

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2023. № 7.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.11>

УДК 331.543

Ю. М. Маршавін,

*д. е. н., професор, професор Київського національного економічного
університету імені Вадима Гетьмана*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0144-1441>

Т. Г. Кицак,

*к. е. н., доцент, доцент Київського національного
економічного університету імені Вадима Гетьмана*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0525-7556>

**РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПОСАДОВИХ
ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ
ГРОМАД**

Y. Marshavin,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of
Socioeconomics and Personnel Management,*

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

T. Kytsak,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Socioeconomics and Personnel Management,*

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

**DEVELOPMENT OF MANAGERIAL COMPETENCIES OF LOCAL
GOVERNMENT OFFICIALS AS A PREREQUISITE FOR SOCIO-
ECONOMIC RECOVERY OF TERRITORIAL COMMUNITIES**

У статті наведено результати дослідження ролі професійних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування в успішному соціально-економічному відновленні територіальних громад та України в цілому. Встановлено, що значна частина менеджерів публічної сфери не має потрібних знань, вмінь, навичок. Дослідження чинної системи розвитку професійних компетентностей цих посадових осіб виявило її неспроможність охопити весь їх контингент, а також слабку орієнтацію освітніх інтернет-порталів і платформ на розв'язання актуальних проблем, що визначають якість життя мешканців сіл, селищ, міст. Запропоновано концептуальні засади підвищення професіоналізму цієї категорії посадовців шляхом розширення мережі відповідних навчальних закладів і підрозділів, відповідних платформ і порталів інтернет-ресурсів та удосконалення змісту освітніх програм розвитку професійних компетентностей, які б враховували раніше набутий досвід публічних службовців, а також соціально-економічні потреби територіальних громад. Акцентовано, що важливою складовою загальних програм також має стати формування гнучких (м'яких) навичок (софт скілз), які сприяють ефективному виконанню будь-яких функцій і завдань управлінців на основі побудови правильної комунікації з внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами, раціональної самоорганізації і розподілу особистого часу та креативності – нестандартного підходу до розв'язання гострих проблем громад та населених пунктів.

The relevance of the study is determined by the significant role of the professionalism of local self-government officials in the implementation of the tasks of post-war restoration of territorial communities and Ukraine as a whole. Through the use of scientific methods - analysis and synthesis, logical modeling, content analysis and structuring - it is established that a significant part of local self-government officials are elected from among the middle managers of business organizations and public sector enterprises. They have developed their managerial competencies not through specialized education, but in the course of practical activities. As a result, their managerial competencies do not fully meet the needs of

today, which requires constant professional development. However, the existing network of relevant institutions is not able to cover the entire contingent, and educational platforms and Internet portals created to promote self-education are not focused on solving the problems of economic recovery and the socio-humanitarian sphere. In order to further develop the secondary market of educational services in the field of public administration, the article proposes to expand the network of Internet resources, educational institutions and units on the basis of public-private partnership. In the educational process and online learning, mainly interactive forms should be used, including discussions, master classes, business games, and case studies. According to the developed concept, the professional training of this category of managers should facilitate the acquisition of not only managerial competencies, but also knowledge, skills, and abilities in the areas of finance, tender procedures, planning and forecasting, employment regulation, human capital development, digital technologies, including the organization of SMART communities, environmental protection, socio-cultural construction, education and healthcare development.

Ключові слова: *посадові особи місцевого самоврядування, управлінські компетентності, сфера публічного управління, територіальна громада, професійне навчання, освітньо-професійна програма, соціальне-економічне відновлення, гнучкі (м'які) професійні навички (софт скілз).*

Keywords: *local government officials, managerial competencies, public administration, territorial community, professional training, educational and professional program, socio-economic recovery, soft skills.*

Постановка проблеми та актуальність дослідження. Успішність соціально-економічного відновлення України багато в чому визначається цілеспрямованою діяльністю та ініціативністю органів місцевого самоврядування, їх спроможністю використати внутрішній соціально-економічний потенціал та сприятливі зовнішні (відносно них) фактори. Відповідно до адміністративно-територіальної реформи, що розпочалася у 2015 р., була створена нова територіальна основа організації влади –

відбулися реформа базового рівня адміністративно-територіального устрою, зміни у бюджетному і податковому кодексах, спрямовані на реальну фінансову децентралізацію [1]. Об'єднані територіальні громади здобули можливість зараховувати до місцевих бюджетів 60% податку на доходи фізичних осіб, повністю залишати у себе надходження від податків: єдиного; на прибуток підприємств і фінансових установ комунальної власності; на майно. У територіальних громадах вирости можливості залучати інвестиції, визначати і здійснювати соціальні та інфраструктурні проекти, а також збільшилася зацікавленість у розвитку малого і середнього підприємництва. Незважаючи на російську військову агресію, за 6-7 пореформених років значно зросли роль територіальних громад в управлінській піраміді, можливості фінансувати місцеві проекти. Так, у 2020 р. власні доходи місцевих бюджетів збільшилися до 311,3 млрд. грн., або в 2,6 рази порівняно з 2015 р. [2], що дало змогу вирішити низку найбільш гострих проблем окремих сіл, селищ, міст. Звісно, у період повномасштабної російської агресії через людські і матеріальні втрати, руйнацію соціально-економічних інститутів мирного часу, припинення роботи багатьох підприємств, значне скорочення надходжень у місцеві бюджети, масову зовнішню і внутрішню міграцію ситуація значно ускладнилася.

