

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**
Кафедра _____

Допущено до захисту
Завідувач кафедри _____

« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
за темою:

**«ЗАПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ПРИНЦИПІВ СЛУЖБИ В ОРГАНАХ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ РЕФОРМ І ВИКЛИКІВ
СУСПІЛЬСТВА»**

Студентки Половенко Тетяни Іванівни
Курсу IV
Групи ТУкв-8-22-Б1ПУА(4.0здс)
Спеціальності D4 «Публічне управління
та адміністрування»
Керівник к.пол.н., доцент Цумарєв М.І.

Оцінка:
Національна шкала _____
Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії

_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

м. Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СЛУЖБИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	7
1.1 Сутність та особливості служби в органах місцевого самоврядування .	7
1.2 Нормативно-правове забезпечення функціонування служби	12
1.3 Зарубіжний досвід організації служби в органах місцевого самоврядування	19
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ РЕФОРМ	27
2.1 Реформування місцевого самоврядування в Україні: основні тенденції	27
2.2 Кадрове забезпечення та професіоналізація служби	32
2.3 Основні проблеми та виклики діяльності органів місцевого самоврядування	37
РОЗДІЛ 3. ЗАПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ПРИНЦИПІВ СЛУЖБИ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	42
3.1 Принципи відкритості, прозорості та підзвітності	42
3.2 Цифровізація та інноваційні підходи в управлінні	46
3.3 Шляхи вдосконалення служби в органах місцевого самоврядування .	52
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

ВСТУП

Сучасний розвиток України як демократичної, правової та соціальної держави супроводжується глибокими трансформаційними процесами у сфері публічного управління. Одним із ключових напрямів цих змін є реформування системи місцевого самоврядування, що виступає основою ефективного функціонування держави, забезпечення прав і свобод громадян, а також розвитку територіальних громад. У контексті децентралізації влади та євроінтеграційних прагнень України особливої актуальності набуває питання вдосконалення служби в органах місцевого самоврядування.

Служба в органах місцевого самоврядування є важливим елементом публічної служби, оскільки саме на місцевому рівні відбувається безпосередня взаємодія влади з населенням, реалізація державної політики та вирішення повсякденних проблем громадян. Ефективність діяльності органів місцевого самоврядування значною мірою залежить від професіоналізму, компетентності, доброчесності та відповідальності посадових осіб, які в них працюють. У зв'язку з цим виникає необхідність запровадження нових принципів організації служби, які відповідатимуть сучасним викликам і забезпечуватимуть якісне управління на місцях.

Особливого значення ця проблема набуває в умовах реформ, що тривають в Україні протягом останніх років. Реформа децентралізації, яка передбачає передачу значної частини повноважень і ресурсів на місцевий рівень, зумовлює необхідність переосмислення ролі та функцій органів місцевого самоврядування. Водночас це вимагає формування нової моделі служби, яка ґрунтується на принципах ефективності, відкритості, підзвітності та орієнтації на потреби громади.

Крім того, сучасне українське суспільство стикається з низкою серйозних викликів, які суттєво впливають на функціонування органів місцевого самоврядування. Серед них – воєнні дії, економічна нестабільність, міграційні

процеси, соціальна напруженість, а також необхідність швидкої цифрової трансформації публічного управління. У таких умовах традиційні підходи до організації служби в органах місцевого самоврядування виявляються недостатньо ефективними, що обумовлює потребу в запровадженні інноваційних принципів і механізмів управління.

Запровадження нових принципів служби передбачає не лише формальне оновлення нормативно-правової бази, але й глибокі зміни в організаційній культурі, системі управління персоналом, підходах до підбору, навчання та оцінювання кадрів. Важливими складовими цього процесу є розвиток професійної компетентності службовців, впровадження сучасних технологій управління, забезпечення прозорості та відкритості діяльності органів влади, а також формування довіри громадян до публічних інституцій.

Актуальність теми: зумовлена також необхідністю адаптації національної системи служби в органах місцевого самоврядування до європейських стандартів публічного управління. У контексті євроінтеграції України важливим є врахування кращих практик країн Європейського Союзу щодо організації публічної служби, зокрема принципів належного врядування, верховенства права, прозорості, підзвітності та ефективності.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері публічного управління та місцевого самоврядування, питання запровадження нових принципів служби в умовах сучасних викликів потребує подальшого комплексного вивчення. Це зумовлено динамічністю суспільних процесів, появою нових загроз і можливостей, а також необхідністю постійного вдосконалення управлінських практик.

Таким чином, обрана тема кваліфікаційної роботи є актуальною як з теоретичної, так і з практичної точки зору. Її дослідження сприятиме формуванню науково обґрунтованих підходів до вдосконалення служби в органах місцевого самоврядування та підвищенню ефективності їх діяльності.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження теоретичних і практичних засад запровадження нових принципів служби в органах місцевого самоврядування в умовах реформ і сучасних суспільних викликів, а також розробка рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких **завдань**:

- визначити сутність та специфіку служби в органах місцевого самоврядування;
- проаналізувати чинну нормативно-правову базу, що регулює цю сферу;
- дослідити основні напрями реформування місцевого самоврядування в Україні;
- охарактеризувати сучасний стан кадрового забезпечення служби;
- виявити основні проблеми та виклики, що впливають на діяльність органів місцевого самоврядування;
- обґрунтувати необхідність запровадження нових принципів служби;
- визначити ключові принципи, які мають бути впроваджені в сучасних умовах;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення служби в органах місцевого самоврядування.

Об'єктом є система служби в органах місцевого самоврядування.

Предметом є теоретичні та практичні аспекти запровадження нових принципів служби в умовах реформування та суспільних викликів.

Методологічну основу становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Зокрема, використано методи аналізу та синтезу – для узагальнення наукових підходів до розуміння сутності служби; порівняльний метод – для дослідження зарубіжного досвіду; системний підхід – для комплексного розгляду служби як цілісного явища; методи узагальнення та класифікації – для визначення основних принципів і напрямів реформування; а також метод правового аналізу – для дослідження нормативно-правового забезпечення.

Інформаційну базу становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, аналітичні матеріали, статистичні дані, а також результати досліджень у сфері публічного управління та місцевого самоврядування.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в комплексному підході до дослідження проблеми запровадження нових принципів служби в органах місцевого самоврядування з урахуванням сучасних реформ і суспільних викликів, а також у формулюванні практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання отриманих результатів у діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема для вдосконалення кадрової політики, підвищення ефективності управління персоналом, запровадження сучасних управлінських технологій та підвищення якості надання публічних послуг.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

У першому розділі розглядаються теоретичні основи служби в органах місцевого самоврядування; у другому – аналізується сучасний стан та проблеми її реалізації в умовах реформ; у третьому – обґрунтовуються напрями запровадження нових принципів служби з урахуванням сучасних викликів.

