілості органів місцевого самоврядування та громадськості, послаблення авторитету органів публічної влади загалом.

Зазначене потребує коригування пріоритетних цілей розвитку взаємодії органів місцевого самоврядування та громади.

1. Забезпечення сталого і гармонійного розвитку відносин органів місцевого самоврядування і громади на основі Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року.

2. Збільшення повноважень органів місцевого самоврядування та розширення участі громадськості через активне впровадження політик та ініціатив, спрямованих на збільшення самостійності та відповідальності місцевих органів, залучення громадськості до процесів прийняття стратегічних рішень на місцевому рівні.

3. Зростання інституційної спроможності органів місцевого самоврядування через впровадження сучасних методів управління та адміністрування, таких як ефективна система моніторингу та евалюації, цифрових інструментів для підвищення ефективності та прозорості управлінських процесів тощо.

4. Підвищення якості публічних послуг через поширення інструментів е-урядування.

5. Налагодження суспільного діалогу і підсилення залучення громадськості через поширення інструментів е-демократії (наприклад, електронних платформ для обговорення важливих питань та прийняття рішень, відкритих дебатів і консультацій для врахування думки громадськості у прийнятті рішень).

6. Поширення практики застосування підходу «Community-led local development (місцевий розвиток під керівництвом громади, CLLD)» щодо злучення громади до розробки та виконання проєктів місцевого значення, сприяння ініціативам громадськості у вирішенні проблем та розвитку своєї території.

7. Застосування стандартизованих практик належного управління через імплементацію вимог міжнародних стандартів ISO на системи управління, використання міжнародних стандартів для поліпшення ефективності управлінських процесів та послуг.

Оновлення пріоритетних цілей вимагає формулювання принципів і ключових цінностей, які мають стати підґрунтям взаємодії органів місцевого самоврядування і громади. Відповідно, виокремлюємо такі принципи, дотримання яких забезпечить успішність взаємодії органів місцевого самоврядування та громади в умовах сучасних викликів: відкритість; активний діалог; спадкоємність досвіду; проєктний підхід до формування та реалізації процесів взаємодії; системна підтримка проєктів.

Перелік та характеристика принципів представлені у табл. 2.1. Зауважимо, що наведений перелік не є виключним та за фактом може бути розширеним залежно від поточних умов та викликів урядування, а також

особливостей самоврядування (нормативно-правового та визначеного традиціями території).

Таблиця 2.1

Принципи взаємодії органів місцевого самоврядування та громади в умовах сучасних викликів

Принцип	Характеристика
Відкритість	Готовність і спроможність відкрито і щиро спілкуватися зі стейкхолдерами, сприймати нове
Активний діалог	Готовність і спроможність обговорювати проблеми і перспективи розвитку
Спадкостійкість досвіду	Готовність і спроможність реалізовувати стратегію розвитку незалежно від зміни політики чи команди
Проектний підхід до формування та реалізації процесів взаємодії	Готовність і спроможність досягати ефективної взаємодії через реалізацію проєктів
Системна підтримка проєктів	Готовність і спроможність системно діяти задля результативної реалізації проєктів взаємодії

Джерело: розроблено автором

Базуючись на розробках Є. Удода [57] адаптуємо й ключові цінності:

- проактивність, що передбачає усвідомлення цілей і дії у відповідності з принципами, незалежно від умов і обставин;
- продуктивність як спрямованість на отримання позитивних результатів;
- перспективність – спроможність демонструвати ознаки майбутнього успіху чи досягнень.

Вважаємо, що реалізація стратегій розвитку територіальних громад потребує впровадження наведених принципів взаємодії, а ефективне управління у межах систем взаємодії буде фактором підвищення конкурентоспроможності території. Нажаль, як правило, у розробці стратегій (планів, програм, проєктів) розвитку територіальних громад беруть участь групи найбільш активних зацікавлених сторін, звідси постає ключова

проблема – фактична неузгодженість цілей таких стратегій із реальними інтересами та потребами членів територіальної громади. «Спостерігається прогалина у стратегічному плануванні й програмуванні на локальному рівні. Як наслідок, органи місцевого самоврядування втрачають важелі впливу і ресурси. На цей час також виникли нові виклики, що пов'язані із суттєвою зміною середовища місцевого самоврядування. Переважна більшість повноважень від органів влади районного рівня перейшла саме до органів управління територіальними громадами» [56]. Це зумовлює відсутність збалансованості системи.

Отже, діяльність місцевого самоврядування повинна спрямовуватися на створення сприятливого середовища для ефективної взаємодії різних рівнів у співпраці з органами державного управління, громадськими організаціями, місцевими підприємствами та установами сфери науки й освіти. Мета цієї співпраці полягає в забезпеченні сталого та гармонійного розвитку територій і громад, а також підтримці процесів трансформації та адаптації до нових політичних і соціально-економічних умов.

Узагальнюючи, елементами системи взаємодії органів місцевого самоврядування та громади мають стати:

- мережа агенцій місцевого (регіонального) розвитку та «ресурсних центрів розвитку громад та територій»;
- розвинена асоціація органів місцевого самоврядування;
- мережа територіальних проєктних офісів;
- підсистема залучення місцевих рад й самоорганізації населення до участі в конкурсах проєктів розвитку на різних рівнях;
- підсистема управління взаємодією із зацікавленими сторонами, що включає угоди із донорськими організаціями;
- підсистема моніторингу та оцінювання проєктів (програм) розвитку;
- підсистема кадрового забезпечення комунікаційної діяльності органів місцевого самоврядування, пріоритетним напрямом якої має бути підвищення професійної компетентності посадових осіб у відповідній сфері;

– онлайн платформа для формування спільнот практики.

Зауважимо той аспект, що громадяни забезпечують реалізацію свого права на здійснення владних повноважень безпосередньо та опосередковано через органи державної влади та місцевого самоврядування. Одночасно механізм публічного управління містить у собі пресинг на органи влади з боку різних соціальних груп та верств, які мають свої сектори впливу та групи інтересів, за посередництва каналів зворотного зв'язку та представницького механізму, а також шляхом застосування інших форм демократичного волевиявлення, та мають вплив на стан відносин між державою і суспільством.

Таким чином однобічне розуміння потенціалу використання владних повноважень в форматі реалізації відносин її формальних та офіційних суб'єктів, або в форматі реалізації відносин між її носіями та органами державної влади не розкриває повної картини владних відносин. Тому, на нашу думку, до цього поля визначення державної влади необхідно включити наступні аспекти – структурну владу, символічну владу, інструментальну владу. Така сукупність владних нюансів надає можливість розглядати владу як регулюючий аспект суспільного життя в процесі його постійних видозмін задля напрацювання та досягнення спільних цілей, тобто сукупність запропонованих нюансів надає можливість визначити публічну владу як модерновий механізм регулювання та засобу соціально-політичної взаємодії між громадянами, діяльність якого утворює специфічну сферу суспільного життя, під якою ми розуміємо політику.

В рамках нашого дослідження бачимо, що взаємодія «влада» - «громада» є своєрідним проявом публічної влади та обіймає своє функціональне призначення в суспільстві. Цей факт пов'язаний з наявністю у кожного громадянина індивідуальних груп інтересів. Так, насправді, кожен індивід в будь-якому разі зацікавлений у розвитку всієї країни, що означає, що у здійсненні зовнішньополітичної, правової, соціально-економічної, екологічної та будь-якого іншого виду діяльності мають забезпечувати

захист цінностей, економічних, природних, культурних і інших регіональних особливостей життя громадян, створюючи комфортні і гідні умови життєдіяльності мешканців громад, що є покликанням органів місцевого самоврядування.

2.2. Інституційне забезпечення управління взаємодією органів місцевого самоврядування та зацікавленими сторонами

До ключових процесів місцевого розвитку належать: управління взаємодією із зацікавленими сторонами (у тому числі в особі членів територіальної громади); залучення органів місцевого самоврядування й самоорганізації населення до участі в розробці та реалізації проєктів місцевого розвитку різних рівнів; кадрове забезпечення управління взаємодією органів місцевого самоврядування та громади.

У настановному документі USAID «Місцеві системи: мережа підтримки сталого розвитку» визначено «принципи щодо застосовування системного мислення під час спрямування зусиль щодо місцевих систем залучення» [73].

Десять принципів місцевих систем залучення [73]:

1. Визнання існування системи в усіх проміжках часу.
2. Посвлюдне залучення локальних систем.
3. Капіталізація представницької (виборної) влади локального рівня.
4. Розставлення акцентів на локальних знаннях.
5. Картування (опис) локальних систем.
6. Повноцінна архітектура.
7. Відповідальність.
8. Сприяння гнучкості елементів системи.
9. Посилення елементів фасилітації.
10. Постійний моніторинг та якісне оцінювання стійкості.

Щодо груп процесів самоврядування й «управління взаємодією із зацікавленими сторонами (у тому числі в особі членів територіальної громади)» та «залучення органів місцевого самоорганізації населення до участі в розробці та реалізації проектів місцевого розвитку різних рівнів доцільним є застосування такої дієвої форми співробітництва місцевої влади задля розвитку та підтримки децентралізації як агенції місцевого розвитку» [55]. На ефективності такої форми інституційного забезпечення взаємодії місцевої влади та зацікавлених сторін наголошують спеціалізовані видання та веб-ресурси [10; 20; 30; 31; 40; 46; 68].

Згідно із Законом України «Про асоціації органів місцевого самоврядування» асоціації органів місцевого самоврядування та їх добровільні об'єднання – «це добровільні неприбуткові об'єднання, створені органами місцевого самоврядування з метою більш ефективного здійснення своїх повноважень, узгодження дій органів місцевого самоврядування щодо захисту прав та інтересів територіальних громад, сприяння місцевому та регіональному розвитку» [42].

Експерт ОЕСД Д. Монтфорд (D. Mountford) у звіті щодо ролі агенції місцевого розвитку зазначає, що «пошук кращих організаційних заходів щодо сприяння місцевому економічному розвитку був важливим завданням для муніципальних органів влади та їх партнерів протягом декількох десятиріч» [75].