На нашу думку, у період відновлення до безальтернативних пріоритетів територіальних громад належать ремонт, реконструкція та будівництво житла, сприяння створенню промислових потужностей на базі інноваційно-інвестиційної модернізації основного капіталу і впровадження технологій Індустрії 4.0, розвиток освіти і охорони здоров'я, відновлення об'єктів комунального господарства. Успішне розв'язання цих та інших місцевих завдань перш за все залежить від професійних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, керівників громад. Під поняттям "Компетентність" ми розуміємо його загальноприйнятий зміст – динамічну комбінацію знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно

соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність [3, 4].

Оскільки управлінські компетентності службовців публічної сфери мають визначатися особливостями діяльності, то умови повоєнного відновлення висовують до них надскладні вимоги, що не могли бути враховані в освітніх програмах або набуті у процесі попередньої практичної діяльності. У цей період керівники муніципальних органів і територіальних громад мають вирішувати нові безпрецедентні за своєю глибиною і складністю проблеми, які раніше ніхто із сьогоdnішнього покоління управлінців не розв'язував. Однак, як справедливо відмічалось у науковій літературі, навіть у 2015-2020 рр. підвищення ролі місцевої влади гальмувалося недостатньою компетентністю більшості посадових осіб місцевого самоврядування, низьким рівнем їх професіоналізму [5, с. 3]. Також мала місце неспроможність вирішувати досить прості завдання, зокрема забезпечити тісний взаємозв'язок заходів соціально-економічного розвитку територій з можливостями місцевих бюджетів.

Для успішного управління процесами соціально-економічного і гуманітарного відновлення посадові особи місцевого самоврядування мають не лише набуті відповідні компетентності, а й з врахуванням тривалості цього процесу – постійно і цілеспрямовано розвивати їх. Сьогdnішні управлінські практики зумовлюють потребу у нових підходах до визначення професійних компетентностей менеджерів публічної сфери, спрямованих на формування затребуваних елементів людського капіталу. У цьому контексті набуває актуальності проблема розроблення концептуальних засад розвитку управлінських компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування як передумова забезпечення успішного соціально-економічного відновлення територіальних громад та України в цілому.

Методи дослідження. У дослідженні використано широкий спектр наукових методів, зокрема загальнонаукові методи – аналізу та синтезу, узагальнення, діалектики для визначення ролі органів місцевого

самоврядування у процесі соціально-економічного відновлення, розв'язання протиріч, що виникають між місцевими та загальнодержавними інтересами; сценарного моделювання та структуризації – для визначення ймовірних проблем, які належить вирішувати органам місцевого самоврядування та їх посадовим особам в період соціально-економічного відновлення; абстрактно-логічного аналізу – для з'ясування природи професійних компетентностей, їх набуття в результаті освіти і практичної діяльності, формулювання елементів професійних компетентностей посадових осіб, потрібних для вирішення найбільш гострих завдань в період соціально-економічного відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Результати аналізу свідчать, що значна частина наукових розробок з проблем компетентнісного підходу до професіоналізації фахівців стосується підготовки здобувачів вищої освіти і належить освітянській спільноті, яка використовує цей підхід в основному в контексті розроблення освітніх програм та організації навчання студентської молоді.

Низка досліджень вітчизняних науковців стосується управлінських компетентностей керівників, працюючих в різних галузях і сферах економіки та бізнесу. Зокрема в монографії Дороніної М.С., Лугової В.М., Серікова Д.О., Дороніна С.А. досліджуються управлінські компетентності керівників промислових підприємств. Автори визначили поняття "управлінська компетентність керівника" як складне професійно-особистісне утворення, яке актуалізується в процесі управлінської діяльності, забезпечує готовність і здатність керівника до її виконання на нормативному рівні та включає знання, вміння, навички, особистісні якості та здібності, цінності, мотиви та оцінки [6, с. 43-44]. У публікаціях Колота А.М., Лопушняк Г.С., Кравчук О.І., Шандар А.М. увага зосереджується на цифрових компетентностях керівників, зокрема в HR-сфері, оцінено попит на управлінські компетентності, виявленні такі найбільш вагомні управлінські компетентності, як стратегічне планування, цифрова грамотність, лідерські та комунікативні навички [7, 8]. У статті Олешко П.С. та Кінах Н.В. виділені такі компоненти

