

І. М. Безена, кандидат філософських наук, докторант Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, завідувач кафедри соціально-гуманітарної освіти комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради

В. В. Сиченко, доктор наук з державного управління, професор, ректор, професор кафедри освітнього менеджменту, державної політики та економіки комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради

С. О. Рибкіна, аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Дніпровського державного аграрно-економічного університету

МЕХАНІЗМИ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І КАР'ЄРНИЙ РОЗВИТОК ПОСАДОВЦІВ ОРГАНІВ ВЛАДИ: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ

В Україні розпочато низку публічних реформ, особливе значення для нового рівня розвитку держави має реформа з демократизації публічного управління, яка покликана змінити статус органів влади на місцях і рівень відповідальності посадових осіб за зміст суспільної діяльності. Спроби розпочати реформу публічної влади були декілька разів. Такі старі за змістом дії зазвичай залишали пострадянську авторитарну систему управління, яка не змінювала стан діяльності у владних структурах, що, відповідно, негативно впливало на загальну ситуацію в регіонах. Криза публічних інституцій влади поглиблювалась надмірною централізацією управління територіями, нівелюванням принципів самоврядування, спроможного бюджетування та стратегії розвитку.

Демократизація та пошук нових моделей діяльності публічних інституцій влади від центру до регіону проходять не просто, адже старі механізми й підходи до організаційної роботи поки що непорушні. Демократизація і розвиток публічної служби мають проходити паралельно та створювати передумови до ротації кадрів за професійними, ціннісними та компетентнісними принципами. До компетентнісних принципів відносимо такі: дотримання культури державної служби; моральних принципів і етики взаємовідносин; інформаційно-медійних компетентностей; спроможність комунікації з окремих тем діяльності громади; аналітичні здібності та практики успішної діяльності; спроможність до долучення громадян у процеси демократичної підготовки рішень із суспільних питань території; спроможність до іномовної комунікації із зарубіжними колегами; практики ефективного й організаційного забезпечення стратегії діяльності та підготовки планів роботи громади.

На регіональному та місцевому рівнях, як завжди, чекали фінансових субвенцій для вирішення окремих проблем територій (дороги, соціальні об'єкти, благоустрій території тощо). Відповідно, йшло відторгнення місцевої влади від ефективного вирішення проблем території, що значно поглиблювало деструктивні процеси в публічному управлінні регіону (корупція, зловживання у фінансовій та інших сферах, поглиблення негативних процесів та ускладнення соціального стану території тощо). За результатами дослідження встановлено, що таким чином державні справи в публічному просторі регіону не могли йти далі, розпочато реформу щодо сутнісних і глибинних змін в управлінні територіями. Здійснено формування нормативної бази реформи, перерозподілено повноваження, розширення відповідальності за розвиток регіонів, нової бази фінансових і матеріальних ресурсів. Розпочато процес підготовки до адміністративно-територіальної реформи на регіональному рівні, укрупнення територій, процес утворення округів тощо.

Ключові слова: демократизація, децентралізація, регіональна влада, повноваження, місцеві органи самоврядування, посадова особа, професійність, відповідальність.

I. M. Bezena, V. V. Sychenko, S. O. Rybkina. Mechanisms of public administration democratization and the career development of officials of authorities: regional aspect

A number of public reforms have been launched in Ukraine. The particular importance for the new level of state development is the reform of public administration democratization, which aims to change the status of local authorities and the level of responsibility

of officials for the content of public activity. Several attempts to initiate public authority reform have been realized. As a rule, such old-fashioned actions left the post-Soviet authoritarian system of government, which did not change the state of activity in the power structures, which accordingly negatively affected the overall situation in the regions. The crisis of public power institutions has been exacerbated by the excessive centralization of territorial governance, the leveling of self-government principles, sound budgeting and development strategies. The process of democratization and the search for new models of activity of public power institutions from the center to the region are not easy, because the old mechanisms and approaches to organizational work are still intact. Democratization and the development of public service must be parallel and create the preconditions for the rotation of personnel according to professional, value and skills principles. Skills principles include: adherence to the civil service culture; moral principles and ethics of relationships; information and media competences; ability to communicate on specific topics of community activity; analytical skills and practices of successful activity; ability to involve citizens in the process of democratic preparation of decisions on public issues in the territory; ability to communicate in a foreign language with foreign colleagues; practices of effective and organizational support for the strategy of activity and preparation of community work plans.