Визначаючи етапи формування агенцій розвитку, варто зазначити, що в 1950-1960-х роках кілька країн Європи та муніципалітетів створили ряд агентств розвитку, розташованих як на муніципальному, так і на регіональному рівні. У той же час, у 1960-1970-х роках перші агенції розвитку з'явилися в Північній Америці з метою деіндустріалізації міст на півночі, реконструкції старих промислових об'єктів та сприяння новим економічним напрямкам розвитку цілих міст. В 1980-1990-х роках нові агенції розвитку та корпорації були створені в різних частинах Східної Азії. Деякі з них сприяли розвитку промисловості та технологій, інші створювали

нові центри швидкого міського розвитку для адаптації до зростання населення.

Протягом 1990-х років у Європі, Північній Америці та Східній Азії було створено значну кількість нових агенцій розвитку. Місії цих агенцій стали більш універсальними, орієнтованими на підтримку економічного розвитку в умовах зростаючої міжнародної та національної конкуренції в інвестиційній сфері. Крім того, протягом 1990-х років і в останні п'ять років агентства розвитку з'являлися в багатьох країнах, які розвиваються, і спостерігається їх швидке поширення й нині [75].

Іноді агентства розвитку формуються «знизу-догори». В інших випадках їх створення отримує мандат від регіональних і національних урядів або міжнародних донорів.

Агенції розвитку та їх інструменти можуть значно збільшити ефективність реалізації стратегій економічного розвитку, оскільки вони мають потенціал [75]:

- зосереджувати різнобічні можливості та дії щодо економічного розвитку в межах однієї структури з потенціалом до формування реальних експертних напрацювань й проєктів;
- підвищити відповідність громади потребам усіх стейкхолдерів;
- розширити масштаби реалізації шляхом втілення в життя кількох програм і проєктів із одночасним вчасним та за необхідності додатковим залученням потоків ресурсів;
- покращити імідж владних інституцій в громаді та їх внутрішній і зовнішній авторитет, що дозволяє переконати інвестора у правильності та законності процесу прийняття рішень;
- підібрати актуальні способи розділення витрат і ризиків між учасниками інвестування;
- створити механізми забезпечення перехоплення вартості та вигід з досягнень економічного розвитку для направлення їх до міських бюджетів і програм;

- віднайти або створити нові джерела та інструменти для ефективного взаємодії з зацікавленими сторонами;
- покращити інвестиційну привабливість ключових міських проєктів, розробивши пропозиції, які зроблять їх більш привабливими для зовнішніх інвесторів;
- активно просувати та рекламувати територіальну громаду, подолавши інформаційну асиметрію, створюючи чітку картину щодо унікальної привабливості території;
- розподілити повноваження в процесі розвитку території, а також відповідальності за форсування проблемних процесів локального економічного розвитку.

На наш погляд, у контексті підтримки проєктів місцевого розвитку, встановлення комунікації із зацікавленими сторонами представляє собою систему процесів, які втілюються різними зацікавленими сторонами з метою створення необхідних матеріальних, правових та інституційних умов для перетворення ресурсного простору на засоби досягнення цілей портфелю проєктів місцевого розвитку. Таким чином, забезпечення місцевого розвитку через налагодження комунікації із зацікавленими сторонами відіграє стратегічну роль у формуванні та розвитку як окремих груп процесів, так і усієї системи в цілому.

Процеси підтримки реалізуються в умовах встановлення мережевої взаємодії із ресурсними центрами розвитку громад та територіальними проєктними офісами, що дозволяє створити ефективний механізм для спільної роботи та досягнення мети з розвитку території.

У дослідженні О. Молодцова «Сітьова парадигма територіального розвитку: сутність, логіка впровадження» розкрито «теоретико-методологічні засади сітьової взаємодії суб'єктів влади та суспільства та встановлено зв'язок сітьової парадигми територіального розвитку з упровадженням у практику публічного управління методологічних настанов

постмодерністських концепцій влади та суспільства, глобалізацією та інформатизацією всіх сфер суспільного життя» [32].

Науковий доробок Ю. Борисенка розкриває «особливості застосування стандартизованих практик формування мережевих систем місцевого розвитку, зокрема за такими напрямками: розвиток мережі ресурсних центрів об'єднаних територіальних громад; моделі формування та функціонування мережі агенцій місцевого розвитку; мережа територіальних проєктних офісів як фактор підвищення результативності управління проєктами місцевого розвитку; використання потенціалу соціальних мереж і спільнот практики у процесах формування мережевих систем місцевого розвитку; становлення мережі консалтингових центрів та хабів» [11].

Необхідно створити спеціалізований веб-ресурс із власною платформою для формування спільноти практик, яка функціонуватиме як віртуальне об'єднання професіоналів або всіх, хто зацікавлений у вирішенні практичних завдань. Фактично, це об'єднання практикуючих фахівців, які взаємодіють для пошуку нових ідей. Останнім часом спільноти практики набувають все більшої популярності в публічному секторі різних країн. У порівнянні із формальними робочими групами, проєктними командами та неформальними мережами, спільноти практики визначаються певними особливостями [21; 63; 67; 74].

Удосконалення є ключовою вимогою численних настанов, які розробляються Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO) [70; 36]. Оскільки процеси функціонування та удосконалення системи взаємодії органів місцевого самоврядування із зацікавленими сторонами задля підтримки проєктів місцевого розвитку мають на меті забезпечення збалансованого місцевого розвитку, необхідним є упровадження вимог стандартів ISO серії 37100, які встановлюють основні вимоги до сталого розвитку громад [72].

Особливого значення у контексті забезпечення сталого розвитку території набуває міжнародний стандарт ISO 22301:2012 «Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements» («Безпека соціальна. Системи менеджменту безперервності бізнесу. Вимоги») [71]. Створення на його основі систем управління дозволяє зменшити ймовірність виникнення руйнівних інцидентів та підвищують готовність організації швидко й якісно реагувати на їх виникнення і відповідно зменшити втрати. Останнє є надзвичайно корисним в сучасних умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Вимоги, зазначені в цьому документі, є загальними та можуть застосовуватися до всіх організацій. Настанови міжнародного стандарту ISO 22301:2019 сприяють упровадженню, підтримуванню та вдосконаленню системи безперервності діяльності (Business continuity management systems, BCMS).

Важливим також є те, що ці настанови можуть бути використані для оцінки здатності організації/системи задовольняти власні потреби та зобов'язання щодо безперервності діяльності. Результати підтримання BCMS визначаються юридичними, нормативними, організаційними та галузевими вимогами організації, продуктами та послугами, що застосовуються, використовуваними процесами, розміром та структурою організації та вимогами її ключових заінтересованих сторін.

Основою для розроблення системи управління соціальною відповідальністю організацій приватного та публічного секторів може бути модель інтегрованої системи управління, яка містить поєднання:

- циклу PDCA (плануй – виконуй – контролюй – дій);
- блоків моделей стандартизованих систем управління (зацікавлені сторони, політика і принципи, планування, впровадження і функціонування, поопераційне управління критичними аспектами, оцінювання діяльності, поліпшення, критичне аналізування з боку керівництва, удосконалення);

- підсистеми поопераційного управління критичними аспектами у сфері професійної та інформаційної безпеки;
- підсистеми управління соціальною відповідальністю на основі міжнародних та національних гуманітарних цінностей;
- підсистему оцінювання результативності системи та її внеску у досягнення Цілей сталого розвитку.

I. Шпекторенко, визначає, що професійна компетентність, яка може сприйматись як відносно автономна якість індивіда, насправді формується у структурі особистості у взаємозв'язку з іншими його якостями, які також мають компетентнісну природу і можуть бути об'єднані у «компетентнісні якості». При тому, формування компетентнісних якостей відбувається у поєднанні з ціннісно-орієнтаційними, а комплекс компетентнісних якостей можна розглядати й оцінювати як з позиції компетентнісного підходу (їх внутрішньої побудови), так і в діяльнісному (процесуальному, функціональному, операційному) аспекті [79].

У контексті формування системи досліджуваної взаємодії розглядаємо компетентність учасників процесу місцевого розвитку, як інтегровану здатність застосовувати знання та навички для досягнення результатів.

Враховуючи вищезазначене, у контексті інституційного забезпечення взаємодії органів місцевого самоврядування із зацікавленими сторонами актуалізується необхідність розробки відповідних навчальних програм, які:

- розкривають основи взаємодії влади та громади, її концепції, механізми, стратегічного планування комунікацій, визначенню пріоритетів комунікації, моніторингу та оцінки реалізації комунікаційної стратегії, маркетинг та брендинг територій [34];
- присвячені тактичним інструментам реалізації та підсилення взаємодії органів місцевого самоврядування та громади у процесі місцевого розвитку, зокрема підтримки партнерських відносини бізнесу і влади, нормативно-правове регулювання, формування сприятливого відношення

суспільства до діяльності владних інституцій, реформування сфери надання публічних послуг, збереження та розвиток існуючих зв'язків тощо;

– розглядають особливості оцінювання ефективності комунікацій та зворотного зв'язку за їх результатами.

До складових зазначеного професійного навчання належать такі.

1. Цільова аудиторія: посадови особи місцевого самоврядування, депутати місцевих рад, представники громадських об'єднань.

2. Форма проведення навчання: поєднання просвіти, консультування та створення спільнот практики.

3. Формування активного навчально-консультаційного середовища та максимальне залучення й поглинання потенційних учасників.

4. Забезпечення максимальної гнучкості контенту із урахуванням запитів учасників.

5. Розробку та реалізацію курсу здійснює не команда, а «спільнота практики» експертів і тьюторів, представники якої постійно спілкуються та платформі на спеціальному форумі й генерують новий контент через обмін думками й досвідом.