Отже, дослідження проблеми запровадження нових принципів служби в органах місцевого самоврядування є важливим кроком на шляху до підвищення ефективності публічного управління, зміцнення демократичних інститутів та забезпечення сталого розвитку територіальних громад в Україні.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СЛУЖБИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Сутність та особливості служби в органах місцевого самоврядування

Правове визначення служби в органах місцевого самоврядування закріплено у Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування», відповідно до якого вона розглядається як професійна, на постійній основі діяльність громадян України, спрямована на реалізацію прав територіальних громад та виконання функцій місцевого самоврядування [1]. Це визначення підкреслює як публічний характер служби, так і її функціональну спрямованість на задоволення потреб населення.

Сутність служби в органах місцевого самоврядування полягає у виконанні управлінських, організаційно-розпорядчих та консультативних функцій, спрямованих на забезпечення життєдіяльності громади. Вона виступає важливим інструментом реалізації місцевої демократії, оскільки саме через діяльність службовців здійснюється практичне втілення рішень органів місцевого самоврядування. Як зазначає В.В. Кравченко, ефективність місцевого самоврядування безпосередньо залежить від якості організації служби та рівня професійної підготовки її працівників [2, с. 52].

Служба в органах місцевого самоврядування має низку характерних ознак, які відрізняють її від інших видів публічної служби. По-перше, вона має чітко виражений публічний характер, оскільки спрямована на задоволення інтересів територіальної громади. По-друге, вона здійснюється на професійній основі, що передбачає наявність у службовців відповідної освіти, кваліфікації та досвіду. По-третє, вона регулюється нормами публічного права, що визначають правовий статус службовців, їхні права, обов'язки та відповідальність [3, с. 118].

Важливою особливістю служби є її тісний зв'язок із територіальною громадою як первинним суб'єктом місцевого самоврядування. На відміну від державної служби, яка орієнтована на реалізацію загальнодержавних функцій, служба в органах місцевого самоврядування має локальний характер і спрямована на вирішення питань місцевого значення. Це зумовлює необхідність більшої відкритості, прозорості та підзвітності перед громадянами [4].

Крім того, служба в органах місцевого самоврядування функціонує в умовах поєднання власних і делегованих повноважень. Органи місцевого самоврядування, не входячи до системи органів державної влади, виконують як власні, так і делеговані державою функції. Це створює специфічні умови діяльності службовців, які повинні одночасно забезпечувати реалізацію інтересів громади та виконання державних завдань [5].

Сутність служби розкривається також через систему принципів, на яких вона базується. До основних принципів належать: верховенство права, законність, демократизм, гуманізм, соціальна справедливість, професіоналізм, компетентність, доброчесність, підзвітність і відповідальність [1; 6, с. 81]. У сучасних умовах до цього переліку додаються такі принципи, як відкритість, прозорість, інноваційність, орієнтація на потреби громадян та ефективність.

Особливого значення набуває принцип служіння територіальній громаді, який визначає основну мету діяльності службовців. Відповідно до цього принципу, діяльність посадових осіб має бути спрямована на задоволення потреб населення, забезпечення високої якості публічних послуг та сприяння сталому розвитку громади [7]. Це вимагає від службовців високого рівня професійної етики, відповідальності та орієнтації на результат.

Служба в органах місцевого самоврядування має також важливий кадровий вимір. Кадрове забезпечення є одним із ключових факторів ефективності її функціонування. У сучасних умовах особливого значення набуває впровадження компетентнісного підходу до управління персоналом, що передбачає

формування у службовців необхідних знань, умінь і навичок для виконання їхніх функцій. Як зазначає Н.Р. Нижник, сучасна система публічної служби повинна орієнтуватися на розвиток людського потенціалу як основного ресурсу управління [8, с. 143].

Крім того, важливим є забезпечення безперервного професійного розвитку службовців, що включає підвищення кваліфікації, навчання та стажування. У сучасних умовах це набуває особливого значення у зв'язку з необхідністю адаптації до швидких змін у суспільстві та впровадження нових управлінських технологій [9].

Організаційні особливості служби в органах місцевого самоврядування визначаються специфікою діяльності цих органів. Вони функціонують в умовах обмежених ресурсів, високої динамічності соціально-економічних процесів та необхідності оперативного реагування на потреби громади. Це вимагає від службовців високого рівня гнучкості, адаптивності та здатності приймати ефективні управлінські рішення в умовах невизначеності [10].

У сучасних умовах важливим напрямом розвитку служби є її цифровізація. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, електронного урядування, відкритих даних та цифрових сервісів сприяє підвищенню ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, забезпеченню прозорості та доступності публічних послуг [11]. Це також створює нові вимоги до компетентностей службовців, зокрема у сфері цифрової грамотності.

Суттєвий вплив на функціонування служби в органах місцевого самоврядування мають сучасні суспільні виклики. Серед них – воєнний стан, економічна нестабільність, демографічні зміни, міграційні процеси та необхідність відновлення інфраструктури. У таких умовах служба повинна бути не лише ефективною, але й стійкою до кризових ситуацій, здатною забезпечувати безперервність управління та надання послуг [12].

Важливою особливістю є також підвищення ролі громадянського суспільства у процесах місцевого самоврядування. Сучасні підходи до управління передбачають активне залучення громадян до прийняття рішень, розвиток механізмів участі, таких як громадські слухання, бюджети участі, електронні петиції. Це змінює характер діяльності службовців, які повинні не лише виконувати управлінські функції, але й забезпечувати ефективну комунікацію з громадою [13].

Оскільки право на працю в органах місцевого самоврядування вимагає зайнятості на певній посаді, службі або здійснення виборної посади, особливу увагу слід приділити праву на працю та пов'язаним з ним правам.

Право на працю закріплене у статті 43, перший абзац якої говорить, що «кожен має право на працю, включаючи можливість заробляти на життя працею за власним вільним вибором або добровільною згодою». Крім того, значення в контексті аналізу служби в органах місцевого самоврядування мають права, тісно пов'язані з правом на працю та закріплені в Конституції України. Крім того, право на участь в органах місцевого самоврядування не обмежується лише тими, до кого застосовуються вищезазначені положення Розділу II. Розділ III Конституції України під назвою «Вибори. Референдум.» також має відношення до цього питання. Фактично, в органах місцевого самоврядування розрізняють виборні та інші посади. Особи з активним правом голосу (наприклад, до муніципальних рад та мерів сіл, селищ та міст) можуть бути обрані населенням на виборні посади в органах місцевого самоврядування.

Друга відмінність полягає в тому, що виборні посади переважно заповнюються представниками певних політичних партій, тоді як призначення на адміністративну посаду вимагає політичної нейтральності.

Третя відмінність полягає у специфічних адміністративно-правових нормах, що регулюють правові відносини, пов'язані зі вступом на певну посаду, її обійманням та звільненням з неї. Для адміністративних посад це регулюється

виключно Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування», тоді як для виборних посад регулюється цим законом, а також Законом України «Про вибори» та законами України «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про статус депутатів міської ради». Ці документи будуть детальніше описані далі в нашому дослідженні.