At the regional and local level, as always, financial subsidies have been expected to address specific territorial problems (roads, social sites, landscaping, etc.). Accordingly, there was a rejection of local authorities from the effective solution of the problems of the territory, which significantly deepened the destructive processes in the public administration of the region (corruption, abuse in financial and other spheres, deepening of negative processes and complication of the social status of the territories, etc.). According to the results of the research, it was found that in this way public affairs in the public space of the region could not go further. The reform on the essential and profound changes in the management of territories has been started. The formation of the regulatory base of the reform, redistribution of powers, expansion of responsibility for the development of regions, a new base of financial and material resources have been carried out. The process of preparation for the administrative-territorial reform at the regional level, the enlargement of territories, the process of formation of districts, etc., has begun.

Key words: democratization, decentralization, regional power, powers, local self-government, official, professionalism, responsibility.

Постановка проблеми. Громадянське суспільство в сучасному світі визначається як ключовий механізм соціальної взаємодії всіх публічних інституцій – від місцевого самоврядування, органів виконавчої влади до автономних громадянських об'єднань. Процеси демократизації йдуть шляхами розширення прав і свобод громадян та їхнього впливу на прийняття державно-управлінських рішень на регіональному і субрегіональному рівнях. Динамізм розвитку сучасного світу, суспільних процесів, демократичних процесів, трансформації в соціально-економічному просторі суспільств, ефективному державному управлінню та на такому фоні проходить поступальний розвиток особистісних поглядів в оцінці окреслених тенденцій і власного бачення індивідуальної самореалізації. Незаперечно, що якщо суспільні трансформації стримуються, відповідно, відбувається суспільне напруження, конфлікти та публічні кризи.

Демократизація державної служби є процесом трансформаційного переходу від авторитарної та закритої системи до демократичної, відкритої, прозорої та публічної моделі інституції. Професійна діяльність державних службовців має тепер акцентуватись на служінні народу, створенні умов для ефективної публічної діяльності як цілісного соціального організму та реалізації державно-службових відносин, які пов'язані із проходженням державної служби та розвитку особистості. Посадова особа, яка наділена публічними повноваженнями, має володіти професійними компетентностями сучасного управлінця, окресленими демократичними принципами діяльності, бути активною та зорієнтованою у правовому полі повноважень, бачити стратегічно-організаційні шляхи їх виконання для регулювання життєдіяльності й сталого розвитку громади.

Метою статті є дослідити актуальні проблеми демократизації державного управління та професійного розвитку службовців публічної влади на регіональному та субрегіональному рівнях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За роки незалежності у вітчизняній науці сформувались певна кількість наукових публікацій, які присвячено дослідженню проблем демократизації державного управління, державної служби й трансформації діяльності службовців. Досліджують окреслене коло наукових проблем такі вчені: В. Авер'янов, Г. Атаманчук, В. Бакуменко, Д. Дзвінчук, В. Князев, Ю. Ковбасюк, С. Серьогін, Н. Липовська, В. Мамонов, В. Малиновський, Н. Нижник, Ю. Оболенський, В. Філіповський, М. Білинська, В. Майборода, В. Сороко, В. Рижих, С. Дубенко, І. Сурай, В. Візіров тощо. У соціологічному контексті проблеми демократизації та кар'єри досліджували зарубіжні вчені: М. Армстронг, Д. Габрис, Г. Десслер, Р. Джонс, М. Мискон, М. Альберт, Ф. Хедоури, С. Резнік, Г. Саймон та інші. Окреслені наукові та практичні питання залишаються надзвичайно актуальними серед багатьох науковців, адже адаптація українського законодавства до стандартів ЄС і здійснення внутрішніх публічних реформ потребують дослідження, аналізу та оцінки на відповідність потребам держави, регіонів й громадян України, вимогам стандартів Європейського Союзу.

Виклад основного матеріалу. Зважаючи на те, що державна служба уособлюється як соціальна, організаційна і правова інституція, яка має згуртувати суспільство у процесах демократизації держави та публічної служби. Тим більше, що громадська думка стосовно ефективності функціонування держави значною мірою формується залежно від того, якою постає державна служба, від центру до регіону, у своїй взаємодії з громадянами для підвищення взаємної довіри та результативності в суспільних справах [1, с. 60; 2]. Становлення механізмів

державного управління в демократизації як інституції та суспільства загалом визначаються євроінтеграційним вибором України.