6. Визнається провідна роль фасилітації обговорень у форумах спільнотою фасилітаторів з числа активних учасників попередніх е-курсів, як здійснити «віртуальну кар'єру» у спільноті.

7. Ключовою особливістю є розвинення практичних навичок взаємодії органів місцевого самоврядування та громади через виконання «наскрізної практичної справи» – заповнення низки шаблонів підготовки комунікаційної стратегії територіальної громади на основі реальних особливостей громад.

Регіони та територіальні громади показали високий рівень стресостійкості в поточних умовах воєнного стану. Навіть зазнавши тимчасової окупації вони зберегли керованість з боку органів публічного управління та інститутів громадської самоорганізації, волю до спротиву та потенціал самовідновлення. Тиллові ж громади виявили спроможність до

створення соціально-економічних передумов збереження державності країною.

Стресостійкість, характерна для більшості вітчизняних громад, всупереч пересторогам правлячих еліт та керівництва центральних органів влади довела, що реформа децентралізації та бюджетно-фіскального федералізму є одним з найбільш знакових здобутків часів незалежності України, який здатен створити передумови для швидкої реконструктивної відбудови України в повоєнний період, а на поточний момент органи місцевого самоврядування ефективно реалізують власні та делеговані повноваження з вирішення найбільш актуальних проблем місцевого значення в умовах воєнного стану.

Не дивлячись на той факт, що російсько-українська війна, як і будь-яка війна, завдала руйнівних збитків та стала випробуванням рівня єдності громадянського суспільства в Україні, вона дала поштовх для швидкої трансформації країни та формування громадянського суспільства на принципово нових засадах, зокрема і побудови нової системи взаємодії між органами державної влади, їх представництвами на регіональному та субрегіональному рівнях, органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства, зокрема неприбуткових та волонтерських організацій.

Органи місцевого самоврядування за рахунок синергії своїх дій з громадою вже третій рік повномасштабної війни не лише забезпечують високий рівень добробуту населення, зростання рівня бізнес-активності та забезпечення базових умов життєдіяльності, але стали основою для зміцнення економічного потенціалу та відновлення рівня конкурентоспроможності України в глобальному середовищі. Тому посилення цієї взаємодії реформи не слід відкладати на повоєнний період, а продовжувати так би мовити вже тут і зараз задля забезпечення створення нової країни шляхом реконструктивної відбудови усіх сфер життя українського суспільства на основі наративів прозорості і відкритості

урядування, що забезпечить ефективний контроль громадського середовища над органами публічного управління, оскільки прийняття суспільно доцільних обґрунтованих рішень на рівні органів регіональної і місцевої влади можливо лише шляхом забезпечення широкого доступу до публічної інформації, в тому числі за допомогою дії механізмів: ефективної системи боротьби з корупцією; діджиталізації процесів надання публічних послуг, роботи публічних реєстрів, забезпечення доступу до публічної інформації; прозорих і відкритого моніторингу та збору даних в сферах публічного життя тощо.

Відповідно підготовка, структурування, обґрунтування і побудова інтегрованого процесу ревіталізації економіки України мають спиратися не на директивні стратегії розвитку, а мати за базу результати детального аналітичного дослідження змісту і обсягів руйнувань, раціональні пропорції структури галузей регіональної економіки, належне теоретико-методологічне та адекватне проектне забезпечення, відповідні діджитал-технології та програмно-апаратне забезпечення, законодавчу та інституційну підтримку і координацію, а також чітко визначений набір модернових моделей і технологій, які з дозволили поєднати інтереси держави, громадян, бізнесу та громадського сектору.

Поряд з цим, органи публічної влади в регіонах та органи місцевого самоврядування мають створити умови для налагодження ефективного діалогу з інститутами громадянського суспільства, зокрема шляхом обов'язкової участі останніх в ухваленні публічно-управлінських рішень через створення робочих груп за різними напрямками та громадських обговорень.

Відтак, в умовах триваючої кризи із постійно змінними факторами впливу якісне інституційне оточення взаємодії органів місцевого самоврядування та зацікавлених сторін посилить участь громадськості в управлінні територією, взаємодію органів місцевого самоврядування та самоорганізації громади; удосконалення форм та інструментів участі

громадськості (громадські обговорення, слухання, громадські ради, місцеві референдуми, краудсорсинг; поглиблення співпраці з органами самоорганізації та з громадськими організаціями; підтримку громадської експертизи та моніторингу (з використанням інформаційних технологій).

При цьому фактором стимулювання якісних інституційних змін є розвиток громадянського суспільства. Це передбачає трансформацію інститутів громадянського суспільства для мобілізації спільних зусиль щодо подолання усталених практик, що не відповідають принципам розвиненої демократії та є сталими перепонами в розвитку держави та її територій. І, нарешті, уособлюється в створенні сприятливих умов для ефективного використання наявного людського капіталу з метою підвищення відповідного потенціалу для відновлення та розвитку територіальних громад.

Висновки до розділу 2

1. Виявлено такі проблеми взаємодії органів місцевого самоврядування з громадою в Україні: необхідність постійного навчання та підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування відсутність належних умов для організації особистого прийому громадян у віддалених населених пунктах недостатність забезпечення автотранспортом сільських, селищних рад для створення належних умов організації особистого прийому громадян у віддалених населених пунктах та виконання сільськими, селищними головами власних та делегованих повноважень; відсутність у місцевих органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування систем управління якістю адміністративних послуг відповідно до національних або міжнародних (ISO 9001); відсутність інноваційного підходу до вирішення питань залучення членів територіальної громади до вирішення питань місцевого значення з боку органів місцевого самоврядування; недосконалість системи висвітлення діяльності депутатів всіх рівнів та керівництва рад.

2. На основі аналізу досвіду Дніпропетровської області щодо розвитку комунікації органів місцевого самоврядування з громадою виявлено, що впровадження е-демократії на місцевому рівні здійснюється переважно шляхом застосування відповідних електронних сервісів для комунікації з громадськістю як засобів встановлення та реалізації контакту місцевих громад із виборними органами.

3. Інституційне забезпечення взаємодії органів місцевого самоврядування із зацікавленими сторонами визначено на основі інтегрованої системи управління якістю (за ISO 18091) із визначенням системоутворюючого елемента (агенції місцевого розвитку); процесів керування системою; ключових процесів підтримання.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ГРОМАДИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

3.1. Розвиток професійних компетентностей службовців органів місцевого самоврядування щодо взаємодії з громадою: проєктний підхід

Управління розвитком територіальної громади включає у себе прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на покращення муніципального менеджменту. Це охоплює інституціоналізацію найкращих практик управління на муніципальному рівні, визначення стратегічних пріоритетів для управління територіальною громадою, формулювання показників соціально-економічного розвитку та встановлення їх граничних значень. Крім того, це охоплює управління ризиками, зокрема іміджевими та інформаційними, а також впровадження передових технологій для забезпечення ефективної взаємодії із зацікавленими сторонами. Для успішної реалізації цього напряму державно-управлінської діяльності необхідно формувати та постійно розвивати відповідні компетентності у посадових осіб місцевих рад та їх виконавчих органів, особливо щодо взаємодії з громадою.

Процес формування та розвитку компетентностей у службовців органів місцевого самоврядування щодо взаємодії з громадою включає ряд заходів, спрямованих на дослідження, збір та поширення інформації та навчання, зокрема:

- аналіз потреб у фахівцях, які займаються взаємодією з зацікавленими сторонами в окремих територіальних громадах, включає вивчення їхніх потреб та рівня їх обізнаності у сфері публічного управління та адміністрування;

- розробка рекомендацій стосовно формування та розвитку відповідних компетентностей включає в себе створення порад щодо

потрібних навичок та знань, а також можливих локальних нормативно-правових ініціатив;

– розробка та впровадження інформаційних та навчальних заходів спрямовані на забезпечення ефективної передачі інформації та навичок, спрямованих на підвищення рівня компетентностей у взаємодії з громадою.

Для вирішення великих завдань, як наголошують М. Трещов та С. Шевченко, «доцільно застосувати проєктний підхід до організації управлінського процесу. Тобто, кожне масштабне завдання необхідно розглядати як окремий проєкт та розподілити його менші підпроєкти, призначивши до кожного відповідальну особу. Керівником головного проєкту може бути керівник, його заступники або керівники інших структурних підрозділів залежно від масштабу проєкту та його цілей» [59].

Застосування проєктного підходу уможливорює розвиток країни «за рахунок інновацій» (innovative driven) через реалізацію проєктів і програм у громадах і на територіях [6]. «Інструменти управління проєктами та програмами побудовані з урахуванням унікальності проєкту та забезпечення досягнень в цільовій системі критеріїв» [12].

Необхідною вимогою під час розробки стратегій сталого розвитку територіальних громад є їх проєктування з урахуванням відповідності основним потребам жителів. Зазначена модель створює умови для синергії дій органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства.

Як пропонують С. Бушуєв і Н. Бушуєва процесний підхід є вкладеним у проєктний та пов'язаний, «з необхідністю регламентувати та уніфікувати дії менеджерів проєктів, вводити їх до процесів, що повторюються, з описом вхідних та вихідних параметрів, а також набору дій», які перетворюють вхід у вихід. Застосування процесного підходу також дозволяє «прив'язатися» до певної предметної галузі (будівництво, інформаційні технології, публічне управління тощо) і формалізувати дії проєктного менеджера [12].

Орієнтовні рамки для проєкту, спрямованого на формування та розвиток компетентностей щодо взаємодії з громадою, можна структурувати за такою моделлю:

- генеральні цілі проєкту щодо підвищення рівня компетентностей у службовців органів місцевого самоврядування щодо взаємодії з громадою;
- завдання, зокрема щодо дослідження потреб у фахівцях, зайнятих взаємодією з громадою, та розробки рекомендацій щодо формування та розвитку компетентностей, включаючи місцеві нормативно-правові ініціативи;
- очікувані результати щодо підвищення рівня обізнаності і компетентностей у службовців органів місцевого самоврядування щодо взаємодії з громадою;
- цільові показники (базові, проміжні, кінцеві) щодо підвищення рівня задоволеності громадою взаємодією з органами місцевого самоврядування, зміни в діяльності останніх, відображені у показниках соціально-економічного розвитку громади;
- джерела верифікації даних (звіти, статистичні дані за результатами проведення досліджень, навчань, моніторинг впровадження рекомендацій, звіти зі спільної роботи з громадою та зміни в соціально-економічних показниках, акти впровадження органів місцевого самоврядування; звітно-статистична інформація органів публічної влади, закладів вищої освіти тощо).