управлінських компетентностей керівників, як економічна, маркетингова, планово-прогностична, стратегічна, організаційна, контрольна, інформаційно-аналітична [9]. Деякі автори вважають основною компетентністю керівника його лідерські якості, але розуміють їх як здатність комунікувати, налагоджувати партнерську взаємодію та стратегічно мислити [10]. У науковій роботі Кир'янової О.В., Кравчук О.І., Варіс І.О. проаналізовано і спроектовано компетентності менеджерів бізнесу, розроблено освітні продукти в межах MBA-програм, що реалізуються в Україні в основному в бізнес-школах. [11].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. При високій цінності напрацювань зазначених та інших науковців, в публікаціях яких аналізується проблема формування професійних компетентностей управлінців різних сфер і галузей, зауважимо відсутність досліджень, присвячених їх *розвитку у посадових осіб місцевого самоврядування*. До того ж, у наявних публікаціях проблема досліджується для умов, хоча й повільного, але поступового соціально-економічного піднесення України. Однак розвиток професіоналізму на засадах компетентнісного підходу менеджерів публічної сфери, яким належить спрямовувати територіальні громади на відновлення зруйнованих війною господарств і соціально-гуманітарної сфери, потребує спеціального дослідження.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розроблення концептуальних засад розвитку управлінських компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування, спрямованих на здійснення повоєнного соціально-економічного відновлення, перетворення територіальних громад із об'єктів управління в самостійних і відповідальних суб'єктів соціально-економічного та гуманітарного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Освітня політика, у самому широкому її розумінні, яка охоплює зміст та траєкторії освітньої діяльності на різних рівнях – від початкового до науково-освітнього, включаючи й підвищення кваліфікації та перепідготовку працюючих управлінців, в останні

десятиліття у більшості країн світу, і зокрема в Україні, формувалася за дотримання фундаментальних засад теорії людського капіталу.

Результати нашого аналізу освітньо-професійних програм (далі – ОПП) у галузі знань "Публічне управління та адміністрування", за якими здійснюється підготовка бакалаврів і магістрів, зокрема у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка, Київському національному економічному університеті імені Вадима Гетьмана, Національному університеті «Києво-Могилянська академія» та ін. [12]. свідчить про те, що їх реалізація в цілому дає змогу сформувати у студентів компетентності, необхідні для успішних управлінців муніципальних установ, керівників територіальних громад, державних службовців. Однак для випускників університетів навряд чи реальною є перспектива одразу очолити орган місцевого самоврядування або територіальну громаду (для чого потрібно перемогти на місцевих виборах). Як показує практика, їх перші сходинки (а часто – й наступні) у кар'єрному зростанні пов'язані з посадами спеціалістів, головних і провідних спеціалістів в місцевих державних адміністраціях, органах місцевого самоврядування, міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади тощо. Водночас в Україні абсолютна більшість територіальних громад, особливо сіл, селищ і невеликих міст очолюється практиками, обраними із числа колишніх управлінців середньої ланки підприємств та організацій, підприємців малого бізнесу, керівників і неформальних лідерів нечисленних трудових колективів. Компетентності цієї категорії менеджерів публічної сфери, які були сформовані під час отримання вищої освіти 5-10 і більше років тому в основному за іншими ОПП, а також в результаті практичної діяльності в економіці або соціально-гуманітарній сфері, потребують поглиблення та постійного оновлення.

Розширені повноваження територіальних громад у сукупності з перепрофілюванням фінансових потоків створюють реальні можливості перенесення центру розв'язання більшості проблем, що визначають якість життя людини, на рівень громад. Це також вимагає від посадових осіб

місцевого самоврядування нарощувати свій людський капітал, неперервно (впродовж життя) підвищувати свою професійну кваліфікацію відповідно до вимог національного законодавства з врахуванням високої динамічності соціально-економічного середовища їх діяльності [13].

Як показують результати аналізу, децентралізація, набуття нових повноважень і можливостей місцевим самоврядуванням не супроводжувалося розвитком навчальної інфраструктури, спрямованої на подальшу професіоналізацію цієї категорії менеджерів публічної сфери.

Незважаючи на суцільне застосування у закладах вищої освіти (далі – ЗВО) України компетентнісного підходу до формування освітньо-професійних програм з підготовки здобувачів вищої освіти, у тому числі за ОПП "Публічне управління та адміністрування" і "Управління територіальними громадами", ринок освітніх програм для *працюючих управлінців* залишається недостатньо розвиненим. Це у повній мірі відноситься до організації професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування

Фактично можливості управлінців місцевого самоврядування системно підвищувати професіоналізм обмежуються навчанням у навчально-науковому інституті публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка¹ (в минулому – Національна академія державного управління при Президентові України) та відповідних регіональних центрах підвищення кваліфікації.. Нині на ринку освітніх послуг недостатньо пропозицій навчальних програм, спрямованих на *удосконалення* управлінських компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування, особливо керівників територіальних громад. До того ж програми характеризуються певною спонтанністю, не враховують необхідність формування *soft skills* та їх поглиблення з врахуванням вимог соціально-економічного відновлення населених пунктів і країни в цілому. Координація здійснюється лише в межах державних провайдерів цих послуг.