Основними принципами демократизації в державно-управлінській сфері постають такі: конкуренція, багатопартійність, плюралізм, свобода вибору, прозорість діяльності з прийняття рішень, громадського контролю за змістом діяльності тощо. Актуальність наукової проблеми та практики публічної діяльності незаперечна, адже сьогодні є нагальна потреба в дослідженні особливостей демократичних тенденцій у публічній службі та індивідуальних внутрішніх процесів в аспектах «самостійних компетентностей у пошуку, отриманні змістовної інформації, її сприйнятті і правильного вибору рішення» з життєдіяльності особи/системи суспільної [3, с. 152]. Головними напрямками демократизації публічних інститутів як моделі системи відносин людей із приводу державної влади й управління та формування організаційної спільності «держава – громадяни» є такі: 1) залучення громадян до управління справами суспільства й держави; 2) створення умов для вияву ініціативи людей; 3) розвиток місцевого самоврядування; 4) укріплення законності і правопорядку; 5) дотримання рівноправ'я всіх суб'єктів громадянського суспільства; 6) системне врахування суспільної думки з питань громади; 7) удосконалення виборчої системи для справедливого процесу тощо. Окреслені питання мають як теоретичну, так і практичну площину, які поєднуються у прагненні трансформувати публічну службу відповідно до сучасних тенденцій національного простору з демократизації й ефективності результатів організаційно-управлінської роботи. Окремі шість чинників та механізми їхньої реалізації ми виокремили в таблиці 1.

Таблиця 1

Чинники та механізми демократизації державно-управлінської діяльності (регіональний рівень)

Чинники	Стан	Механізми
Відкритість і прозорість рішень	Ситуація потребує значного розширення процесів відкритості діяльності	Створення відкритих інформаційних і комунікативних порталів органу влади; процедури винесення на громадське обговорення проєктів рішень; створення групи експертів із окремих стратегій; чітка система врахування громадської думки
Демократизація державного управління	Обмежені канали прийняття колегіального рішення та вибудовування стратегії діяльності; чітка субординація та закритість служби.	Етика поведінки та процедури спілкування і організації командної роботи; експертно-консультативні аспекти розгляду питань території; конкурентність процесів
Оновлення місцевих управлінських еліт	Непропорційність представництва у місцевому органі влади, клановість, порушення демократичних принципів для власних інтересів	Розширення демократичних груп активістів для тісної співпраці всіх представників громади; врегулювання процедур представництва за принципом: «стримування-рівноваги»; конструктивна робота і прозорість процесів діяльності та громадянський контроль за процесами
Підвищення рівня правової та управлінської культури	Проблеми з дотриманням професійної етики (культура спілкування, традиції, навички, норми, відкритість тощо)	Правова освіта, стажування, підвищення кваліфікації, самоосвіта, звітність за результати роботи тощо
Залучення громадян до роботи органів влади	Символічне консультування, громадське обговорення, долучення до вирішення проблем	Залучення громадянських інституцій території; відкритість діяльності перед громадою; громадянська експертиза проєктів і діяльності; комунікативна дія; створення реєстру проєктів і власних ресурсів
Розвиток місцевого самоврядування та самоорганізації населення	Проголошено принципи самоврядування як основи народовладдя	Розвиток громадянського врядування; організаційне становлення старостату і громадського активу округу; сприяння створенню інститутів самоорганізації населення

З огляду на викладене можемо визначити механізми державного управління як способи розв'язання процесу в управлінні; послідовні дії, які базуються на основоположних принципах, функціональній діяльності з використанням певних форм (зміст процесу, взаємодія суб'єктів і об'єктів, єдність діяльності та відносин, функціонування системи/підсистеми) та методів (мета, засоби впливу, ресурси, конкуренція) управління. За сферами діяльності й залежно від засобів механізми можуть бути політичними, економічними, соціальними, організаційними, правовими та комплексними [4, с. 421]. Донині ведеться наукова і суспільна дискусія навколо змістового наповнення концептів демократизації публічного управління, розвитку державної служби та службовця на регіональному рівні. Насамперед необхідно зазначити, що процеси проходження державної служби завжди були закритою темою публічної системи, адже були неpubлічні змістові складники формування кадрового резерву, вступу на службу, процеси просування по службовій драбині, оцінювання результатів діяльності посадовця, атестація,

періодичність і свобода професійного навчання, механізми припинення служби, винагорода за службу тощо. На окреслені процеси мають вплив як об'єктивні, так і суб'єктивні чинники.