Представимо орієнтовні рамки проєкту щодо формування та розвитку компетентностей з питань взаємодії органів місцевого самоврядування та громади в узагальненому вигляді у розрізі визначених нами ключових (генеральних) цілей проєкту.

Відповідні рамки для Цілі 1 та відповідних завдань 1.1 та 1.2 у межах цієї цілі наведено в табл. 3.1.

**Орієнтовні рамки проєкту щодо формування та розвитку
компетентностей з питань взаємодії органів місцевого
самоврядування та громади (Ціль 1)**

Рівень цілі	Очікувані результати	Індикатори	Верифікація даних
1	Зміна управлінських підходів органів місцевого самоврядування до організації забезпечення взаємодії з усіма зацікавленими сторонами громади	Питома вага розроблених в рамках проєкту рекомендацій, впроваджених стейкхолдерами всіх рівнів	Акти впровадження розробок від стейкхолдерів
1.1	Визначення потреби у фахівцях з питань взаємодії із зацікавленими сторонами для кожної громади; узагальнення та класифікація із урахуванням площі території громади, кількості жителів тощо; вимірювання рівня компетентностей	Кількість працівників органів місцевого самоврядування, охоплених опитуванням і тестуванням	Кількість анкет та виконаних тестів
		Аудиторія органів місцевого самоврядування, охоплених інформаційною кампанією за результатами опитування і тестування	Кількість працівників органів місцевого самоврядування, охоплених інформаційною кампанією
1.2	Розробка рекомендацій щодо вдосконалення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування фахівцями з питань взаємодії з громадою, формування та розвитку їхніх професійних компетентностей	Кількість опублікованих наукових статей	Копія статті або довідка про прийняття до публікації
		Кількість розроблених навчально-методичних посібників	Рішення ради закладу вищої освіти про затвердження до друку посібника; рецензії докторів наук з державного управління про відповідність вимогам до такого виду видання
		Кількість інформаційних і навчальних заходів	Тираж посібника. Звіти про проведені заходи, фото, відео
		Аудиторія, охоплена інформаційними та навчальними заходами	Кількість учасників заходів

Аналогічно в табл. 3.2 узагальнимо рамки для Цілі 2 та відповідних завдань 2.1 та 2.2 у межах цієї цілі.

Орієнтовні рамки проєкту щодо формування та розвитку компетентностей з питань взаємодії органів місцевого самоврядування та громади (Ціль 2)

Рівень цілі	Очікувані результати	Індикатори	Верифікація даних
2	Підвищення ефективності зворотного зв'язку від комунікацій шляхом впровадження сучасних інструментів взаємодії з громадою	Питома вага розроблених в рамках проєкту рекомендацій, впроваджених органами влади та стейкхолдерами усіх рівнів	Акти впровадження розробок від органів влади та стейкхолдерів
2.1	Розробка комунікаційної стратегії територіальної громади	Прийняття стратегії	Довідка органу місцевого самоврядування про використання положень розробленої стратегії
2.2	Розробка рекомендацій для органів місцевого самоврядування про впровадження інструментів взаємодії з громадою	Підвищення ефективності зворотного зв'язку від комунікацій за рахунок впровадження розроблених технологій	Розрахунки відповідних структурних підрозділів органів місцевого самоврядування

До цілі 3 нами визначено одне завдання 3.1, а їхні рамки відповідно сформовано на ведено в табл. 3.3.

Зауважимо, що реалізація запропонованого в роботі проєкті передбачає тісну взаємодію із академічною спільнотою, що у тому числі дозволить підвищити рівень наукового обґрунтування відповідних заходів, а також одночасно розширити участь установ, які не відносяться до системи органів влади в Україні, тобто так званих навівпублічних дійових осіб формування та реалізації державної та місцевих політик. Це, у свою чергу, є ще однією перевагою розроблених нами пропозицій.

Індикатори оцінювання прогресу виконання завдань повинні розраховуватися впродовж всього періоду реалізації проєкту з певною періодичністю, яку обирають із огляду на доступність даних для обрахунку

визначених показників. Важливою умовою є невелика затратність ресурсів для збору даних як людських, так і фінансових і часових.

Таблиця 3.3

Орієнтовні рамки проєкту щодо формування та розвитку компетентностей з питань взаємодії органів місцевого самоврядування та громади (Ціль 3)

Рівень цілі	Очікувані результати	Індикатори	Верифікація даних
3	Підвищення рівня компетентності зацікавлених сторін в системі взаємодії з органів місцевого самоврядування	Кількість навчених стейкхолдерів на базі розробленої програми дистанційного курсу	Інформація закладу вищої освіти, на базі якого проводилася апробація програми дистанційного курсу
3.1	Створення програми електронного навчального модуля з питань взаємодії з громадою (і навпаки) для органів місцевого самоврядування (і зацікавлених торі)	Кількість розроблених програм	Рішення вченої ради закладу вищої освіти про затвердження програми електронного навчального модуля; рецензії докторів наук з державного управління
		Кількість фахівців, які успішно завершили курс під час апробації програми; очікувана кількість учасників електронного курсу на базі програми на плановий та два наступні роки	Інформація закладу вищої освіти, де апробувалась програма; майбутні плани закладу вищої освіти, органів влади та стейкхолдерів

Основні етапи впровадження завдань з формування та розвитку компетентностей фахівців органів місцевого самоврядування у справах взаємодії з громадою будуть представлені через розробку робочого плану виконання проєкту (табл. 3.4).

Виконання заходів передбачається протягом трьох кварталів бюджетного року, і при цьому передбачено, що оцінка результатів проєкту «за фактом» відбудеться протягом четвертого кварталу. На цьому етапі буде проведено аналіз виявлених недоліків та розроблено робочий план для наступного фінансового року.

Робочий план виконання проєкту формування та розвитку компетентностей з питань взаємодії органів місцевого самоврядування та громади

Рік	Бюджетний рік								
	Квартал			2			3		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Завдання 1. Модернізація управлінського підходу органів місцевого самоврядування до організації взаємодії із усіма зацікавленими сторонами									
1. Оцінка рівня компетентностей серед працівників та визначення потреби у фахівцях через проведення опитувань та тестувань									
2. Аналіз результатів опитувань та виявлення проблем у формуванні та розвитку компетентностей щодо взаємодії з громадою									
3. Розробка рекомендацій щодо розвитку компетентностей									
Завдання 2. Підвищення ефективності зворотного зв'язку від комунікацій шляхом впровадження сучасних інструментів взаємодії з громадою									
1. Розробка комунікаційної стратегії територіальної громади									
2. Розробка рекомендацій для органів місцевого самоврядування щодо імплементації відповідних сучасних інструментів та технологій взаємодії із зацікавленими сторонами									
Завдання 3. Створення навчального курсу та проведення інформаційної кампанії щодо імплементації сучасних інструментів та технологій взаємодії із зацікавленими сторонами для працівників органів місцевого самоврядування з одного боку та для представників громадськості – з іншого									
1. Підготовка збірника рекомендацій з підвищення відповідних компетентностей службовців органів місцевого самоврядування									
2. Проведення тренінгів з підвищення відповідних компетентностей службовців органів місцевого самоврядування									
Завдання 4. Підвищення рівня компетентності зацікавлених сторін в системі взаємодії з органами місцевого самоврядування									
1. Аналіз рівня довіри зацікавлених сторін до діяльності органів місцевого самоврядування відповідної територіальної громади									
2. Методичний супровід та моніторинг результатів залучення громадськості в процеси розвитку території									

Джерело: розроблено автором

Система взаємодії органів місцевого самоврядування та громади визначає можливості поточної та стратегічної продуктивної діяльності місцевих рад з урахуванням обсягів, темпів, якості та рівня виконання посадовими особами їхніх обов'язків. Стандартизація управлінських процесів відіграє важливу роль у підвищенні якості та оперативності цих процесів, незалежно від того, хто їх виконує.

Ці заходи спрямовані на зменшення ризиків невиконання завдань при можливій зміні виконавців з різних причин (відпустка, звільнення, лікарняний тощо). Зокрема, важливі також ініціативи щодо підвищення якості та прозорості управління, оскільки ці заходи сприяють підвищенню бюджетної ефективності, зменшенню втрат від корупції та поліпшенню якості надання публічних послуг.

Для оцінювання результатів взаємодії органів місцевого самоврядування та громади пропонується використовувати документовану методику. Визначення послідовності та порядку виконання процедур, технологій, методів та інструментів оцінювання, які входять до стандартів якості управління, відбувається з урахуванням специфіки конкретної ситуації та вимог стандартів.

Обов'язкові вимоги до цієї методики повинні бути виконані персоналом профільного структурного підрозділу та працівниками, відповідальними за комунікації зі зацікавленими сторонами для забезпечення належного рівня кваліфікації.

Мета цього процесу включає забезпечення взаємодії між органами місцевого самоврядування та громадою, проведення аналітичної та організаційної роботи з комунікаційного менеджменту, задоволення потреб та інтересів членів територіальної громади, а також забезпечення якості управління.

Відповідальним за виконання процесу визначається керівник структурного підрозділу виконавчого комітету місцевої ради, який керує напрямом комунікації (керівник процесу). Співвиконавцями процесу є

заступники голови місцевої ради та керівники інших виконавчих органів ради.