¹ В минулому – Національна академія державного управління при Президентові України

Звідси випливає необхідність подальшого розвитку спеціалізованого вторинного ринку освітніх послуг в сфері публічного управління та адміністрування – створення навчальних закладів, факультетів, відділень, центрів, інститутів різних форм власності, спрямованих на оновлення і поглиблення знань, вмінь, навичок, підвищення професіоналізму посадових осіб місцевого самоврядування, особливо керівників територіальних громад. Природно, діяльність цих навчальних закладів і підрозділів, перш за все щодо розроблення освітніх програм, має відбуватися під методичним керівництвом Міністерства освіти та науки і Національного агентства з питань державної служби (НАДС). З врахуванням специфіки суб'єктів навчального процесу (досвідчені дорослі люди) у заняттях переважно мають застосовуватися інтерактивні форми за участю фахівців-практиків, запрошених тест-спікерів для проведення майстер класів, модерації дискусій; використовуватися розв'язання ситуаційних завдань і кейсів, побудованих на матеріалах конкретних громад і т.п. У методологічному плані доцільно зауважити значущість для сьогоденного ринку праці взагалі проблеми нестачі у працівників не стільки вузькопрофесійних навичок (hard skills), як так званих "гнучких (м'яких) навичок" (soft skills), що пов'язані з мотиваційними установками, умінням реагувати на зміни, ставленням до трудових обов'язків.

Професіоналізація управлінських кадрів публічної сфери є багаторівневим процесом, а зміст компетентностей, які вони набуватимуть, має визначатися, з одного боку завданнями, що потрібно вирішувати в територіальній громаді в конкретній час, а з іншого – особистісними якостями управлінців, їх реальними уміннями, знаннями і навичками. Відповідно до державних вимог підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування має здійснюватися за програмами, які за змістом навчання поділяються на загальні і спеціальні [14]. Метою загальних програм є підвищення рівня професійної компетентності учасників *відповідно до загальних потреб* державних органів та органів місцевого самоврядування.

Метою спеціальних програм є підвищення рівня професійної компетентності учасників *відповідно до їх індивідуальних потреб і потреб територіальних громад*, які належить вирішувати органам місцевого самоврядування. Ми вважаємо, що важливою складовою загальних програм також має стати формування гнучких (м'яких) навичок (soft skills), які сприяють ефективному виконанню управлінських функцій і завдань на основі побудови правильної комунікації з внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами, раціональної самоорганізації і розподілу особистого часу та креативності – нестандартного підходу до розв'язання проблем.

Навчальні програми доцільно розробляти за кредитно-модульною системою. Вони мають пропонувати набір компетентностей, із яких слухач може обрати необхідні модулі та інші елементи, після проходження самодіагностики знань, вмінь, навичок, яка має проводитися на початковому етапі навчання. Такий підхід сприятиме заповненню пробілів в компетентностях слухачів, розвитку вже сформованих умінь, навичок, знань, а з іншого боку, обранню програм, що краще відповідають специфіці міста, селища, сіла, соціально-економічним потребам громади, яку очолює слухач. Також це дасть змогу скоротити час навчання та його вартість.

Добре відомо, що величезне значення для формування і розвитку компетентностей керівника має самоосвіта – "самоорганізоване здобуття посадовою особою певних компетентностей під час повсякденної професійної діяльності" [14]. Підвищенню ефективності самоосвіти управлінців сприяє її забезпеченню різноманітними навчальними засобами та інструментами, зокрема інтернет-ресурсами. У вітчизняному інтернет-просторі представлено немало платформ і порталів, які пропонують різноманітні навчальні програми, спрямовані на розвиток компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування. Інформація про окремі з них представлена у таблиці 1.

Таблиця 1. Програми, що пропонуються окремими популярними освітніми платформами для дистанційного навчання посадових осіб місцевого самоврядування

Назва платформи	Програми, які пропонуються (приклади)	Партнери проекту	Коментарі
Prometheus	Управління кризовим реагуванням та інтеграція внутрішньо переміщених осіб у територіальних громадах в умовах воєнного стану	Києво-Могилянська академія, КНУ ім. Тараса Шевченка, Київський політехнічний інститут, Український католицький університет та Львівська ІТ-школа (LITS)	Навчання українською мовою. Орієнтовано на базовий рівень знань з економіки, менеджменту, адміністрування. Дозволяє обирати власний темп виконання робіт. Передбачено сертифікат після успішного виконання усіх завдань
	Смарт-громада: управління на основі даних		
	Зрозуміло про конфлікт інтересів		
Coursera	Ініціювання та просування проєктів	140 університетів з 28 країн світу	Навчання англійською мовою. Орієнтований на розвиток управлінської компетентності (переважно лідерства) Дозволяє обирати власний темп виконання робіт. Передбачено сертифікат після успішного виконання усіх завдань
	Вступ до переговорів		
	Інклюзивне лідерство		
EdEra	Навчальні модулі для формування громадянської компетентності	Міністерство освіти і науки України, UNICEF, Фонд Відродження, Intel, Studway та багато ін.	Навчання українською мовою. Орієнтовано на формування навичок, знань з бюджетного управління, розробки проєктів, врегулювання конфліктів, тощо. Дозволяє обирати власний темп виконання робіт. Передбачено сертифікат після успішного виконання усіх завдань
	Найбільший урок у світі		

Продовження таблиці 1.