У процесах демократизації державного управління центральним питанням постає людський фактор, який змістовно впливає на тенденції в публічному просторі через індивідуальне ставлення працівника до справи, що в результаті визначає рівень ефективності державно-управлінської діяльності. Необхідно зазначити, що процеси демократизації публічної сфери держави та регіональних структур актуалізуються у зв'язку з інституційними трансформаціями на регіональному й субрегіональному рівнях.

Зважаючи на те, що державне управління під час демократизації постає як соціальний, організаційний і правовий інститут, на який покладено виконання певних суспільних функцій. Наприклад, *по-перше*, як соціальний інститут, який створює відповідні інституційні умови для виконання цільової функції державної служби – служіння суспільству; *по-друге*, як організаційний – ефективна діяльність публічної системи, яка є цілісним соціальним організмом із різновидів служби (державної, муніципальної; мілітаризованої, цивільної; загальної, спеціальної та інших); *по-третє*, як правовий – інституційні умови, які забезпечуватимуть єдність функціонування і регулювання здійснення державної влади та діяльності посадової особи [4, с. 136]. Вищевказане чітко визначає контексти і стратегії діяльнісного підходу до державної служби особистості в публічному просторі демократичного суспільства та визначає суспільні пріоритети.

Зважаючи на те, що регіональний рівень реалізує свої принципи в умовах поєднання державного управління з органами місцевого самоврядування (далі – ОМС), відповідно, взаємодія між посадовцями двох інституцій публічних відносин окреслюється окремими особливостями їхньої організаційно-регуляторної діяльності. Адже серед їхніх ознак постають такі аспекти: 1) поєднання двох інституційних суб'єктів у вирішенні питань адміністративної реформи, яке проявляється в організації управління на регіональному і місцевому рівнях завдяки ефективним механізмам надання громадянам адміністративних послуг; 2) взаємна реалізація перетворень у політичному, правовому, соціально-економічному, судово-правовому та муніципальному просторах регіону; 3) процедури утвердження нових об'єднаних територіальних громад (далі – ОТГ) як суб'єктів врядування на території; 4) реальна інституційна спроможність органів місцевої самоорганізації громади (політико-правова, фінансово-економічна, організаційна); 5) нормативне розмежування повноважень і відповідальності між органами державної виконавчої та місцевої влади; 6) інституційність і незалежність служби в ОМС та діяльності відповідних службовців; 7) розвиток стратегічних механізмів держави у муніципальній реформі та зміцненні місцевого врядування; 8) визначення реальних механізмів правового (судового) захисту прав територіальної громади, засад самостійності ОМС та його посадової особи; тощо.

Зокрема, Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (далі – Закон) окреслює те, що одним із основних принципів, на яких побудована служба в ОМС, є «самостійність кадрової політики в територіальній громаді». Відповідно, під час реалізації окресленого повноваження ОМС самостійно визначає перелік структурних підрозділів апарату та виконавчих органів, кваліфікаційні вимоги до посадових осіб апарату та структурних підрозділів ради. Законодавець чітко визначає принципи побудови служби в ОМС як невтручання державних органів у здійснення ОМС та їхніми посадовими особами своїх повноважень з управління службою у своїх органах врядування [5]. Окреслене нормативно відповідає Європейській хартії місцевого самоврядування. Отже, ОМС згідно з власною фінансовою спроможністю і самостійно затверджують структуру виконавчих органів ради, загальної чисельності апарату ради та її виконавчих органів.

Кабінет Міністрів України, який є найвищим органом виконавчої влади, вказує на негативні тенденції у функціонуванні державної служби: 1) «неякісний вступ на державну службу»; 2) «слабку дисципліну і відповідальність»; 3) «незбалансованість кадрових процедур»; 4) старі інструменти «управління людськими ресурсами та навчання»; 5) «незбалансовану систему оплати праці»; 6) високу плинність кадрів і суб'єктивність у просуванні по службі тощо [6]. Окреслені проблеми в сучасних умовах стимулювали початок реформи в державній службі України від центру до регіону/субрегіону. Адже «державні службовці є своєрідним зв'язком між державою та громадянами, держава та їхні службовці повинні бути своєрідним гарантом надання якісних послуг громадянам» [7, с. 41]. Отже, ми підійшли до основоположного концепту публічного простору, професійних якостей державних службовців, які мають показувати приклади функціональності вищого гатунку.