Розроблена базуючись на процесному підході документована методика та включає наступні підпроцеси:

1. Робота з масивами інформації та делегування завдань, що включає в себе обробку інформаційних потоків, які надходять в систему, а також ефективний розподіл завдань між відповідальними особами.

2. Прийом та розгляд завдань, а також підготовка необхідної інформації для подальшого аналізу.

3. Систематизація відомостей та підготовка аналітичної довідки для подальшої роботи.

4. Ухвалення управлінського рішення на основі аналізу інформації та аналітичних висновків.

5. Практичне втілення управлінського рішення, включаючи необхідні дії та заходи для їх впровадження.

У контексті показників якості управлінського процесу виділяються два ключові аспекти:

– оперативність аналізу, що визначає час, який пройде від моменту фактичного надходження інформації до отримання результату її аналізу – дозволяє оперативно реагувати на ситуації та приймати відповідні управлінські рішення;

– результативність процесу, що включає в себе якісні висновки та ухвалені управлінські рішення, які ґрунтуються на аналізі – сприяють прийняттю обґрунтованих рішень, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

Щодо підпроцесу узагальнення отриманих відомостей та підготовка аналітичної довідки, він включає такі етапи, як: узагальнення підготовленої фахівцями інформації (об'єднання та систематизація отриманої інформації для подальшого зручного аналізу), опрацювання узагальненої інформації та формування висновків (аналіз отриманої інформації з метою визначення

ключових висновків та трендів), розробка документа (аналітичної довідки) зі стислою інформацією про залучення зацікавлених сторін і якість управління процесами, що гарантує ефективність управлінського процесу.

Комунікаційний аспект є не менш важливим для успішної реалізації різноманітних проектів розвитку громади. Тому, важливо визначити для кожної з наступних груп цільової аудиторії доречні формати комунікації (інформаційної взаємодії) щодо заходів, які спрямовані на розв'язання місцевих проблем.

Якщо говорити про представників стейкхолдерів або партнерських організацій (державних і недержавних установ, які є партнерами), то тут доцільно використовувати такі інструменти, як: офіційне листування (паперове, онлайн), комунікаційні заходи (конференції, круглі столи, презентації, семінари), заходи регулярного менеджменту (наради, звітування тощо); оприлюднення інформації на офіційному сайті органу, відповідального за реалізацію стратегії (місцева рада). Установи (державні та недержавні) насамперед є офіційними структурами, що визначає вибір форматів комунікації. Перевагу варто надавати офіційним способам комунікації, але варіювати їхній формат.

Для взаємодії з експертами за профілем сфери, де впроваджуються ті чи інші проекти, наприклад, представниками дослідницьких центрів та галузевих об'єднань варто застосовувати формат робочих груп, онлайн опитування, комунікаційні заходи (конференції, круглі столи, презентації, семінари). Як правило, це зовнішні експерти, залучені за їхньою згодою. При цьому вони, найчастіше, є представниками певних установ та організацій. Тут повинні переважати «напівофіційні» способи комунікації, які дозволяють підтримувати робочий формат обміну інформацією.

Комунікація із представниками суспільно-політичних або спеціалізованих галузевих ЗМІ вимагає організації престурів, пресрелізів, пресконференцій, публічних звітувань, офіційних коментарів посадових осіб на запити ЗМІ. Це характерні способи комунікації зі ЗМІ. Тут головне

правильно і вчасно надати інформацію, виключивши можливості подвійного трактування та маніпуляцій.

Для аудиторії сторінки/групи у нових медіа (соціальні мережі, месенджери) організації, яка відповідальна за реалізацію стратегії, необхідно забезпечити публікацію коротких новини про ключові заходи в рамках стратегії, їх результати, звітування, таргетована реклама публікацій, залежно від цільових груп, офіційна сторінка (група) стратегії тощо. У соціальних мережах важливо подавати інформацію коротко та зрозуміло для отримувача інформації, а її таргетування є неодмінною складовою успішності такого формату комунікацій.

Важливо організовувати комунікаційний процес для кожної з суспільних груп. Наприклад, для учителів з сільської місцевості доцільно використовувати для подання інформації місцеві газети, виїзні консультації представників місцевої ради та її виконавчих органів, буклети про проекти. Способи комунікації з жителями сільської місцевості є обмеженими. Тут все ще одним із способів донесення інформації є місцева (районна) газета. Решта способів комунікації мають локальний характер, як то виїзні консультації.

Очікувані результати реалізації заходів щодо формування та розвитку компетентностей фахівців органів місцевого самоврядування з питань взаємодії з громадою такі:

- досягнення високого рівня залучення зацікавлених сторін, зокрема членів територіальної громади до вирішення проблем місцевого значення;
- мінімізація репутаційних та інформаційних ризиків органів місцевого самоврядування, а також ризиків невідповідності стратегічних пріоритетів розвитку території інтересам членів територіальної громади;
- збільшення кількості фахівців з питань взаємодії з зацікавленими сторонами, постійне поліпшення їх професійних компетентностей із урахуванням потреб різних типів територіальних громад;
- підвищення ефективності зворотного зв'язку за результатами реалізації комунікаційної стратегії громади.

3.2. Сучасні інструменти взаємодії органів місцевого самоврядування та громади

Глибоке впровадження процесів децентралізації влади націлене на впровадження сучасних інструментів взаємодії між органами місцевого самоврядування та громадою як переформатування відносин: суб'єкт (державний орган влади) – об'єкт (місцева рада) та суб'єкт (місцева рада як орган влади) – об'єкт (члени громади, бізнес, інститути громадянського суспільства) у відносини об'єкт (місцева рада) – об'єкт (громада) за рахунок зближення їх інтересів і зусиль для реалізації стратегічних пріоритетів розвитку громади, а стратегією, яка визначає напрям розвитку територіальних громад є зв'язок: «взаємодія – розвиток».

Тут також треба звернути увагу на здатність елементів системи розвитку громад до зближення. Мова йде про суб'єкти управління (органи місцевого самоврядування і стейкхолдери), адже саме вони генерують системотворчі властивості.

Властивостями, які сприяють зближенню елементів, є їх здатність до самоорганізації та зворотного зв'язку, координація, мотивація до досягнення спільної мети тощо. Однак, ці властивості стануть дієвими і сприятимуть зближенню органів місцевого самоврядування та громади як системотворчого чинника при дотриманні принципів еквівалентності обміну суспільно-корисними благами і справедливості, тобто дотриманню рівності і свободи елементів системи.

Очікується, що ефективна взаємодія і поступове зближення інтересів учасників процесу розвитку громад (органів місцевого самоврядування і зацікавлених сторін) щодо досягнення стратегічної мети викличе зміну організаційно-функціональної спроможності органів місцевого самоврядування, а також формування обізнаності і самоврядної грамотності членів територіальної громади. Організаційно-функціональною

спроможністю тут є сукупність повноважень, компетенцій, інструментів і мотиваторів, які забезпечували б належну взаємодію з громадою.

Необхідність зближення суспільно-економічних інтересів обумовлена наявністю біполярності інтересів, що виникла внаслідок командно-адміністративної централізованої системи публічного управління. З одного боку, органи місцевого самоврядування виявляють потребу у збільшенні доходів бюджету, проте їм обмежено використований інструментарій для досягнення цієї мети. З іншого боку, громадяни та представники бізнесу виражають потребу у суспільно-корисних благах та високому рівні життя на відповідній території. Ця біполярність виникає з дисбалансу між фінансовими ресурсами та інструментарієм, якими розпоряджаються органи місцевого самоврядування, і соціально-економічними потребами та очікуваннями громадян і бізнесу. Щоб досягти зближення цих інтересів, необхідні реформи в системі управління, які спрямовані на оптимізацію використання ресурсів та забезпечення ефективної взаємодії між всіма зацікавленими сторонами. Це може включати в себе впровадження механізмів партнерства між органами місцевого самоврядування, громадянами та бізнесом для спільного прийняття рішень, розробки ефективних механізмів залучення ресурсів та розширення інструментарію для забезпечення більш ефективного управління та реалізації суспільно-економічних інтересів всіх зацікавлених сторін.

Така комунікація представляє собою такий формат стану взаємодії, за якого кожному громадянину надано усі можливості створити для себе гідний і якісний рівень життя в повній мірі розвиваючи свої особисті якості, та забезпечується максимальне нівелювання загроз обмеження участі за рахунок створення сприятливих умов для розвитку людського капіталу, набуття необхідних професійних навичок, якісного коригування ситуації, зниження рівня соціальної напруги, підвищення рівня економічної активності населення та зниження рівня недовіри до владних конструкцій.

Для спрощення комунікації з громадою можна використовувати декілька сучасних інструментів, адаптуючи для різних питань розвитку громади (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Інструменти взаємодії органів місцевого самоврядування та громади

Форми інформаційної роботи	Методи інформаційної роботи	Інформаційні продукти	Аудиторія
Оприлюднення офіційної інформації щодо процесу розвитку громади	Публікації у друкованих ЗМІ, бюлетені, інформаційні видання, офіційний веб-сайт, бази даних тощо	Інформація про рішення, розпорядження, офіційні повідомлення, прес-конференції, оголошення, інші документи	Широке коло зацікавлених осіб
Поширення поточної інформації	Зустрічі, публічні заходи, обговорення, відвідування заходів органів місцевого самоврядування, інтерактивні опитування тощо	Розсилки, інформаційні повідомлення, оголошення тощо	Активісти організацій громадянського суспільства, старости, члени громади
Просування (промоція) ідей, проєктів, громад	Інформування через мережу Інтернет, адміністрування та поновлення офіційного веб-сайту, робота з іншими веб-сайтами	Інформаційні повідомлення, статистична інформація, конкурсні оголошення тощо	Стейкхолдери, потенційні інвестори, члени громади, користувачі мережі Інтернет тощо
Публічні консультації з наданням обов'язкового зворотного зв'язку	Інтернет - опитування, голосування, місцеві референдуми (в Україні законодавчо не визначене) тощо	Інтернет - опитування, електронні петиції, електронне голосування	Широке коло зацікавлених осіб

Прим.: розроблено автором

Упровадження інструментів е-урядування дозволяє досягти таких результатів:

- оптимізувати управління розвитком громад як платформи поглиблення взаємодії органів місцевого самоврядування з жителями громади;

- посилити довіру стейкхолдерів і жителів територіальних громад до місцевої влади у довгостроковій перспективі шляхом перетворення офіційних сайтів місцевих рад на інтерактивні цифрові платформи, які з'єднують користувачів із додатками та службами третіх сторін;

- прискорити процес надання публічних послуг населенню шляхом перенесення всіх транзакцій в одну централізовану онлайн платформу.