Назва платформи	Програми, які пропонуються (приклади)	Партнери проекту	Коментарі
ВУМ online, Відкритий Університет Майдану	Сталість соціальних змін: згуртування громад Стратегії сталого розвитку для міст і громад: практичні поради	Фонд Конрада Аденауера в Україні, British Council, громадські організації та ін.	Навчання українською мовою. Поширює ідеї і сприяє розвитку громадянського суспільства в Україні. Усі матеріали та курси, зібрані на сайті, є безкоштовними. Дозволяє обирати власний темп опанування матеріалів.
Udemy	Ефективний керівник Курс лідерства	Бізнес компанії	Навчання різними мовами (залежно від курсу). Орієнтовано на набуття лідерських навичок, розвиток особистості (переважно психологічні аспекти саморегулювання). Дозволяє обирати власний темп виконання робіт. Передбачено сертифікат після успішного виконання усіх завдань
ДІА	Цифрова грамотність державних службовців 1.0. на базі інструментів Google	Уряд України	Навчання українською мовою. Спрямовано на формування базової цифрової компетентності (робота у Google). Дозволяє обирати власний темп виконання робіт. Передбачено сертифікат після успішного виконання усіх завдань

Джерело: побудовано авторами за даними <https://prometheus.org.ua/courses-catalog/>; <https://www.coursera.org/collections/management-skills>; <https://www.ed-era.com/>; <https://vumonline.ua/courses/>; https://osvita.diia.gov.ua/courses/civil-servants?fbclid=iwar1llo4k8ciatcbk_hr4pcehkuco6ufbp5lui59k2ougphnh-gjtnvf9kfy0

Як видно, запропоновані освітні програми недостатньо орієнтовані на розв'язання багатьох актуальних місцевих проблем сіл, селищ, невеликих

містечок, зокрема на формування у мешканців, особливо похилого віку, прикладних аспектів цифрової грамотності, розвиток громадянської активності населення. Серед гнучких (м'яких) не приділено уваги формуванню таких важливих навичок, як самоорганізація, креативність, стресостійкість. Зауважимо, що наявність гнучких (м'яких) навичок часто може компенсувати відсутність деяких жорстких навичок.

Ці пробіли не повною мірою заповнює й НАДС, яке у співпраці з європейськими партнерами останнім часом створило декілька в цілому корисних навчальних платформ для он-лайн навчання публічних службовців. Зокрема на освітній платформі Natolin4Capacity Building представлено 16 он-лайн курсів з різних аспектів функціонування ЄС та розвитку відносин ЄС і України. Очікується, що протягом строку впровадження проєкту понад 1000 державних службовців отримають можливість стати безпосередньою рушійною силою реформування та євроінтеграційних процесів [15].

На нашу думку, державна підтримка розвитку професійних компетентностей у посадових осіб місцевого самоврядування також має включати організацію спеціальних інтернет-платформ та порталів, що спрямовані на забезпечення самоосвіти управлінців з актуальних проблем місцевого врядування, включаючи соціально-економічне відновлення територій та гнучких (м'яких) навичок (софт скілз). Причому, ці компетентності можуть, в одних випадках доповнювати загальні, або спеціальні компетентності, вже визначені у ОПП "Публічне управління та адміністрування" та "Управління територіальними громадами"; в других – із цих компетентностей доцільно сформувати окремий блок освітньої програми, наприклад "Компетентності відновлення".

З врахуванням вагомих утруднень при прогнозуванні майбутнього соціального-економічного середовища, в якому відбуватиметься життєдіяльність територіальних громад під час їх відновлення, визначимо основні фактори і умови, що, на нашу думку, мають високу ймовірність

відбутися і визначатимуть вимоги до компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування.