Дослідники зазначають, що найбільшою проблемою кадрової ситуації в державній службі України є недостатній професіоналізм державних службовців. До поняття «професіоналізм», на думку дослідників, входять щонайменше три компоненти: «особисті інтелектуальні й поведінкові якості, якими повинні володіти державні службовці; освітня підготовка; досвід практичної роботи» [8, с. 2]. Необхідно зазначити, що до окресленого можна доповнити концепти: рівень комунікативних вмінь; знання особливостей діловодства та правова культура; розуміння власної місії та повноважень; культура свободи та прагнення до самоосвіти; відповідальність за доручену справу; стійкість від соціальних ризиків (корупції, сприяння у протиправних справах, порушення принципів обмежень); прагнення освітнього і професійного зростання/розвитку тощо.

Результати експертизи свідчать, що професійність державних службовців є актуальним питанням, адже причиною й обмеженістю прагнення молоді йти на службу в органи влади регіонального та місцевого рівнів пов'язано з: недостатнім рівнем заробітної плати; відсутністю сталої системи професійно-посадового просування; зниженням престижу державної служби; проблемами з етикою поведінки на службі тощо. Крім того, в Україні склалась тенденція, які пов'язані зі стійкою кадровою ротацією в ОМС після завершення відповідних виборчих кампаній, проблеми з ефективністю діяльності та професійними компетенціями посадовців. Встановлено, що 40 % держслужбовців проходять професійне навчання через різні форми освіти: одноденні або однотижневі курси (за окремою і вузькою темою), що не є глибокою формою підвищення кваліфікації та загального охоплення контингенту. Зарубіжний досвід окреслює основні аспекти забезпечення професійного розвитку державних службовців, що передбачає: 1) регулярне навчання; 2) справедливе оцінювання результатів службової діяльності; 3) мобільність і просування по службі на основі об'єктивних, прозорих критеріїв оцінювання та досягнення позитивних здобутків; 4) здійснення заходів для сприяння доброчесності, запобігання корупції та забезпечення дисципліни на державній службі.

На державному та регіональному рівнях залишаються обмежені публічні дані про державну службу, окрім загальної чисельності державних службовців, які обмеженого змісту і значна частина яких закрыта від громадськості та наукового аналізу. Відповідно, окреслений стан справ не надає можливості здійснювати незалежний прогностичний аналіз системи управління людськими ресурсами в органах регіональної та місцевої влади. На нашу думку, з огляду на зазначене одним із пріоритетів реформи державної служби має стати створення інтегрованої інформаційної бази (відомостей) системи управління персоналом і стандартизація наборів даних, необхідних для здійснення ефективних заходів з управління людськими ресурсами (за віком, статтю, професійними і кар'єрними відомостями, резерв кадрів, періодичного зовнішнього/внутрішнього стажування, підвищення кваліфікації за різними програмами, освіта і самоосвіта, суспільний рейтинг, тощо).

Стратегією реформування системи управління державними фінансами на 2017–2020 роки (далі – Стратегія) визначено такі пріоритетні напрями реформування: 1) формування й координація державної політики (стратегічне планування державної політики, змістова якість нормативно-правової бази та державної політики загалом, включно з вимогами щодо формування державної політики на основі ґрунтовного аналізу та участі громадськості); 2) модернізація державної служби та управління людськими ресурсами; 3) забезпечення підзвітності органів державного управління (прозорість роботи, вільний доступ до публічної інформації, організація системи органів державного управління з чітким визначенням підзвітності, можливість судового перегляду або оскарження їхніх рішень тощо); 4) надання адміністративних послуг (стандарті надання та гарантії щодо адміністративних процедур, якість адміністративних послуг, електронне урядування); 5) управління державними фінансами (адміністрування податків, підготовка та виконання державного бюджету, система державних закупівель, внутрішній аудит, облік та звітність, зовнішній аудит) [6]. Ключовим в окресленому, на нашу думку, постає принцип із модернізації державної служби й управління людськими ресурсами, який є основою інституційної спроможності публічної служби та виконання її основних функцій, подолання кризових явищ державної служби та рівня ефективності у служінні народу.