Комунікаційні інструменти призначені для збільшення чутливості управлінських процесів до змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Вони дозволяють вчасно реагувати на ці зміни, а також коригувати стратегію розвитку громади.

Впровадження комунікаційних інструментів в діяльність інститутів розвитку громади, метою чого є розбудова соціально-економічної інфраструктури, створення нових бізнесів, робочих місць тощо, дозволяє припустити можливість отримання економічних і соціальних результатів та ефектів в громаді, які з часом будуть тим більші, чим вищими будуть обсяги залучених інвестицій і ресурсів.

Взаємодія між органами місцевого самоврядування та громадою, зокрема у контексті комунікаційного аспекту, може бути посилена через:

- розробку чіткої методології спільної роботи органів місцевого самоврядування та громадськості для вирішення проблем місцевого значення, у тому числі визначення ролей, відповідальностей та механізмів взаємодії;

- забезпечення громади необхідною інформацією та аналітичними матеріалами для її участі у процесах розвитку територій;

- впровадження інноваційних інструментів взаємодії з громадськістю, які вже успішно використовуються у зарубіжних країнах;

- побудову ефективних механізмів взаємодії в процесі розвитку територій, включаючи регулярні наради, консультації та спільні проекти;

- удосконалення засобів та каналів комунікації, які дозволяють громадськості впливати на прийняття суспільно важливих рішень;

- врахування гендерних аспектів, що особливо простежується в комунікаційній діяльності органів місцевого самоврядування, пов'язаних з прозорістю і відповідальністю перед громадськістю.

До напрямів діяльності органів місцевого самоврядування з підвищеною чутливістю до гендерних аспектів відносять такі: «інформування громадськості про діяльність ради, бюджетних установ та організацій тощо; створення умов для взаємодії з членами громади; залучення широких верств населення для обговорення та оцінки рішень; запровадження публічної звітності службовців; оприлюднення інформації про відповідальність за корупцію» [26].

У контексті професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування гендерні проблеми у комунікаційній діяльності проявляються в різних сферах діяльності, таких як робота зі зверненнями громадян, надання публічних послуг, дотримання професійної етики та переговори зі стейкхолдерами розвитку громади.

Однією з форм взаємодії органів місцевого самоврядування та громади може бути, на нашу думку, створення спільної робочої групи з підготовки проєктів рішень щодо розвитку територіальної громади.

Ця група є тимчасовою структурою, яка формується на етапі організації обговорення управлінських рішень та пропозицій щодо розвитку громади. Група керується Конституцією та законами України, актами Президента України і Кабінету Міністрів України, а також відповідними підзаконними актами. Її утворення здійснюється рішенням міського (сільського, селищного) голови громади за певних умов, таких як отримання пропозицій від потенційних суб'єктів-ініціаторів, участь громадян у порядку місцевої ініціативи тощо. До умов утворення групи відносимо такі основні: прийняття пропозиції від потенційних суб'єктів-ініціаторів, участь громадян у порядку місцевої ініціативи, залучення органів самоорганізації населення,

що представляють третину жителів, вивчення пропозиції у професійному середовищі, проведення громадського обговорення пропозиції з позитивним результатом.

До складу спільної робочої групи можуть за згодою сторін залучатися незалежні експерти (представники наукових кіл, громадських організацій тощо) на громадських засадах.

Залучені (за згодою) експерти виконують дорадницькі функції та аналітичного забезпечення. Вони не беруть участь у прийнятті рішень шляхом голосування. «Спільна робоча група обирає простою більшістю голосів керівника групи, який не обов'язково є представником органу місцевого самоврядування. Керівник спільної робочої групи скликає за потребою наради, розподіляє обов'язки між членами спільної робочої групи, несе персональну відповідальність за виконання покладених на робочу групу завдань. Спільна робоча група має право запитувати потрібну для обґрунтування рішень інформацію щодо громади» [48].

Основними завданнями спільної робочої групи є підготовка узгоджених всіма сторонами проєктів рішень щодо розв'язання проблем місцевого значення, зокрема виконує такі основні:

- аналізує ініціативну пропозицію з урахуванням дотримання критеріїв та обмежень об'єднання, встановлених законодавством;
- проводить аналіз та підтвердження доцільності та перспективності прийняття певного рішення для громади;
- розглядає можливі альтернативні варіанти та здійснює остаточний вибір рішення;
- експертує на раціональність обрання запропонованого рішення;
- аналізує відповідність ініціативної пропозиції інтересам більшості членів територіальної громади;
- розробляє план організаційних заходів щодо реалізації прийнятого рішення та забезпечує організаційно-методичне проведення місцевого референдуму у разі необхідності;

- підготовлює остаточну редакцію проєктів рішень після громадського та професійного обговорення на сесіях рад;

- визначає та узгоджує строки підготовки необхідних документів для затвердження радами та структурами виконавчої влади різних рівнів, дотримуючись законодавчих термінів і рекомендацій фахівців.

Формами підтримки взаємодії органів місцевого самоврядування з громадою можуть бути такі:

- інформаційно-просвітницька, організаційна, методична та фінансова підтримка;

- організаційна підтримка та інформаційно-просвітницьке сприяння;

- методичне забезпечення взаємодії органів місцевого самоврядування та громади.

Запропонована група не передбачає суттєвих додаєкових витрат бюджетним коштів, адже її члени з числа посадових осіб ради братимуть участь в її роботі в межах свої посадових обов'язків, а залучені сторони – за згодою на громадських засадах. Це надзвичайно важливо в умовах війни та критичної нестачі фінансового ресурсу.

Отже, розглядаючи взаємодію органів місцевого самоврядування та громади як єдину систему, яка складається із підсистем: місцева влада (міський виконавчий комітет на чолі з головою громади), місцевий бізнес (малий, середній і великий), громади (громадські організації, асоціації, спортивні співтовариства і тощо), наука (заклади вищої освіти, науково-дослідні установи та організації), інші зацікавлені сторони та органи влади, переконані, що вбудовування в цю систему сучасних і ефективних інструментів взаємодії дозволить органам місцевого самоврядування реагувати виклики та загрози, пришвидшувати темпи та узгоджувати пріоритети розвитку із інтересами громади. Що власне, є метою дослідженої в роботі взаємодії.

Висновки до розділу 3

1. Формування та розвиток компетентностей у працівників місцевого самоврядування з взаємодії з громадою включає ряд заходів, спрямованих на дослідження, збір та розповсюдження інформації та освіти, а саме: оцінка потреб у фахівцях, що займаються взаємодією з зацікавленими сторонами на рівні кожної територіальної громади, включає вивчення їхніх потреб та рівня обізнаності у сфері публічного управління та адміністрування; розробка рекомендацій щодо формування та розвитку відповідних компетентностей включає створення порад щодо необхідних навичок та знань; розробка та впровадження інформаційних та навчальних заходів спрямовані на забезпечення ефективного передавання інформації та навичок для підвищення рівня компетентностей у взаємодії з громадою.

2. Формування та розвиток компетентностей фахівців органів місцевого самоврядування у справах взаємодії з громадою може бути реалізовано за допомогою наступних основних етапів, які будуть представлені через розробку робочого плану виконання проєкту. А впровадження інструментів е-урядування дозволяє оптимізувати управління розвитком громад як платформи поглиблення взаємодії місцевих рад з жителями громади; посилити довіру до місцевої влади шляхом перетворення офіційних сайтів рад на інтерактивні цифрові платформи, які з'єднують користувачів із додатками та службами третіх сторін.

3. В контексті професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування гендерні проблеми у комунікаційній діяльності стають відчутними в різних сферах, таких як обробка звернень громадян, надання публічних послуг, дотримання професійної етики та ведення переговорів із стейкхолдерами розвитку громади. При цьому однією з можливих форм взаємодії між органами місцевого самоврядування та громадою може бути створення спільної робочої групи для підготовки проєктів рішень щодо розвитку територіальної громади.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження теоретико-прикладних аспектів взаємодії органів місцевого самоврядування з громадою в умовах сучасних викликів можна зробити такі висновки:

1. На основі загальної методології наукового пізнання та методології науки була розроблена архітектура методології дослідження взаємодії органів місцевого самоврядування з громадою у вирішенні проблем місцевого значення. Ця архітектура розглядається через призму спеціальної методології вивчення соціально-економічних процесів у місцевому самоврядуванні та є об'єктом наукового інтересу вчених, практиків і працівників органів місцевого самоврядування. Послідовні етапи дослідження включають попереднє вивчення об'єкта, постановку проблеми, формулювання цілей і завдань дослідження, висування гіпотез, обґрунтування методів і планування дослідження, нагромадження фактологічної бази, перевірка гіпотез, побудова концепції та отримання практичних результатів. Детальне вивчення системи взаємодії органів місцевого самоврядування з громадою дало змогу виділити ключові аспекти, пов'язані з процесами формування та підтримки цієї взаємодії. Мета полягає в розгляді цілей, принципів, функцій, завдань, методів та інструментів в послідовності та взаємозв'язку для вивчення сутності наявних процесів. Це дозволяє визначити роль і міру впливу кожного суб'єкта з метою подальшого удосконалення системи через адаптацію до умов, сформованих внаслідок децентралізації влади. Методологічне обґрунтування дослідження дозволяє перейти до теоретико-прикладного аспекту управління.