Четверта відмінність полягає в тому, що в адміністративній службі місцевих органів самоврядування існують ранги для посадових осіб, але немає порівнянних рангів для осіб, які обіймають виборні посади.

Нарешті, вікове обмеження для осіб, які перебувають на адміністративній службі в місцевому самоврядуванні, становить 65 років, тоді як для осіб, які обіймають виборні посади в місцевому самоврядуванні, вікового обмеження немає.

У цьому контексті також варто зазначити, що термін «кар'єра державної служби» використовується юристами-адміністративами виключно у зв'язку з особами, які обіймають адміністративні посади в органах місцевого самоврядування [2, с. 5–6]. На відміну від осіб, які обіймають виборні посади в органах місцевого самоврядування, термін їхніх повноважень обмежений.

Насамкінець, рекомендується, щоб дослідження стану адміністративно-правового регулювання службових правовідносин в органах місцевого самоврядування враховували відповідні рішення Конституційного Суду України.

Як зазначив відомий експерт з питань державної служби О. Ю. Оболенський, «Рішення Конституційного Суду України з питань державної служби є важливим джерелом права. Слід зазначити, що кількість таких рішень останнім часом значно зросла, що підкреслює необхідність удосконалення законодавства про державну службу та, перш за все, прийняття загального закону про державну службу, що містить його основні положення». Експерт з конституційного права Н.В. Мішина зазначає, що існування цього (єдиного) Конституційного Суду має надзвичайне значення для захисту конституційних

прав і свобод народу в Україні. Варто звернути увагу на низку рішень Конституційного Суду України, що прямо та опосередковано стосуються служби в органах місцевого самоврядування (наприклад, у сфері державної служби).

Насамкінець, рекомендується під час дослідження стану адміністративного регулювання службових правовідносин в органах місцевого самоврядування враховувати відповідні рішення Конституційного Суду України.

Рекомендується в рамках адміністративно-правових досліджень щодо регулювання трудових відносин в органах місцевого самоврядування запропонувати групувати відповідні рішення Конституційного Суду України таким чином: а) рішення, текст яких стосується питань, безпосередньо пов'язаних з трудовими відносинами в органах місцевого самоврядування; б) рішення, текст яких стосується питань, опосередковано пов'язаних з трудовими відносинами в органах місцевого самоврядування.

Таким чином, служба в органах місцевого самоврядування є складним багатогранним явищем, яке поєднує правові, організаційні, кадрові та соціальні аспекти. Її сутність полягає у забезпеченні ефективного функціонування місцевого самоврядування та задоволенні потреб територіальних громад. Особливості цієї служби визначаються її публічним характером, орієнтацією на місцеві інтереси, специфічним правовим статусом та необхідністю постійного вдосконалення в умовах реформ і сучасних викликів.

1.2 Нормативно-правове забезпечення функціонування служби в органах місцевого самоврядування

Нормативно-правове забезпечення служби в органах місцевого самоврядування є фундаментальною основою її функціонування, оскільки саме через систему законодавчих та підзаконних актів визначаються правові засади

діяльності службовців, їхній статус, повноваження, права, обов'язки та відповідальність. В умовах реформування публічного управління в Україні та процесів децентралізації особливого значення набуває удосконалення правового регулювання цієї сфери з урахуванням сучасних викликів і європейських стандартів.

1. Конституційні основи місцевого самоврядування

Фундаментом нормативного забезпечення служби в ОМС є Конституція України, зокрема Розділ XI «Місцеве самоврядування». Стаття 140 визначає місцеве самоврядування як право територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України.

Стаття 141 встановлює виборність голів та депутатів, що створює специфічну категорію «виборних посад» у структурі служби. Важливою є стаття 38, яка гарантує громадянам рівне право доступу до служби в органах місцевого самоврядування. Конституційні норми визначають, що служба в ОМС є публічно-правовим інститутом, що має забезпечувати реалізацію прав громадян на місцевому рівні.

2. Базове законодавство: Аналіз ключових законів

Центральне місце у системі нормативного забезпечення посідають два закони:

А) Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997 р.):

Цей закон визначає організаційно-правові засади, повноваження та відповідальність органів ОМС. Він закладає структуру апарату рад та їх виконавчих комітетів, визначає порядок призначення посадових осіб та розмежовує власні (самоврядні) і делеговані повноваження.

Б) Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування»:

Це профільний закон, що регулює:

Поняття служби в ОМС як професійної, на постійній основі діяльності громадян.

Категорії посад та ранги посадових осіб.

Порядок прийняття на службу (конкурс, вибори, призначення).

Підстави припинення служби та відповідальність.

3. Підзаконне регулювання та локальні акти

Нормативне забезпечення не обмежується лише законами. Значну роль відіграють:

Постанови Кабінету Міністрів України: Регулюють питання оплати праці (Постанова №268), встановлюють порядок проведення конкурсів та ведення особових справ.

Накази НАДС (Національного агентства з питань державної служби): Визначають методичні рекомендації щодо оцінювання результатів діяльності та професійного навчання.

Локальні акти громад: Статути територіальних громад, Регламенти рад, Положення про відділи та управління, Посадові інструкції. Саме ці акти деталізують загальні норми закону під конкретні потреби громади.

4. Реформа служби в ОМС: Нова редакція Закону (2024–2026 рр.)

Ключовою тенденцією 2025–2026 років стало впровадження нової редакції Закону про службу в ОМС (законопроект №6482 та наступні зміни), що наближає її до стандартів державної служби та принципів ЄС:

Деполітизація: Чітке розмежування між політичними посадами (виборними) та адміністративними (професійними).

Конкурсна основа: Посилення ролі відкритих конкурсів та мінімізація суб'єктивізму голови громади при призначенні керівників середньої ланки.

Гідна оплата праці: Перегляд структури заробітної плати — збільшення частки окладу та зменшення частки премій («преміальної залежності»).

Професіоналізація: Обов'язковість підвищення кваліфікації та цифрова грамотність як вимога до посади.

5. Особливості правового статусу посадових осіб

Правовий статус службовця ОМС є складним конгломератом норм трудового та адміністративного права.

Обмеження: На посадових осіб поширюються вимоги Закону «Про запобігання корупції» (декларування, конфлікт інтересів).

Соціальні гарантії: Право на відпустку, пенсійне забезпечення (відповідно до загального законодавства з урахуванням особливостей стажу в ОМС).

Захист права на службу: Можливість оскарження незаконного звільнення в адміністративному суді за правилами КАСУ [8].

6. Виклики воєнного стану та відновлення

Нормативне забезпечення у 2024–2026 роках враховує особливості Закону «Про правовий режим воєнного стану», що дозволяє:

Спрощений порядок призначення на посади в умовах бойових дій (без конкурсу з подальшим його проведенням після завершення ВС).

Розширення повноважень військових адміністрацій у взаємодії з апаратами місцевих рад.