Уряд України окреслив у сфері державної служби такі системні проблеми: *по-перше*, відсутня централізована база даних державних службовців, що ускладнює облік і запровадження сучасних практик управління персоналом; *по-друге*, наявні підходи до визначення посадових обов'язків є формальними, а відсутність методики проведення оцінки та системи класифікації посад створює дисбаланс в оплаті праці; *по-третє*, структура заробітної плати залишається непрозорою, оскільки її варіативний складник становить близько 50 %; *по-четверте*, центральні органи влади переобтяжені питаннями організаційного характеру, які необхідно передати на регіональний і місцевий рівні; *по-п'яте*, відсутні єдині правила/критерії оцінки організаційного забезпечення реалізації державної політики на регіональному/місцевому рівні; *по-шосте*, відсутність єдиних і прозорих правил адміністративної процедури/послуги; *по-сьоме*, неефективність застосування державних електронних реєстрів, їх дублювання, відсутність автоматизованого обміну даними, система ідентифікації користувачів розгорнута частково. Є неврегульовані законодавством питання щодо запровадження системи визначення рівня оцінки користувачами думки щодо задоволеності якістю надання адміністративних послуг [6]. Відповідно, окреслені тенденції призводять до негативних проблем у процесах надання адміністративних послуг, нівелювання якості й ефективності діяльності Центрів надання адміністративних послуг.

Провідники реформи зазначають, що система не позбулася інерції, бюрократичних традицій і бажань керівників підтягнути «своїх» на ключові посади в органи влади, а нові держслужбовці – це люди, які нешаблонно мислять, вміють приймати нестандартні рішення та позбавлені нашої традиції чекати доручення. До змістових змін у системі державної служби долучаються європейські інституції, а саме – Програма підтримки вдосконалення урядування та менеджменту SIGMA, яка стала ключовим партнером у розвитку в сфері публічного адміністрування в Україні. Адже проведені соціологічні дослідження окреслили 44 % опитаних вказали на основну цінність у державній службі [9; 10]. Отже, особливої ваги набувають повні й відкриті відомості про кількісний

та якісний склад державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, адже це є потенціал демократичних змін у регіоні.

На думку дослідників, «людський розвиток має стати ключовим принципом не тільки для діяльності суб'єктів господарювання, але і для органів регіональної влади, що прискорить позитивні соціально-економічні зміни» [11, с. 7]. Аспекти реалізації Стратегії визначили актуальність таких напрямів діяльності ОМС в контекстах євроінтеграції: по-перше, чіткий розподіл повноважень, функцій і відповідальності між органами влади, посадовими особами, створення ефективної системи їхньої підзвітності та взаємодії; по-друге, вдосконалення внутрішньої структури органів влади, забезпечення раціональної побудови та спроможності ефективно виконувати свої функції; по-третє, забезпечення вільного доступу громадянам до публічної інформації про органи й посадових осіб виконавчої влади та їхню діяльність у зручній/зрозумілій формі [12]. Нами проведено моніторинг інформаційно-комунікативних ресурсів ОМС регіону щодо інформування громади та платників податків із питання структури та штатного розпису органів влади, який визначив низку системних прогалин у рівні прозорості діяльності місцевого самоврядування: повнота інформації щодо ОМС; наявність відомостей про посадових осіб та їхніх декларацій; структура органу; відсутня зрозуміла для громадян послідовність інформування; відсутні розділи «до відома громади» та «електронні петиції громадян»; тощо.

На позитивних прикладах організаційної діяльності 71 ОТГ Дніпропетровської області вже реалізовано інформаційно-медійні проєкти: інформування та громадське обговорення окремих питань життєдіяльності громади; реєстрація на прийом та інформаційні запити; формування мережі туристичних маршрутів; відкриття етнічно-культурних сайтів; програма добросусідства; дистанційні платформи формальної та неформальної освіти; надання адміністративних послуг жителям території «Громада в смартфоні»; тощо. Місцева влада регіону веде пошук нових моделей співпраці з громадянами, спрямованих на позитивні зміни у рівному доступі до суспільних інституцій і державних адміністративних послуг на території громади. В окреслених питаннях набуває особливої ваги проблема мобільності та інформаційно-медійної компетентності посадових осіб публічної влади регіонального і місцевого рівнів.