2. Теоретичні засади взаємодії органів місцевого самоврядування з громадою розкрито через призму кількох концепцій відносин громади й держави: державницької, громадівської та змішаної. Розмежовано поняття «комунікації» та «взаємодії» органів місцевого самоврядування та громади як форми зв'язку елементів системи, за допомогою якої вони взаємно

доповнюючи один одного, створюють умови для успішного функціонування всієї системи загалом. У основі взаємодії органів місцевого самоврядування та громади лежить теорія соціального договору. Враховуючи громадську природу суспільної угоди, у якості засадничих принципів взаємодії адаптовано розроблені Всесвітньою асоціацією неурядових організацій (WANGO). Додано принцип балансу між правами та обов'язками. Основним підходом, який використовує Європейська комісія задля забезпечення збалансованого місцевого розвитку є «Керований громадою місцевий розвиток» (Community-led local development, CLLD-підхід). Для України застосування підходу має переваги, основною з яких є те, що даний підхід розгортає традиційну («зверху донизу») політику розвитку у зворотній бік – пріоритети розвитку визначаються саме виходячи з потреб територіальної громади». Враховуючи виявлену узгодженість поглядів на взаємодію органів місцевого самоврядування з громадою через певні специфічні характеристики зроблено спробу визначити та узагальнити характерні ознаки взаємодії органів місцевого самоврядування та громади (безперервність процесу розвитку; територіальний розвиток; мобілізація громади; відчуття залученості; автономність моделі взаємодії; мультисуб'єктність; лідерство місцевої влади).

3. Вивчаючи досвід Дніпропетровської області впровадження заходів щодо удосконалення комунікації органів місцевого самоврядування з громадою виокремлено ряд реалізованих проєктів, спрямованих на посилення взаємодії та відслідковано сервісів на прикладі Дніпровської міської ради. Впровадження е-демократії на місцевому рівні здійснюється переважно шляхом застосування відповідних електронних сервісів для комунікації з громадськістю як засобів встановлення та реалізації контакту місцевих громад із виборними органами. Процес децентралізації актуалізував нові виклики, на які мають відповісти органи місцевого самоврядування в умовах здійснення принципово нових завдань, що зумовило коригування пріоритетних цілей розвитку взаємодії органів

місцевого самоврядування та громади. Виокремлюємо принципи: відкритість; активний діалог; спадкоємність досвіду; проєктний підхід до формування та реалізації процесів взаємодії; системна підтримка проєктів, дотримання яких забезпечить успішність взаємодії з громадою в умовах сучасних викликів. Адаптовано ключові цінності: проактивність; продуктивність; перспективність. Узагальнено елементи системи взаємодії органів місцевого самоврядування та громади. Поряд із позитивними досягненнями виокремлено аспекти, які послаблюють темпи розвитку їхньої взаємодії з громадою та визначають напрями розробки пропозицій в цій роботі.

4. Інституційне забезпечення взаємодії органів місцевого самоврядування із зацікавленими сторонами визначено на основі інтегрованої системи управління якістю (за ISO 18091) із визначенням системоутворюючого елементу (агенції місцевого розвитку); процесів керування системою; ключових процесів підтримання. Для пропонованої системи підтримки визначено особливості трьох базових груп процесів управління. Процеси управління системою формуються під впливом Цілей сталого розвитку та пріоритетів розвитку пов'язаних систем управління територіями різних рівнів. Ефективність поточних процесів (особливо управління взаємодією між органами місцевого самоврядування та громадою) гарантується впровадженням процесів управління якістю, відповідно до стандарту ISO 9001. Ключові аспекти підтримки включають управління взаємодією зі заінтересованими сторонами (стейкхолдерами), фінансове забезпечення, залучення органів місцевого самоврядування та самоорганізацію населення до участі у конкурсах проєктів місцевого розвитку на різних рівнях, а також кадрове забезпечення управління взаємодією. Мережева взаємодія з центрами розвитку громад і територіальними проєктними офісами реалізується за допомогою платформи для формування спільнот практики.

5. Процес формування та розвитку компетентностей у працівників

органів місцевого самоврядування з питань взаємодії з громадою рекомендується будувати на основі проєктного підходу. Основні етапи включають дослідні, інформаційні та навчальні заходи. Передбачено вивчення потреб у фахівцях, які спеціалізуються на взаємодії з зацікавленими сторонами в кожній територіальній громаді, а також визначення рівня їх обізнаності у цій сфері публічного управління і адміністрування. Орієнтовані рамки проєкту визначають цілі, завдання, очікувані результати, цільові показники та джерела верифікації даних. Робочий план виконання проєкту конкретизує основні етапи реалізації завдань щодо формування та розвитку компетентностей фахівців з питань взаємодії з громадою. Окрім цього, важливими є заходи щодо підвищення якості та прозорості управління, спрямовані на збільшення бюджетної ефективності, зменшення втрат від корупції та поліпшення якості публічних послуг. Оцінку результатів взаємодії пропонується проводити за документованою методикою, що встановлює стандарти якості управління через послідовність та порядок виконання процедур, технології методів і інструментів оцінювання.

6. Для спрощення комунікації з громадою можна використовувати декілька сучасних інструментів, адаптуючи для різних питань розвитку громади (оприлюднення офіційної інформації щодо процесу розвитку громади; поширення поточної інформації; просування (промоція) ідей, проєктів, громад; публічні консультації з наданням обов'язкового зворотного зв'язку). Обґрунтовано необхідність врахування гендерних аспектів особливо простежується в комунікаційній діяльності органів місцевого самоврядування, пов'язаних з прозорістю і відповідальністю перед громадськістю. Відповідно, визначено напрями діяльності з підвищеною чутливістю до гендерних аспектів. Як одну із форм взаємодії запропоновано розглядати спільну робочу групу з підготовки проєктів рішень щодо розвитку територіальної громади як тимчасову структуру, яка утворюється на етапі організації обговорення управлінського рішення, пропозицій щодо розвитку громади. Вбудовування систему сучасних і ефективних

інструментів взаємодії дозволить органам місцевого самоврядування реагувати виклики та загрози, пришвидшувати темпи та узгоджувати пріоритети розвитку із інтересами громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеев В. М. Взаємовідносини держави та суспільства в Україні: управлінський аспект : монографія / В. М. Алексеев. Чернівці : Технодрук, 2010. 524 с.
2. Аспен Інститут Київ провів третій другий міні-семинар «Про суспільний договір». 2022. URL: <https://aspeninstitutekyiv.org/aspenn-institut-kyiv-proviv-druhyi-seminar-pro-suspilnyi-dohovir-dlia-chleniv-spilnoty>.
3. Бабінова О. Взаємодія органів державного управління та місцевого самоврядування з громадськістю як предмет теоретичного аналізу. *Вісник НАДУ*. 2004. № 3. С. 345-353.
4. Батанов О. В. Муніципальна реформа в Україні з позиції доктрини сучасного муніципалізму. *Часопис Київського університету права*. 2013. № 2. С. 89–93. URL: http://kul.kiev.ua/images/chasop/2013_2/89.pdf.
5. Батанов О. Статут територіальної громади: проблеми теорії і практики; Статут територіальної громади міста Маріуполя (авторський проект). К. : [б. в.], 2004. 192 с. 36
6. Безверхнюк Т., Сенча І., Пеклун К. Застосування інструментів портфельного управління в розвитку територій. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 2. С. 49 – 61.
7. Беззубко Л. В., Скопец О. В. Про деякі механізми взаємодії членів громади з органами місцевого самоврядування. *Менеджер ДонДУУ*. 2007. № 1(39). С. 76-81.
8. Берданова О. Стратегічне планування місцевого розвитку : практ. посіб. / О. Берданова, В. Вакуленко; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO. Київ : Софія-А. 2012. 88 с.
9. Бізнес-простір Дніпра. URL : <https://dniproroda.gov.ua/uk/page/biznes-prostir-dnipra>.
10. Борисенко Ю. Мережа агенцій місцевого розвитку: моделі формування та функціонування. *Публічне адміністрування: теорія та*

практика. 2017. № 2 (18). 21 с. URL : [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2017-02\(18\)/15.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2017-02(18)/15.pdf).

11. Борисенко Ю. В. Формування мережевих систем в управлінні місцевим розвитком, орієнтованим на громаду : автореф. дис... канд. наук з держ. упр. : 25.00.04 / Ю. В. Борисенко ; Дніпропетровський регіон. ін-т держ. упр. Національної акад. держ. упр. при Президентові України. Дніпро, 2018. 20 с.

12. Бушуев С.Д., Бушуева Н.С. Сучасні підходи до розвитку методології управління проектами. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2005. №1(13). –С. 5 – 19.

13. Величко В., Фролов О. Концепції місцевого самоврядування. *Форум права*. 2015. № 4. С. 26–30.

14. Взаємодія держави і суспільства в процесах публічної політики : наук. розробка / авт. кол. : С. О. Телешун, І. В. Рейтерович, С. В. Ситник [та ін.]. Київ : НАДУ, 2013. 44 с.

15. Взаємодія з громадськістю в умовах реалізації адміністративної реформ. Івано-Франківськ : Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації, 2012. 195 с.

16. Взаємодія органів державної влади та громадянського суспільства : навч. посіб. / за наук. ред. Ю. П. Сурміна, А. М. Михненка ; авт. кол. : Ю. П. Сурмін [та ін.]. Київ : НАДУ, 2011. 388 с.

17. Галузеве управління / наук.-редкол. : М. М. Іжа (співголова), В. Г. Бодров (співголова) [та ін.]. – О. : ОРІДУ НАДУ, 2011. – Том 4. – 648 с.

18. Гарасимів Т.З., Дашо Т.Ю. Основні інститути громадянського суспільства та правової держави: засади взаємодії. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. Сер. «Юридич. науки». 2015. № 813. С. 96 – 107.

19. Гарматій О. В. Інтерактивність державних комунікацій: електронна складова. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*. 2015. № 3 (9). С. 38 – 42.