Нормативно-правове забезпечення служби в ОМС в Україні перебуває на стадії глибокої гармонізації із європейськими стандартами. Основною тенденцією є відхід від радянської моделі «виконавчого апарату» до сучасної моделі «професійної муніципальної служби».

Ефективність цієї системи залежить від трьох чинників:

Завершення законодавчого розмежування повноважень держави та громад.

Створення прозорої системи оплати праці.

Цифровізація всіх процесів управління персоналом (HR-Digital).

Особливого значення набуває також правове забезпечення кадрової політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування. Законодавство визначає порядок прийняття на службу, просування по службі, оцінювання діяльності та звільнення службовців. Водночас існує потреба у вдосконаленні

цих механізмів з метою забезпечення прозорості, об'єктивності та ефективності кадрових процесів [11].

Важливим аспектом є також забезпечення соціальних гарантій службовців. Законодавство передбачає систему оплати праці, соціального захисту, пенсійного забезпечення та інших гарантій. Однак у сучасних умовах виникає необхідність їх удосконалення з урахуванням економічної ситуації та потреб службовців [12].

У контексті сучасних викликів, зокрема воєнного стану, нормативно-правове забезпечення служби набуває особливого значення. Законодавство має забезпечувати можливість ефективного функціонування органів місцевого самоврядування в умовах кризових ситуацій, передбачати спеціальні механізми управління та координації дій [13].

Таким чином, нормативно-правове забезпечення служби в органах місцевого самоврядування є складною багаторівневою системою, що включає конституційні норми, закони, підзаконні акти та міжнародні правові документи. Воно визначає правові засади функціонування служби та створює умови для її ефективної діяльності.

Водночас сучасний стан правового регулювання потребує подальшого вдосконалення з метою усунення існуючих недоліків, забезпечення узгодженості нормативних актів, адаптації до сучасних викликів та впровадження європейських стандартів. Це є необхідною умовою підвищення ефективності служби в органах місцевого самоврядування та забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

Критерій порівняння	Державна служба (Закон № 889-VIII)	Служба в органах місцевого самоврядування (Закон № 2493-III)
Джерело влади	Держава (через органи виконавчої влади).	Територіальна громада (через виборні органи).
Мета діяльності	Реалізація державної політики на всій території.	Вирішення питань місцевого значення та надання муніципальних послуг.
Фінансування	Виключно з Державного бюджету України.	З місцевого бюджету відповідної громади.
Суб'єкт призначення	Керівник державної служби (держсекретар, голова ОВА).	Голова громади (сільський, селищний, міський) або голова ради.
Правовий статус голови	Державний службовець категорії "А".	Виборна посадова особа (політична посада).
Класифікація посад	Категорії "А", "Б", "В".	Категорії від 1-ї до 7-ї (залежно від рівня ради).

ПРОЦЕДУРА ПРОВЕДЕННЯ КОНКУРСУ НА ЗАЙНЯТТЯ ПОСАД В ОМС

Конкурсний відбір є основним механізмом реалізації принципу рівного доступу до служби. Відповідно до Типового порядку, процедура складається з п'яти чітких етапів:

Етап 1. Оголошення про конкурс

Рішення про проведення конкурсу приймає голова громади за наявності вакантної посади. Оголошення публікується на офіційному сайті ради та в медіа не пізніше ніж за 15 календарних днів до початку іспиту.

Зміст оголошення: найменування посади, вимоги до освіти (магістр/бакалавр), стаж роботи, перелік документів та термін їх подання.

Етап 2. Прийом та перевірка документів

Кандидати подають: заяву, заповнену особову картку, копії документів про освіту, декларацію (як кандидата на посаду) та підтвердження рівня володіння державною мовою.

Важливо: Кадрова служба перевіряє відповідність кандидата кваліфікаційним вимогам. У разі невідповідності особі відмовляють у допуску до іспиту з обґрунтуванням причин.

Етап 3. Проведення іспиту (тестування)

Іспит проводиться конкурсною комісією, яку очолює заступник голови або секретар ради.

Зміст іспиту: Перевірка знань Конституції України, Законів «Про місцеве самоврядування», «Про службу в ОМС», «Про запобігання корупції», а також спеціального законодавства (земельне, фінансове тощо).

Оцінювання: Використовується бальна система. Кандидати, які набрали менше встановленого мінімуму, вважаються такими, що не склали іспит.

Етап 4. Співбесіда та відбір

З кандидатами, які успішно склали іспит, проводиться співбесіда. Мета — оцінити професійні компетентності, комунікативні навички та мотивацію.

Комісія на своєму засіданні шляхом голосування обирає переможця (або рекомендує кількох осіб для формування кадрового резерву).

Етап 5. Прийняття рішення та призначення

Результати конкурсу оформлюються протоколом, який передається голові громади.

Голова приймає остаточне рішення про призначення або відмову.

Спеціальна перевірка: Перед призначенням на керівні посади проводиться спеціальна перевірка (щодо судимості, стану здоров'я, освіти).

Призначення оформлюється розпорядженням голови, після чого особа складає Присягу посадової особи місцевого самоврядування.

В умовах воєнного стану процедура може бути спрощена:

Призначення без конкурсу: Дозволяється на період дії воєнного стану, але з умовою, що після його скасування протягом 6 місяців має бути проведений повноцінний конкурс.

Цифровізація: Тестування дедалі частіше проводиться в електронному форматі на базі платформ НАДС для забезпечення прозорості.

Перевірка доброчесності: Посилено увагу до перевірки кандидатів через реєстри корупціонерів та санкційні списки.

1.3 Зарубіжний досвід організації служби в органах місцевого самоврядування

Дослідження зарубіжного досвіду організації служби в органах місцевого самоврядування є важливим напрямом наукового аналізу, оскільки дозволяє виявити ефективні моделі функціонування публічної служби, сучасні

управлінські підходи та інноваційні практики, які можуть бути адаптовані до умов України. У контексті євроінтеграційних процесів особливого значення набуває вивчення досвіду країн Європейського Союзу, де сформовано високі стандарти публічного управління та місцевої демократії.

Основою організації служби в органах місцевого самоврядування в європейських країнах є принципи, закріплені в Європейській хартії місцевого самоврядування. Цей документ визначає ключові засади функціонування місцевого самоврядування, зокрема автономію органів місцевої влади, їхню фінансову самостійність, підзвітність перед громадою та право на самостійне вирішення питань місцевого значення [1]. Відповідно до Хартії, ефективна служба в органах місцевого самоврядування має базуватися на принципах професіоналізму, політичної нейтральності та відкритості.

У країнах Західної Європи сформувалися різні моделі організації публічної служби на місцевому рівні, які відображають історичні, політичні та соціально-економічні особливості розвитку кожної держави. Зокрема, виділяють кар'єрну та контрактну моделі служби.

Кар'єрна модель, характерна для таких країн, як Франція та Німеччина, передбачає довгострокове проходження служби з чіткою системою посадового зростання, стабільністю зайнятості та високим рівнем соціальних гарантій. У цій моделі велика увага приділяється професійній підготовці службовців, їхній спеціалізації та дотриманню етичних стандартів [2, с. 137].