Щоб ефективно сприяти створенню сучасних промислових потужностей на базі інноваційно-інвестиційної модернізації основного капіталу і впровадженні технологій Індустрії 4.0, посадовим особам територіальних громад необхідно оволодіти значним набором компетентностей у сферах цифрових технологій, фінансів та оподаткування, тендерних процедур, планування, залучення капітальних інвестицій. Соціально-економічне відродження територіальних громад ускладнюється тим, що потрібно не тільки відновити зруйновані у війну виробничі та соціальні об'єкти. Необхідно врахувати, що частка населення у зв'язку з війною змінила місце проживання і не планує повернення у попередні населенні пункти, особливо зруйновані. Частка технологічно відсталих промислових підприємств повністю зруйнована та їх відновлення не має сенсу, оскільки не сприятиме техніко-технологічному прогресу України. Також потрібно визначити доцільність відновлення і релокації старих промислових потужностей та розміщення нових в тісному зв'язку зі створенням житлової, соціальної і комунальної інфраструктур. Територіальні органи самоврядування спільно з органами державної влади мають вирішити надскладне завдання, пов'язане з координацією заходів щодо залучення капітальних інвестицій і залученням трудових ресурсів. Цей процес треба організовувати на засадах раціонального розміщення продуктивних сил, визначення поточних і перспективних цілей і завдань для кожної спільноти мешканців, оптимальної територіальної організації господарства у межах загальнодержавної соціально-економічної стратегії. У цьому зв'язку уявляється доцільним створення загальнодержавної наукової організації, яка б здійснювала розроблення державної регіональної соціально-економічної політики на засадах збалансованості економічних інтересів територіальних громад, регіонів і центру, раціонального розміщення продуктивних сил. Вітчизняний досвід діяльності Ради по вивченню продуктивних сил України НАН

України, щодо координації розміщення продуктивних сил в 1921-2010 рр. показав високу значущість установи для планування комплексних проблем розвитку і використання продуктивних сил і природних ресурсів України.

Будь-якій громаді та її керівникові необхідно планувати соціально-економічний розвиток з врахуванням необхідності відновлення транспортної і комунальної інфраструктур, включаючи дорожнє будівництво в середині населених пунктів, забезпечення централізованих водо- і газопостачання, каналізаційних мереж, необхідність вивозу і переробки сміття, створення очисних споруд, інших об'єктів. Для підвищення ефективності роботи комунальних служб доцільно використати сучасні інформаційно-комунікаційні технології, зокрема запровадити концепцію “розумної” – SMART моделі – управління громадою на засадах сталого розвитку з орієнтацією на інновації. Звідси випливає потреба включення не лише відповідних ІТ-технологій до компонент управлінської компетентності керівників громад, а й формувати їх спроможність організувати навчання населення основам комп'ютерної грамотності, включаючи здатність самостійно використовувати відповідний програмний продукт та здійснювати пошук необхідної інформації в Інтернет-джерелах.

Принципового значення набуває подолання складних і багатогранних прямих і опосередкованих перешкод, що виникли під час російської воєнної агресії та коронавірусної пандемії. Перш за все ідеться про необхідність повторного запуску багатьох управлінських процесів, які зупинила війна, зокрема децентралізацію та поглиблення самоврядування. Керівники територіальних громад, не чекаючи команд «згори», самостійно мають організувати спільноту на розв'язання всього спектру визначених поточних і перспективних проблем. Саме на рівень громад має переноситися основна частина публічних і побутових послуг, заходи з соціального захисту населення, забезпечення розвитку ЖКГ, початкової та середньої освіти, первинної медичної допомоги, охорони навколишнього середовища, благоустрою населених пунктів тощо. Щоб прискорити процеси

децентралізації, керівники громад мають забезпечити прозорість і відкритість діяльності, створити сприятливе середовище для комунікації з різними категоріями і прошарками мешканців та депутатами місцевих рад. Все це вимагає від менеджерів публічної сфери місцевого рівня набуття низку компетентностей – гнучких (м'яких) навичок (софт скілз), що визначають творче ставлення до роботи, готовність діяти самостійно та очолити зміни, здатність брати на себе відповідальність та проявляти ініціативу, готовність до відкритої комунікації, налагоджування партнерської взаємодії із внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами.

Наголошуємо, що в умовах радикальних соціально-економічних і гуманітарних зрушень, що спричиняє російська воєнна агресія, у числі пріоритетів повоєнного відновлення територіальних громад слід особливо виокремити розвиток освіти як передумови формування ресурсного потенціалу “економіки знань”, спрямованої, зокрема на забезпечення цифрової економіки кваліфікованою робочою силою, створення можливостей для реалізації кожною людиною її соціального, інтелектуального і духовного потенціалу. Оскільки освіта як складова людського розвитку і формування людського капіталу, є практично невичерпним джерелом економічного зростання, шкільна освіта і професійна підготовка працівників стають нагальним завданням органів місцевого самоврядування та їхніх керівників.

Для мешканців територіальних громад також має величезне значення забезпечення високоякісними послугами з охорони здоров'я, доступними як з точки зору ціни, так й територіальної віддаленості. З врахуванням демографічних змін останніх десятиліть, наслідком яких стало збільшення кількості літніх людей у віковій структурі населення, значення системи охорони здоров'я значно зросло, особливо у сільській місцевості. Керівники органів місцевого самоврядування мають оволодіти компетентностями у сферах соціального страхування та охорони здоров'я як передумови забезпечення гідної якості життя громадян.