Таблиця 2

Відомості про цифрові канали комунікації ОТГ Дніпропетровської області [13]

№ з/п	Розділи меню сайту ОМС					
	Наша громада	Рада	Новини та події	Громадськості	Діяльність	Оголошення
Зміст розділу	Паспорт Програми розвитку Бюджет План території Закупівлі Заклади та установи Статистика Історична довідка Символіка Контакти	План роботи Керівництво Керівний склад Працівники апарату Депутатські комісії Постанови комісій Склад виконкому Старости Виборча комісія	Новини Події Медіатека	Послуги Е-демократія Публічна інформація	Діяльність ради і виконкому Регуляторна діяльність Програми	Оголошення

Дослідженням комунікативних механізмів демократичних процесів і консультування з громадянами встановлено, що всі ОТГ мають власні цифрові системи комунікації (сайти, сторінки в соціальних мережах, електронні та друковані ЗМІ, традиційні публічні звіти, повідомлення про зібрання громадян тощо), які призначено для громадського ознайомлення та обговорення процесів діяльності місцевої влади, розширення механізмів демократії в суспільній роботі громади з метою почути голос кожного жителя громади та спрямувати зусилля на вирішення проблем території.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Отримані результати свідчать про актуальність дослідження проблем демократизації публічного управління та професійного зростання державних службовців у контексті євроінтеграційних процесів України. Оцінка ефективності діяльності соціальної інституції, постає основною публічною проблемою: поглиблення демократичних основ управлінської діяльності; визначення критеріїв оцінювання рівня, якості й повноти надання публічної послуги громадянам; якісні показники залучення громадян до процедури обговорення, прийняття рішення та реалізації планів (комунікативна дія); стратегії саморозвитку та зростання посадовців органів влади; професійний розвиток службовців; публічність відомостей про службу та її ефективність тощо. Адже, беручи до уваги окреслені процеси демократизації регіональної влади, актуалізується питання відповідності змісту та якості публічних послуг, які надалі визначатимуть стратегічну перспективу сталого інфраструктурного розвитку території, успішної реалізації соціальних проєктів, спрямованих на покращення рівня життя для громадян, наближення її ефективного змісту до співучасті і розуміння громадян. Основною запорукою успіху в зміцненні державності, зростанні рівня соціально-еконо-

мічного розвитку регіонів і країни постають загальні процеси залучення громадян до врядування в громадах, що надаватиме, у свою чергу, можливості для повної реалізації основоположних принципів демократії та свободи. На реалізацію відповідних концептів потрібно продовжувати зосередження організаційної та партнерської роботи публічної влади та громадян, які є суб'єктами демократії нової громади в регіоні. Відповідно, окреслені проблеми потребують системного та різнобічного нашого дослідження у процесах Е-демократії, доступу до публічної інформації тощо.

Список використаних джерел:

1. Сербогін С. Мета, завдання та функції державної служби. *Аспекти публічного управління*. № 1 (1) вересень 2013. С. 58–65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2013_1_12.
2. Сербогін С., Дрешпак В. Концептуальні підходи до формування позитивного іміджу державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування на регіональному рівні. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2012-01\(7\)/12ssmsrr.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2012-01(7)/12ssmsrr.pdf).
3. Бородин Є., Безена І. Марк Е. Генсон про шляхи демократизації та децентралізації публічних інституцій держави. *Публічне управління та митне адміністрування* : науковий журнал. 2019. № 10. С. 100–102. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2019/3/25.pdf>.
4. Енциклопедичний словник з державного управління / за ред. Ю. Ковбасюка, В. Трошинського, Ю. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с. URL: http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Encycloped_vydanniy/14ff57eb-06bd-4b2b-8bfb-ead7f286d5dd.pdf.
5. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>.
6. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>.
7. Витко Т. Державний службовець в умовах реформування державного управління в Україні. *Аспекти публічного управління*. Т. 6. № 3. 2018. С. 39–47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_3_8.
8. Мельников О. Кар'єра в системах державної служби різних країн. *Державне будівництво*. 2008. № 2. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2008-2/doc/3/01.pdf>.
9. Ващенко К. Інтерв'ю газеті «День» № 72–73. 2019. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/intervyu-golovniatsionalnogo-agentstva-z-pitan-derzhavnoyi-sluzhbi-kostyantina-vashchenka-gazeti-den-72-73-2019>.
10. Інституційна спроможність об'єднаних територіальних громад України. Аналітична записка. Київ, 2019. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/475/new_IS.pdf.
11. Дегтярєва І. Принципи нової регіональної політики України. *Теорія і практика державного управління*. 2009. № 3 (26). С. 172–180. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2009_3_27.
12. Сиченко В., Сиченко О. Інтеграційна стратегія впровадження соціальної доктрини в державній політиці Євросоюзу. *Інвестиції: практика та досвід*. *Державне управління*. 21/2013. С. 123–125. URL: file:///C:/Users/%D0%A3%D1%87%D0%B5%D0%BD%D1%8C/Downloads/ipd_2013_21_28.pdf.
13. Децентралізація дає можливості. Дніпропетровська область: формула успіху. URL: <https://decentralization.gov.ua/areas/0562>.