Контрактна модель, поширена у Великій Британії та країнах Скандинавії, базується на більш гнучких засадах організації служби. Вона передбачає укладення трудових контрактів, можливість швидкої зміни кадрів, орієнтацію на результат та ефективність діяльності. Такий підхід сприяє підвищенню конкуренції серед службовців та впровадженню інноваційних методів управління [3, с. 94].

Особливий інтерес для України становить досвід Польщі, яка пройшла шлях реформування місцевого самоврядування в умовах переходу до ринкової економіки та інтеграції до Європейського Союзу. Польська модель передбачає високий рівень децентралізації, чіткий розподіл повноважень між рівнями влади та значну автономію органів місцевого самоврядування. Служба в цих органах характеризується професіоналізмом, прозорістю та орієнтацією на потреби громадян [4].

Важливою особливістю зарубіжного досвіду є впровадження сучасних підходів до управління персоналом. У багатьох країнах активно використовується компетентнісний підхід, який передбачає оцінювання службовців не лише за формальними критеріями, але й за рівнем їхніх професійних, управлінських та комунікативних компетентностей [5]. Це дозволяє підвищити ефективність діяльності органів місцевого самоврядування та забезпечити якісне надання публічних послуг.

Крім того, у країнах ЄС значна увага приділяється питанням етики публічної служби. Розробляються кодекси поведінки службовців, запроваджуються механізми запобігання корупції, забезпечується прозорість діяльності органів влади. Як зазначає О.Ю. Оболенський, формування етичної культури є важливою умовою підвищення довіри громадян до органів влади [6, с. 156].

Сучасні тенденції розвитку служби в органах місцевого самоврядування у зарубіжних країнах пов'язані з процесами цифровізації. Впровадження електронного урядування, цифрових платформ, онлайн-сервісів значно підвищує ефективність управління та доступність публічних послуг. Наприклад, у країнах Скандинавії більшість адміністративних послуг надається в електронній формі, що забезпечує зручність для громадян та зменшує бюрократичні процедури [7].

Важливим напрямом є також розвиток участі громадян у процесах управління. У багатьох країнах активно застосовуються механізми

партисипативної демократії, такі як громадські слухання, консультації, бюджети участі, електронні петиції. Це сприяє підвищенню рівня довіри до влади та залученню громадян до прийняття рішень [8].

Значну увагу в зарубіжних країнах приділяють професійному розвитку службовців. Створюються спеціалізовані навчальні заклади, програми підвищення кваліфікації, системи безперервного навчання. Наприклад, у Франції функціонує Національна школа адміністрації, яка готує висококваліфікованих фахівців для публічної служби [9].

У контексті сучасних викликів, таких як глобалізація, економічні кризи, пандемії та воєнні конфлікти, служба в органах місцевого самоврядування зазнає суттєвих змін. Вона стає більш гнучкою, орієнтованою на швидке реагування та адаптацію до нових умов. Це вимагає від службовців нових компетентностей, зокрема стратегічного мислення, кризового управління та комунікації [10].

Для України важливим є не лише запозичення окремих елементів зарубіжного досвіду, але й їх адаптація до національних умов. Необхідно враховувати особливості правової системи, рівень розвитку економіки, політичну ситуацію та інші фактори. Як зазначає В.В. Кравченко, механічне копіювання іноземних моделей без урахування національної специфіки може призвести до негативних наслідків [11, с. 203].

Таким чином, зарубіжний досвід організації служби в органах місцевого самоврядування свідчить про необхідність впровадження сучасних принципів управління, підвищення професіоналізму службовців, забезпечення прозорості та підзвітності, розвитку цифрових технологій та залучення громадян до управління. Використання цього досвіду може сприяти підвищенню ефективності функціонування органів місцевого самоврядування в Україні та успішній реалізації реформ.

Організація муніципальної служби у розвинених країнах базується на принципах Європейської хартії місцевого самоврядування. Ключовим аспектом

є створення професійного, аполітичного та стабільного апарату, який здатен ефективно надавати послуги громаді незалежно від зміни політичної кон'юнктури.

2. Англосаксонська модель (Велика Британія, США)

Основна риса — відсутність прямого підпорядкування місцевих органів центральній владі («local government» як автономна одиниця).

Велика Британія: Служба в ОМС тут не вважається «державною», це окрема кар'єрна лінія. Важливою особливістю є посада Chief Executive (головного виконавчого директора), який є професійним управлінцем і очолює апарат ради.

США: Поширена модель «Рада — Менеджер» (Council-Manager). Виборна рада наймає професійного ситі-менеджера за контрактом. Це дозволяє розділити політику (стратегію) та адміністрування (виконання).

3. Континентальна модель (Франція, Італія)

Базується на ієрархічності та залученні державних представників (префектів) для нагляду за законністю.

Франція: Муніципальні службовці є частиною єдиної системи публічної служби. Система підготовки кадрів централізована (через Національний інститут територіальних студій — INET). Це забезпечує високий стандарт професіоналізму та мобільність кадрів між різними рівнями влади.

4. Німецька модель (Німеччина, Австрія)

Німецький досвід цікавий поєднанням сильної громади (Gemeinde) та державної дисципліни.

Магістратська система: У багатьох землях діє колегіальний орган управління. Службовці поділяються на дві групи: Beamte (публічні службовці з особливим статусом та довічним призначенням) та Angestellte (працівники за трудовим договором). Це гарантує стабільність управління навіть під час криз.

5. Скандинавська модель (Швеція, Данія)

Найбільш децентралізована модель у світі.

Громади відповідають за 70–80% соціальних послуг (освіта, медицина, соціалка).

Служба в ОМС характеризується надзвичайно високим рівнем довіри населення та цифровою прозорістю. Кожен громадянин може перевірити будь-який документ муніципалітету онлайн.

Країна	Система відбору	Система мотивації
Франція	Конкурсні іспити (централізовано)	Стабільна сітка окладів, соціальні ліфти.
США	Відкритий ринок праці (Executive Search)	Ринкові зарплати, бонуси за KPI.
Німеччина	Професійна підготовка (спецшколи)	Довічні гарантії для категорії "Beamte".
Польща	Відкритий конкурс на кожну посаду	Надбавки за вислугу років та премії.

7. Польська модель місцевого самоврядування вважається однією з найуспішніших у Європі. Реформа 1990 та 1998 років заклала фундамент для створення сильних гмін, повітів та воєводств, де ключову роль відіграє професійний апарат службовців.

Трирівнева структура та розмежування повноважень

На відміну від багатьох країн Західної Європи, Польща має чітку трирівневу систему: гміна (базовий рівень), повіт (проміжний) та воєводство (регіональний). Кожен рівень має власні повноваження, що не

підпорядковуюються один одному ієрархічно. Це вимагає від службовців вузької спеціалізації:

На рівні гміни — управління комунальною власністю та соціальними послугами.