Висновки. Успішність реалізації завдань соціально-економічного відновлення територіальних громад та України в цілому визначається перш за все професійною компетентністю та відповідальністю посадових осіб місцевого самоврядування. Їх значна частина обрана громадами із числа керівників середньої ланки бізнес-організацій, підприємств та організацій державного сектору, які сформували свої управлінські компетентності в основному в результаті практичної діяльності. Але ці управлінські компетентності не завжди відповідають потребам менеджменту публічної сфери в умовах соціально-економічного відновлення зруйнованих російськими агресорами господарств і соціально-гуманітарної сфери.

Водночас, незважаючи на законодавчо визначені вимоги щодо постійного оновлення знань, вмінь і навичок посадових осіб місцевого самоврядування в системі підвищення кваліфікації та шляхом самоосвіти, наявна мережа відповідних закладів не спроможна охопити весь цей контингент. До того ж освітні платформи та інтернет-портали, які створені для сприяння їхньої самоосвіти, не орієнтовані на розв'язання актуальних проблем, що визначають якість життя мешканців сіл, селищ, міст, на визначення і розвиток професійних компетентностей управлінців, пов'язаних з соціально-економічним відновленням населених пунктів, постраждалих внаслідок російської воєнної агресії, а також на формування (софт скілз) – гнучких (м'яких) навичок.

Концептуально підвищення професіоналізму посадових осіб місцевого самоврядування задля забезпечення соціально-економічного відновлення територіальних громад і країни в цілому пов'язане з вирішенням 3-х груп завдань: побудовою організаційної системи розвитку професійних компетентностей працюючих менеджерів публічної сфери; визначенням наукових підходів до розроблення гнучких (м'яких) навичок (софт скілз) зазначеної категорії управлінців; розробленням професійних компетентностей, орієнтованих на повоєнне відновлення населених пунктів і

країни в цілому з врахуванням соціально-економічних, природно-географічних умов територій та проблем громад, які вони очолюють.

З метою подальшого розвитку спеціалізованого вторинного ринку освітніх послуг в сфері публічного управління необхідно розширити мережу навчальних закладів, факультетів, відділень, центрів, інститутів різних форм власності, спрямованих на оновлення і поглиблення знань, вмінь, навичок посадових осіб місцевого самоврядування, перш за все керівників територіальних громад. Діяльність цих навчальних закладів і підрозділів має відбуватися під методичним керівництвом МОН, Мінрегіон, НАДС. Враховуючи вік і досвід слухачів у навчальному процесі мають застосовуватися переважно інтерактивні форми проведення занять – дискусії, майстер класи, ділові ігри, розв'язання практичних ситуацій і кейсів, побудованих на реальних матеріалах і т.п.

Оскільки вимоги до професійних компетентностей управлінців публічної сфери є досить мінливими, нові виклики і загрози диктують необхідність їх постійного оновлення (особливо щодо спеціальних компонент). Система професійного навчання впродовж життя цієї категорії управлінців має включати також відповідні інтернет-ресурси для їх самоосвіти. Освітні програми, мають бути спрямовані на оновлення і удосконалення посадовцями не лише суто управлінських компетентностей, а й знань, вмінь, навичок в сферах фінансів, тендерних процедур, планування і прогнозування, регулювання зайнятості, розвитку людського капіталу, цифрових технологій, включаючи організацію діяльності SMART-громад, охорони навколишнього середовища, соціокультурного будівництва, розвитку освіти та охорони здоров'я, соціального забезпечення і надання публічних послуг населенню.

Література

1. Про місцеве самоврядування: Закон України від 30.05.2023р № 3137-IX. URL: <http://surl.li/husc> (дата звернення: 10.07.2023 р.)

2. Статистичний щорічник України за 2020 р. URL: <http://surl.li/heekk> (дата звернення: 10. 07. 2023 р.)
3. Національний освітньо-науковий глосарій. К.: ТОВ «КОНВІ ПРІНТ», 2018. 524 с.
4. Про вищу освіту: Закон України від 02.05.2023 № 3062-IX. URL: <http://surl.li/jhtp> (дата звернення 10. 07. 2023 р.)
5. Соціально-економічний розвиток міст в умовах децентралізації: колективна монографія. / За ред. д.е.н. , професора Л.М. Ільч. Київ: КУБГ, 2020. 404 с.
6. Дороніна М. С., Лугова В. М., Серіков Д.О., Доронін С.А. Розвиток управлінської компетентності керівників підприємств: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. 182с.
7. Kolot Anatoliy, Lopushniak Halyna, Kravchuk Oksana, Varis Iryna and Ryabokon Ivan. Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes. *Problems and Perspectives in Management*, 2022. №20(1), p.322-341. doi:10.21511/ppm.20(1).2022.27
8. Lopushniak Halyna, Mylyanyk Ruslan, Lopushniak Vasyl, Shandar Anna and Leontenko Olga. Managerial competencies in the training of specialists in public and corporate management in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 2022. №20(4), p.88-110. DOI:10.21511/ppm.20(4).2022.08
9. Олешко П.С., Кінах Н.В. Структура управлінської компетентності керівника освітнього закладу в системі післядипломної педагогічної освіти. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Педагогічні науки*. 2018. Випуск 9 (38). С. 113-132
10. Божок В.Ю. Розвиток управлінської компетентності у межах підвищення загальної професійної кваліфікації керівника ЗДО. *Імідж сучасного педагога*, 2023. 6 (207), с. 31–34. [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-6\(207\)-31-34](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-6(207)-31-34)
11. Кир'янова О.В., Кравчук О.І., Варіс І.О. Стандартизація кваліфікаційних вимог програм MBA на основі компетентнісного підходу. *Економіка та суспільство*.2022, №42. URL: <http://surl.li/jbcmz> (дата звернення: 9. 07. 2023 р.)
12. Єдина державна електронна база з питань освіти (ЕДБО), кампанія 2022 р. URL: <https://vstup.edbo.gov.ua/offers/> (дата звернення 11. 06. 2023 р.).

13. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 р. №2493-III. URL: <http://surl.li/jbsoq> (дата звернення: 6.07. 2023 р.)

14. Положення "Про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад", затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106. URL: [http:// zakon.rada.gov.ua. /laws/show/106-20119-n#Text](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-20119-n#Text) (дата звернення: 12. 07. 2023 р.)

15. Розвиток спроможності для інтеграції та реформ: підвищення адміністративної спроможності державної служби України до європейської інтеграції за допомогою комплексної освітньої програми.

URL: <http://surl.li/jaeyi> (дата звернення: 10. 07. 2023 р.)

References

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2023), The Law of Ukraine " About local self-government", available at: <http://surl.li/husc> (Accessed 10 July 2023).
2. State Statistics Service of Ukraine (2023), "Statistical Yearbook of Ukraine for 2020", available at: <http://surl.li/heekk> (Accessed 10 July 2023).
3. Kremen, V.H. Luhovyi, V. I. and Topuzov, O. M. (2018), Natsionalnyi osvitho-naukovyh hlosarii [National educational and scientific glossary], Konvi print, Kyiv, Ukraine.
4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2023), The Law of Ukraine " About higher education ", available at: <http://surl.li/jhttp> (Accessed 11 July 2023)
5. Ilich, L.M. (2020), Sotsialno-ekonomichnyi rozvytok mist v umovakh detsentralizatsii [Socio-economic development of cities in the context of decentralization], KUBG, Konvi print, Kyiv, Ukraine.
6. Doronina , M.S. Luhova, V.M. Sierikov, D.O. and Doronin, S.A. (2019), Rozvytok upravlinskoï kompetentnosti kerivnykiv pidpryiemstv [Development of managerial competence of enterprise managers], Liburkina, Kharkiv, Ukraine.
7. Kolot, A. Lopushniak, H. Kravchuk, O. Varis, I. and Ryabokon, I. (2022), "Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes", Problems and Perspectives in Management, vol. 20(1), pp. 322–341.

8. Lopushniak, H. Mylyanyk, R. Lopushniak, V. Shandar, A and Leontenko, O. (2022), "Managerial competencies in the training of specialists in public and corporate management in Ukraine", Problems and Perspectives in Management, vol. 20(4), pp. 88–110.
9. Oleshko, P.S. and Kinakh, N.V. (2018), "The Structure of Managerial Competence of the Head of an Educational Institution in the System of Postgraduate Pedagogical Education", Visnyk pislidyplomnoi osvity. Seriia «Pedahohichni nauky», vol. 9 (38), pp. 113-132.
10. Bozhok, V.Iu. (2023), "Development of managerial competence as part of the general professional development of the head of the institution", Imidzh suchasnoho pedahoha, vol. 6, pp. 31-34. 2023.
11. Kyrianova, O.V., Kravchuk, O.I. and Varis, I.O. (2022), "Standardization of qualification requirements for MBA programs based on a competency-based approach", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 42, pp. 113-132.
12. The official site of the Unified State Electronic Database on Education (USED) (2023), "Admission campaign 2022", available at: <https://vstup.edbo.gov.ua/offers/> (Accessed 12 July 2023).
13. The Verkhovna Rada of Ukraine (2023), The Law of Ukraine "About service in local government", available at: <http://surl.li/jbcoq> (Accessed 13 July 2023).
14. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), Resolution "On the system of professional training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local self-government officials and members of local councils", available at: [http:// http://surl.li/glylr](http://surl.li/glylr) (Accessed 13 July 2023).
15. The official site of National Agency of Ukraine on Civil Service (2023), "Building Capacity for Integration and Reform: Enhancing the administrative capacity of Ukraine's civil service for European integration through a comprehensive educational program", available at: <http://surl.li/jaeyi> (Accessed 12 July 2023)

Стаття надійшла до редакції 13.07.2023 р.