20. Гінкул А. Створення Агенцій регіонального розвитку. *Local Development and Reforms Center*. URL : <https://www.slideshare.net/regionnetua/ss-61454239>.

21. Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад : монографія / за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, І. А. Чикаренко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 292 с.

22. Заблоцький В.В. Особливості розвитку та роль місцевого самоврядування в системі публічної влади на теренах України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 4. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=836>.

23. Завальна Ж. Щодо питання врегулювання взаємодії органів публічно влади у договірних формах. *Право України*. 2010. № 7. С. 176-181.

24. Землянська Н. В. Стратегія місцевого самоврядування в забезпеченні розвитку території : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.04 / Н. В. Землянська. Донецький державний ун-т. Донецьк, 2009. 20 с.

25. Кабінет мешканця Дніпра. URL: <https://km.dniprorada.gov.ua/journal>.

26. Комунікативна діяльність в державному управлінні : навч. пос. / Н.М. Драгомирецька, К.С. Кандагура, А.В. Букач. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017 180 с.

27. Контакт-центр м. Дніпра. URL : <https://hotline.dniprorada.gov.ua>.

28. Ладиченко В. Проблеми взаємодії держави і громадянського суспільства. *Публічне право*. 2016. № 4. С. 18 – 25.

29. Матвієнко А. Активізація участі громадян під час муніципальних реформ у країнах Європи. *Розвиток взаємодії держави і громадянського суспільства в контексті впровадження європейських принципів належного врядування* : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. (12 груд. 2012 р., м. Київ). Київ : НІСД, 2013. С. 504.

30. Місцевий розвиток, орієнтований на громаду : офіційний сайт проекту ЄС/ПРООН. URL : www.cba.org.ua.

31. Місцевий розвиток, орієнтований на громаду : умови та перешкоди / Міжнародний центр перспективних досліджень / М. Борода, О. Татаревський, І. Шевляков ; літ. редак. : Н. Цісик. Київ : Оптима, 2011. 58 с.

32. Молодцов О. В. Сітьова парадигма територіального розвитку: сутність, логіка впровадження : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.01 – теорія та історія державного управління / Молодцов О. В. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Київ, 2010. 36 с.

33. Мороз О.Ю. Особливості становлення та проблеми вдосконалення місцевого самоврядування в Україні. *Українські записки*. 2007. № 1 (21). С. 270–274.

34. Мунько А.Ю., Саліпа О.І. Комунікаційна стратегія: від політики до публічного управління. *Актуальні питання сучасної науки та освіти: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.*, 2 – 3 бер. 2020 р. Львів : Львівський науковий форум, 2020. –С. 9 – 10.

35. Муркович Л. Світова практика залучення громадян до участі в управлінні місцевими справами. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. Вип. 2. С. 262-269.

36. Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна» / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. 2017. 174 с. URL : http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf.

37. Підлуська І., Голюк О. Суспільний договір: від філософії давнини до потреб сучасності. *Наша громада*. № 2 (9). 2006. С.5 – 8.

38. Платформа ефективного регулювання. URL : <https://regulation.gov.ua>.

39. Подольська І. Суспільний договір: чи існує таке в Україні?. *Збруч*. 2021. URL : <https://zbruc.eu/node/108791>.

40. Посібник з організації та діяльності агенцій регіонального розвитку / Підготовлено в рамках проекту «Підтримка сталого регіонального розвитку

в Україні» (EuropeAid/125234/C/SER/UA). 2011. URL : http://regionet.org.ua/files/RDA_operational_manual_SSRD_2011_ua.pdf.

41. Посібник з розвитку громад: практичний poradник для небайдужих / кол.авт.: Л.О. Єльчева, І.М. Ібрагімова та ін. К., 2007. 458 с.

42. Про асоціації органів місцевого самоврядування: закон України від 16 квіт. 2009 р. № 1275-VI. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1275-17>.

43. Про місцеве самоврядування : закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/Z970280.html.

44. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки: Указ Президента України; Стратегія від 27.09.2021 № 487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021>.

45. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квіт. 2014 р. № 333-р. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p>.

46. Програма розвитку ООН в Україні (ПРООН/UNDP). URL : <http://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home.html>.

47. Пустова І. В. Ідентифікація проблем місцевого самоврядування в Україні. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*: матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2023. С. 328 – 329.

48. Пустова І. В. Удосконалення взаємодії органів місцевого самоврядування та громади: гендерний та комунікаційний аспект. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації*: Матеріали 11-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. Дніпро, 8-9.11.2023: тези доповідей. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2023. С. 139 – 141.

49. Роман В. Моделі децентралізації влади країн Європейського Союзу. *Демократичне врядування*. Вип. 12. 2012. URL : <http://lvivacademy.com/visnik12/fail/Roman.pdf>.

50. Спасів Н.Я. Система місцевого самоврядування: науковий потенціал пізнання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23, Ч. 2. С. 95–99.

51. Стойка А. В. Механізми ефективної взаємодії органів державної влади і громадських об'єднань на регіональному рівні: автореф. дис. к. держ. упр.: 25.00.02. Донецьк : Донецький держ. ун-т управління, 2006. 24 с.

52. Сурмін Ю.Г. Майстерня вченого: Підручник / Ю.Г. Сурмін. К. : Знання-Прес, 2006. – 280с.

53. Теорія державного управління / редкол. : В. М. Князев (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) [та ін.] – 2011. – Т.1. – 748 с.

54. Теорія управління в органах внутрішніх справ : навч. посіб. / за ред.В. А. Ліпкана. К. : КНТ, 2007. 884 с.

55. Удод Є. Агенції місцевого розвитку як дієва форма співробітництва місцевої та регіональної влади задля розвитку та підтримки децентралізації. *Управління інноваційним розвитком території* : матеріали наук.-практ. конф., м. Дніпропетровськ, 30 жовт. 30 лист. 2015 р.. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. С. 260 – 262.

56. Удод Є. Г. Програмування розвитку місцевого самоврядування: регіональний досвід і сучасні виклики. *Аспекти публічного управління*. 2020. Том 8. № 2. С. 131-140.

57. Удод Є. Г. Структурування функції якості (QFD) як інструмент планування й оцінювання проектів місцевого розвитку. *Державне управління у сфері цивільного захисту*: наука, освіта, практика : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Харків, 18-19 березня 2020 р. Харків : Нац. ун-т цивільного захисту України, 2020. С. 173 – 176.

58. Участь громадськості у процесі прийняття рішень на місцевому рівні : навч.-метод. посіб. / ДП “Укртехінформ”. К. :[б. в.], 2013. 250 с.

59. Шевченко С.О., Трещов М.М. Розвиток управлінських навичок керівників органів державної влади. *Наукові перспективи*. Київ: GoToPrint, 2021. № 5 (11). С. 204 – 2016.

60. Шумляєва І. Розвиток взаємовідносин органів публічної влади та громадян на місцевому рівні в умовах формування правової держави. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. Вип. 2(41). С. 157-165.

61. Шумовська К.Е. Методологія дослідження місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 12. URL : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=384>.

62. Ярічевська В. Місцеве самоврядування в умовах демократії (порівняльний аспект). Місцеве самоврядування в умовах демократичної держави: зб. наук. доп. / за ред Ю. П. Битяка. Х.: Право, 2005. 120 с

63. Agranoff R. Enhancing Performance through Public Sector Networks: Mobilizing Human Capital in Communities of Practice. *Public Performance & Management Review*. 2008. Vol. 31. № 3. P. 320 – 347.

64. Community Led Local Development – An essential element in the delivery of the new European Structural Funds, 2012 (European Funding Network, NCVO, October, 2012). URL : <http://vcsvoice.org/wp-content/uploads/2013/08/Community-Led-Local-Development-NCVO.pdf>

65. Community-Led Local Development (CLLD) / The European network for rural development (ENRD). URL : https://enrd.ec.europa.eu/themes/clld_en.

66. Community-LED Local Development : Cohesion Policy 2014-2020 / European Commission. Mar. 2014. 6 p.

67. Dale S. CoPs leading the way in public service networking / S. Dale ; Local Government Group. Nov. 2010. URL : <http://steve-dale.net/wp-content/uploads/2010/11/Benefits-of-CoPs-Nov10.pdf>.

68. Halkier H. Regional Development Agencies in Europe / H. Halkier, M. Danson. London & New York : Routledge, 2002. 376 p.

69. IGov – портал державних послуг. URL : <https://igov.gov.ua>.

70. ISO 18091:2019. Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001 in local government. URL : <https://www.iso.org/standard/72808.html>.

71. ISO 22301:2019. Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements. URL : <https://www.iso.org/standard/75106.html>.

72. ISO 37120:2018 Sustainable cities and communities – Indicators for city services and quality of life. URL : <https://www.iso.org/standard/68498.html>.

73. Local systems: a framework for supporting sustained development / USAID. Washington, DC. April, 2014. 16 p.

74. McNabb D. E. Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint for Innovation in Government / D. E. McNabb. London & New York : Routledge, 2015. 344 p.

75. Mountford D. Organising for local development: the role of local development agencies : Summary Report / D. Mountford ; 26–27 November 2009, working document CFE/LEED ; OECD. 2009. 40 p. URL : www.oecd.org/dataoecd/54/41/44682618.pdf?contentId=446.

76. New Cohesion Policy / European Commission. 2020. URL : https://ec.europa.eu/regional_policy/en/2021_2027/.

77. Rousseau J.-J. «Perpetual Peace» in Roger D. Masters and Christopher Kelly ed., Collected Writings of Rousseau (Dartmouth College Press, 2005) Vol. 11, pp. 48-49.

78. Rousseau J.-J. The Social Contract in The Collected Writings of Rousseau, Vol. 4, p. 147.

79. Shpektorenko I.V. Priority areas for development of scientific research: domestic and foreign experience: collective monograph / edited by authors. 1st ed. Riga, Latvia : Baltija Publishing. P. 66-85.