На рівні воєводства — стратегічне планування та управління фондами ЄС.

Правовий статус працівників самоврядування (Pracownicy samorządowi)

У Польщі діє спеціальний Закон «Про працівників місцевого самоврядування» (Ustawa o pracownikach samorządowych). Він поділяє всіх працівників на три категорії за способом призначення:

Виборні працівники (z wyboru): Маршалок воєводства, староста повіту, вїйт або бурмістр.

Призначені (z powołania): Заступники голів, скарбник громади.

Найняті за трудовим договором (na podstawie umowy o pracę): Основна маса спеціалістів, які проходять відкритий конкурс.

Система конкурсного відбору та кар'єрного зростання

Процедура вступу на службу в Польщі характеризується високою конкурентністю та прозорістю:

Обов'язковий відкритий конкурс: Інформація про вакансії публікується в Бюлетені публічної інформації (BIP).

Стажування (Służba przygotowawcza): Особа, яка вперше вступає на службу на посаду спеціаліста, зобов'язана пройти «підготовчу службу» тривалістю до 3 місяців, що завершується екзаменом.

Періодична атестація: Кожні два роки кожен працівник проходить обов'язкову оцінку кваліфікації. Негативна оцінка є підставою для звільнення.

Механізми запобігання корупції та конфлікту інтересів

Польський досвід цікавий жорстким контролем за доходами службовців. Окрім стандартного декларування, у Польщі діє так званий «Антикорупційний закон», який забороняє працівникам самоврядування займатися бізнесом, бути

членами правління комерційних компаній або володіти понад 10% акцій підприємств, що діють на території їхньої громади.

Фінансова мотивація та соціальні гарантії

Заробітна плата польського службовця складається з:

Базового окладу (регулюється постановою Ради Міністрів).

Надбавки за вислугу років (до 20% від окладу).

Спеціальних функціональних надбавок для керівників.

«Тринадцятої зарплати» (додаткова річна винагорода).

Це робить службу в ОМС конкурентною порівняно з приватним сектором, особливо в малих та середніх гмінах.

8. Висновки для України

На основі зарубіжного досвіду для України є актуальними:

Запровадження інституту професійних управителів (сіті-менеджерів) для великих міст.

Створення регіональних центрів підготовки муніципальних службовців за прикладом Франції.

Посилення етичних кодексів та цифровізація всіх процедур (досвід Скандинавії).

Інститут Секретаря Гміни: У Польщі це найвища неполітична посада в апараті (аналог сіті-менеджера), яка забезпечує безперервність управління при зміні влади.

Підготовча служба: Впровадження обов'язкового навчання для новачків перед повноцінним призначенням на посаду.

Цифрова звітність (BIP): Створення єдиного стандарту публікації всіх рішень та вакансій громад, що унеможливорює «кумівство» при призначенні.

РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ РЕФОРМ

2.1 Реформування місцевого самоврядування в Україні: основні тенденції

Реформування місцевого самоврядування в Україні є одним із ключових напрямів трансформації системи публічного управління, що розпочалося після 2014 року та триває донині. Основною метою реформи є створення ефективної, прозорої та підзвітної системи управління на місцевому рівні, здатної забезпечити сталий розвиток територіальних громад та належний рівень публічних послуг.

Базою для проведення реформи стала Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, схвалена Кабінетом Міністрів України у 2014 році [1]. Вона передбачала децентралізацію влади, передачу значної частини повноважень і фінансових ресурсів органам місцевого самоврядування, а також укрупнення територіальних громад.

Однією з ключових тенденцій реформи є формування спроможних територіальних громад. У процесі добровільного об'єднання було створено нову систему адміністративно-територіального устрою, що дозволило підвищити ефективність управління та оптимізувати використання ресурсів [2]. У результаті громади отримали більше можливостей для самостійного вирішення питань місцевого значення.

Важливим аспектом реформи стало розширення фінансової автономії органів місцевого самоврядування. Запровадження бюджетної децентралізації дозволило збільшити доходи місцевих бюджетів, зокрема за рахунок закріплення за ними частини загальнодержавних податків [3]. Це створило передумови для розвитку інфраструктури, освіти, охорони здоров'я та інших сфер.

Суттєвим напрямом реформування є також передача повноважень на місцевий рівень. Органи місцевого самоврядування отримали розширені повноваження у сферах освіти, медицини, соціального захисту, земельних відносин тощо. Це підвищило їхню роль у забезпеченні життєдіяльності громад та потребує відповідного кадрового забезпечення [4].

Разом із тим, реформування місцевого самоврядування відбувається в складних умовах, зокрема в умовах воєнного стану. Це створює додаткові виклики для органів місцевого самоврядування, пов'язані з необхідністю забезпечення безпеки, відновлення інфраструктури, підтримки внутрішньо переміщених осіб [5].

Передовий досвід місцевого самоврядування (муніципального управління) – це приклади позитивного досвіду місцевого розвитку та самоорганізації територіальних громад, які були успішно впроваджені в реальних умовах шляхом застосування інноваційних управлінських підходів та сучасних методів управління. Вони є універсально застосовними та можуть поширюватися в межах місцевого самоврядування для зміцнення потенціалу територіальних громад забезпечувати своїм громадянам вищий рівень життя. Інформація про передовий досвід поширюється асоціаціями місцевих органів влади, громадськими організаціями та офісами проектів міжнародної технічної допомоги через спеціальні онлайн-ресурси та друковані видання Асоціації бенчмаркінгу.

Серед найпоширеніших таких практик останніх років – проекти з покращення якості адміністративних послуг (впровадження систем управління якістю надання муніципальних послуг та запровадження громадського контролю за наданням адміністративних послуг) та використання сучасних комунікаційних технологій для підвищення спроможності територіальних громад реалізовувати проекти місцевого розвитку.

У всіх місцевих органах влади, системи яких пройшли незалежну оцінку відповідності, впроваджено принцип лідерства вищого керівництва;

документація СУЯ доступна та постійно оновлюється; розроблено додаткові внутрішні документи, застосування яких зміцнює організаційну культуру та позитивно впливає на якість муніципальних послуг («кодекс поведінки», «довідник для посадовців» тощо); працівники високо залучені; здійснюються процедури визначення задоволеності клієнтів; активно реалізуються процеси постійного вдосконалення. Менеджери з якості та співробітники, які активно працюють над удосконаленням процесів, пов'язаних з наданням муніципальних послуг, вважають сертифікацію СУЯ цілком доцільною.

Представники місцевих органів влади, які вже впровадили системи управління якістю (СУЯ), бачать найбільш суттєві зміни у таких чотирьох сферах: покращення іміджу установи; підвищення якості послуг для громадян; створення основи для збереження та обміну організаційними знаннями; та підвищення гнучкості та керованості організації. Основними перешкодами для впровадження СУЯ є: менталітет співробітників; складність визначення критеріїв оцінки процесів та послуг; та складність моніторингу якості процесів та послуг.