References:

1. Serohin S. (2013) Meta, zavdannia ta funktsii derzhavnoi sluzhby [Purpose, tasks and functions of the civil service]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. № 1 (1) veresen 2013. S. 58–65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2013_1_12 [Ukraine].
2. Serohin S., Dreshpak V. (2012) Kontseptualni pidkhody do formuvannia pozytyvnoho imidzhu derzhavnykh sluzhbovtiv i posadovykh osib mistsevoho samovriadvannia na rehionalnomu rivni [Conceptual approaches to the development of a positive image of civil servants and local government officials at the regional level]. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2012-01\(7\)/12ssmsrr.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2012-01(7)/12ssmsrr.pdf) [Ukraine].
3. Borodin Ye.I., Bezena I.M. (2019) Mark E. Henson pro shliakhy demokratyzatsii ta detsentralizatsii publichnykh instytutsii derzhavy [Mark E. Genson on Ways of Democratization and Decentralization of Public Institutions of the State]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia* : naukovyi zbirnyk. 2019. № 3 (22). 290 s. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2019/3/25.pdf> [Ukraine].
4. Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia. (2010) [Encyclopedic Dictionary of Public Administration] / za red. Yu. Kovbasiuka, V. Troshchynskoho, Yu. Surmina. Kyiv : NADU, 2010. 820 s. URL: http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Encycloped_vydanniy/14ff57eb-06bd-4b2b-8bfb-ead7f286d5dd.pdf [Ukraine].
5. Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriadvannia (2020) [About service in local governments]. *Zakon Ukrainy*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> [Ukraine].

6. Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy (2016) [Some issues of reforming the state administration of Ukraine]. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24 chervnia 2016 r. № 474-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80> [Ukraine].

7. Vytko T. (2018) Derzhavnyi sluzhbovets v umovakh reformuvannia derzhavnoho upravlinnia v Ukraini [Civil servant in the conditions of public administration reform in Ukraine]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. T. 6. № 3. 2018. S. 39–47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_3_8 [Ukraine].

8. Melnykov O. (2008) Kariera v systemakh derzhavnoi sluzhby riznykh krain [Careers in public service systems in different countries]. *Derzhavne budivnytstvo*. 2008. №2. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2008-2/doc/3/01.pdf> [Ukraine].

9. Vashchenko K. (2019) Interviu hazeti “Den” [Interview with the Day newspaper] № 72–73. 2019. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/intervyu-golovi-nacionalnogo-agentstva-z-pitan-derzhavnoyi-sluzhbi-kostyantina-vashchenka-gazeti-den-72-73-2019> [Ukraine].

10. Instytutsiina spromozhnist obiednanykh terytorialnykh hromad Ukrainy (2019) [Institutional capacity of the united territorial communities of Ukraine]. Analitychna zapyska. Kyiv, 2019. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/475/new_IS.pdf [Ukraine].

11. Dehtiarova I. (2009) Pryntsyipy novoi rehionalnoi polityky Ukrainy [Principles of the new regional policy of Ukraine]. *Teoriia i praktyka derzhavnoho upravlinnia*. 2009. № 3(26). S. 172–180. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2009_3_27 [Ukraine].

12. Sychenko V., Sychenko O. (2013) Intehratsiina stratehiia vprovadzhennia sotsialnoi doktryny v derzhavnii politytsi Yevrosoiuzu [Integration strategy for the implementation of social doctrine in EU public policy]. *Investytsi: praktyka ta dosvid. Derzhavne upravlinnia*. 21/2013. S. 123–125. URL: file:///C:/Users/%D0%A3%D1%87%D0%B5%D0%BD%D1%8C/Downloads/ipd_2013_21_28.pdf.

13. Decentralization makes it possible – Dnipropetrovsk region: a formula for success (2020). [Decentralization provides opportunities. Dnipropetrovsk region: the formula for success]. The site of the Dnepropetrovsk CRMS. URL: <https://decentralization.gov.ua/areas/0562> [Ukraine].