Успішні приклади застосування нетрадиційних підходів в Україні, що базуються на використанні існуючих резервів національної правової системи у сфері громадського нагляду, продемонстрували представники громадських організацій у Славуті (пілотний проект громадської експертизи з використанням аудиту системи управління якістю), Дніпро-69Петровську (поєднання методів опитування з тестуванням офіційного веб-ресурсу) та Всеукраїнської асоціації «Фортеця» у Києві (запит на публічну інформацію).

Дистанційне навчання започаткувало регулярне спілкування між представниками місцевих органів влади з різних регіонів України з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, створюючи таким чином основу для забезпечення системного управління знаннями в місцевому самоврядуванні.

Реформа місцевого самоврядування (децентралізація) в Україні станом на 2026 рік перейшла від етапу формування територіальної основи до етапу інституційного зміцнення та післявоєнного відновлення. Наразі реформа є критично важливою складовою частиною «Ukraine Facility» та процесу вступу до ЄС.

Ось основні тенденції реформування:

1. Відновлення та роль громад у відбудові

Після завершення активних фаз територіального формування, акцент змістився на спроможність громад самостійно керувати проєктами відновлення.

Створення Планів відновлення: Громади розробляють стратегічні документи, які інтегровані з державною системою DREAM (цифрова екосистема управління відновленням).

Муніципальне співробітництво: Посилення горизонтальних зв'язків між громадами для спільного вирішення проблем (утилізація відходів, водопостачання), що дозволяє економити ресурси.

2. Євроінтеграційні вимоги та державний нагляд

Україна імплементує стандарти Європейської хартії місцевого самоврядування, що вимагає чіткого розмежування повноважень.

Запровадження інституту префектів (державних наглядачів): Триває робота над законодавством, яке дозволить представникам держави здійснювати нагляд за законністю рішень ОМС (органів місцевого самоврядування) без втручання в їхню оперативну діяльність.

Реформа адміністративної процедури: У 2026 році органи місцевого самоврядування вже два роки працюють за Законом «Про адміністративну процедуру», що зробило взаємодію з громадянами прозорішою та позбавило чиновників надмірної дискреції.

3. Фінансова стійкість та ресурсна база

Тенденція спрямована на те, щоб громади ставали фінансово незалежними від центральних субвенцій.

Адміністрування місцевих податків: Розширення повноважень громад у зборі податку на нерухомість та землю.

Прозорість бюджетів: Впровадження інструментів «участі» (партисипативні бюджети), де мешканці безпосередньо голосують за розподіл частини коштів громади.

4. Цифровізація (Digital Governance)

Громади стають дедалі технологічнішими, що спрощує доступ до послуг.

Електронні петиції та консультації: Обов'язкове використання цифрових платформ для обговорення важливих рішень громади.

Геоінформаційні системи (ГІС): Цифровізація кадастрів та містобудівної документації для залучення інвесторів та ефективного управління земельним фондом.

5. Кадровий потенціал та Служба в ОМС

Одним із викликів 2026 року є дефіцит кваліфікованих кадрів у деокупованих та прифронтових громадах.

Новий закон про службу в ОМС: Впровадження конкурентних умов праці, прозорих конкурсів та системи професійного розвитку для муніципальних службовців.

Єдність статусу: Вирівнювання стандартів служби між державною службою та службою в органах місцевого самоврядування.

Резюме тенденцій (Таблиця)

Вектор реформи	Основний зміст тенденції
Законність	Посилення контролю за рішеннями рад з боку держави (префекти).
Відновлення	Пріоритет на цифрову прозорість через систему DREAM.
Демократія	Перехід до реального залучення мешканців через цифрові інструменти.
Євроінтеграція	Приведення місцевого управління до стандартів ЄС (Cluster 1 "Fundamentals").

Ці тенденції демонструють перехід від «кількісної» децентралізації (об'єднання громад) до «якісної» (ефективне управління та сервісна орієнтованість).

Таким чином, основними тенденціями реформування місцевого самоврядування є децентралізація, фінансова автономія, укрупнення громад, розширення повноважень та підвищення ролі місцевих органів влади.

2.2 Кадрове забезпечення та професіоналізація служби

З моменту здобуття незалежності Україна, попри соціальні, економічні та політичні труднощі, розвивала свій потенціал людського капіталу та забезпечувала його розвиток, зокрема у державному секторі, відповідно до принципів, характерних для незалежної, демократичної, соціальної та конституційної держави.

Водночас, процес розвитку та подальшого розвитку державного управління, що базується на продовженні реформування його механізмів, свідчить про відповідне збільшення кількості державних службовців. Характеристики повинні еволюціонувати від кількісних до якісних, але це можна зробити одночасно з реформою самої державної служби, форм і методів державного управління, а також виконанням державних функцій.

Розглянемо детальніше правову базу розвитку людського потенціалу нашої держави на прикладі розвитку людського потенціалу державної служби.

У цьому контексті слід зазначити, що розвиток державної служби в останній час йшов пліч-о-пліч із процесом професіоналізації кадрів державної служби, однак, ще зарано говорити про розвиток нового покоління державних службовців, які сформують національну керівну еліту. Це буде можливо щонайменше протягом п'яти-семи років через існуючі проблеми, пов'язані переважно з недоліками в розвитку людського потенціалу в державній службі [43]. Отже, основним напрямком удосконалення державної служби має бути підготовка висококваліфікованих фахівців, завдяки яким завдання та цілі, поставлені перед державною службою, можуть бути належним чином реалізовані.

Водночас, основний напрямок сучасної діяльності з підготовки державних службовців, яка, як зазначають експерти, являє собою систему підготовки державних службовців, що пріоритезує навички та здібності над знаннями, має полягати в її перетворенні на модель прогресивного, інноваційного, професійно та особистісно орієнтованого навчання, метою якого є проблемно-орієнтований професіоналізм, компетентність та ефективність роботи спеціаліста [33].

Термін «інновація» в науці тлумачиться з двох точок зору: 1) інвестиції в економіку, що забезпечують технологічні зміни та використання нового обладнання; 2) нові технології, що є результатом науково-технічного прогресу.

Як бачимо, фінансування проектів економічного розвитку є невід'ємною складовою прогресу в науці, техніці та обладнанні.

Інновації в науці також означають: 1) нове застосування науково-технічних знань, що призводить до успіху на ринку;

2) перетворення ідеї на новий або вдосконалений продукт або новий або вдосконалений робочий процес, що користується попитом на ринку; 3) вся система, за допомогою якої ідея або винахід вперше втілюються в комерційну реальність;

4) успішне впровадження продукту чи послуги на ринок або в економіку; 5) воно включає науково-технічні, технологічні, економічні та організаційні зміни, що відбуваються у процесі відтворення.

Чинне законодавство, а саме Положення Державного комітету статистики України «Про затвердження Інструкції щодо заповнення форми державного статистичного спостереження № 1 – Інновація», передбачає, що інновація (нова або вдосконалена) має бути новою для організації, але не обов'язково новою для цього сектору економіки чи ринку, а також не має значення, чи була інновація спочатку розроблена цією компанією, чи іншими компаніями, за винятком суто організаційних інновацій [27].

Коротко кажучи, інновація – це комплексне поняття, яке охоплює ідеї та наукові розробки, спрямовані на зміну процесів у певній галузі з метою досягнення високих економічних результатів.

Важливо також зазначити, що інноваційна модель розвитку безпосередньо базується на отриманні нових наукових знань та їх технологічному впровадженні у виробництво, а зростання ВВП забезпечується, перш за все, за рахунок виробництва та продажу наукоємної продукції та послуг. Крім того, ми переконані, що інноваційний розвиток має, перш за все, базуватися на масштабних та ґрунтовних наукових дослідженнях і теоретичних пропозиціях щодо оптимізації існуючого стану справ. Зокрема, існує погляд, що інноваційна

форма розвитку – це метод економічного зростання, що базується на безперервних та систематичних інноваціях, спрямованих на суттєве покращення всіх аспектів економічної системи, на періодичній перегруповці сил, що визначається логікою науково-технічного прогресу, цілями та специфікою розвитку системи, а також можливістю використання певних ресурсних факторів у створенні інноваційних товарів та формуванні конкурентних переваг [53].

Слід враховувати, що побудова інноваційно-орієнтованої економіки вимагає значних фінансових ресурсів. З цієї причини від застосування інноваційної моделі виграли, перш за все, заможні країни. Для країн, що розвиваються, досягнення цих переваг залежить від ефективності їхньої конкретної інноваційної політики, яка полягає в ефективній державній підтримці прогресивної структурної реформи економіки та реформи освіти, науки та інновацій на основі існуючого науково-технічного потенціалу та з урахуванням тенденцій науково-технічного розвитку в розвинених країнах світу.

Якщо Україна має намір інтегруватися до Європейського Співтовариства та гарантувати соціальний добробут на європейському рівні, то реалізація цієї політики видається безальтернативною та наразі має реальні передумови (інноваційний потенціал). Як зазначалося раніше, мінімальна потреба в наукових кадрах в Україні становить приблизно 100 000 дослідників. З огляду на поточну ситуацію, можна стверджувати, що зниження наукового потенціалу через обмежені можливості для справді якісної підготовки фахівців ставить під загрозу впровадження інновацій для розвитку національної економіки.

Кадрове забезпечення є одним із ключових факторів ефективності функціонування служби в органах місцевого самоврядування. У сучасних умовах зростає роль людського потенціалу як основного ресурсу управління, що обумовлює необхідність підвищення професійного рівня службовців, удосконалення системи підбору, навчання та оцінювання кадрів.

Однією з основних проблем кадрового забезпечення є недостатній рівень професійної підготовки службовців. Це пов'язано як із недосконалістю системи освіти у сфері публічного управління, так і з обмеженими можливостями для підвищення кваліфікації [6, с. 145]. У багатьох громадах відчувається дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо в сільській місцевості.

Важливим напрямом професіоналізації служби є впровадження компетентнісного підходу до управління персоналом. Він передбачає визначення ключових компетентностей, необхідних для виконання посадових обов'язків, та оцінювання службовців на їх основі [40]. Це дозволяє підвищити ефективність діяльності органів місцевого самоврядування.

Суттєвою проблемою є також низький рівень оплати праці службовців, що знижує мотивацію до роботи та сприяє відтоку кадрів у приватний сектор [8]. У зв'язку з цим виникає необхідність удосконалення системи матеріального стимулювання.

Важливу роль відіграє система підвищення кваліфікації. У сучасних умовах службовці повинні постійно оновлювати свої знання та навички, зокрема у сфері цифрових технологій, управління проєктами, комунікації з громадськістю [39].

Крім того, необхідно вдосконалювати процедури відбору кадрів, забезпечувати їх прозорість і об'єктивність. Впровадження конкурсних процедур сприяє підвищенню якості кадрового складу та зменшенню корупційних ризиків [20].

Отже, професіоналізація служби є важливою умовою підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та потребує комплексного підходу.

2.3 Основні проблеми та виклики діяльності органів місцевого самоврядування

Незважаючи на значні досягнення у реформуванні місцевого самоврядування, діяльність органів місцевого самоврядування супроводжується рядом проблем і викликів, які негативно впливають на ефективність їх функціонування.

Однією з ключових проблем є недосконалість нормативно-правового забезпечення. Наявність прогалин, суперечностей та застарілих норм у законодавстві ускладнює діяльність органів місцевого самоврядування та потребує його вдосконалення [58].

Суттєвою проблемою є обмеженість фінансових ресурсів. Незважаючи на бюджетну децентралізацію, багато громад стикаються з нестачею коштів для реалізації своїх повноважень, що негативно впливає на якість публічних послуг [12].

Важливим викликом є кадрова проблема, зокрема дефіцит кваліфікованих спеціалістів, низький рівень мотивації та професійного розвитку [38].

Сучасні виклики пов'язані також із цифровізацією. Хоча впровадження електронного урядування відкриває нові можливості, воно потребує значних ресурсів та підготовки кадрів [34].

Особливу складність становлять виклики, пов'язані з воєнним станом. Органи місцевого самоврядування змушені виконувати додаткові функції, пов'язані з безпекою, гуманітарною допомогою, відновленням інфраструктури [56].

Крім того, існує проблема недостатнього рівня взаємодії з громадськістю. Недостатня прозорість діяльності та обмежені можливості участі громадян у прийнятті рішень знижують рівень довіри до органів влади [25].

Таким чином, діяльність органів місцевого самоврядування здійснюється в умовах численних викликів, що потребує впровадження нових підходів до організації служби, підвищення її ефективності та адаптивності.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що реформування місцевого самоврядування в Україні супроводжується позитивними змінами, зокрема децентралізацією влади, розширенням повноважень та фінансової автономії громад. Водночас існує ряд проблем, пов'язаних із кадровим забезпеченням, фінансовими обмеженнями, недосконалістю законодавства та сучасними викликами.

Це обумовлює необхідність подальшого вдосконалення служби в органах місцевого самоврядування, зокрема шляхом запровадження нових принципів, підвищення професіоналізму службовців та впровадження інноваційних підходів до управління [41].

Місцеве самоврядування є ключовим фактором демократизації суспільного життя, децентралізації управління та необхідною умовою розвитку громадянського суспільства. Однак, сучасна система місцевого самоврядування не відповідає потребам суспільства.

Функціонування органів місцевого самоврядування у більшості територіальних утворень не гарантує створення та підтримки сприятливого життєвого середовища, необхідного для всебічного розвитку особистості, її самореалізації, захисту її прав, надання населенню якісних та доступних адміністративних, соціальних та інших послуг органами місцевого самоврядування та створеними ними на відповідних територіях установами та організаціями. На жаль, у сучасних політиків відсутнє стратегічне бачення розвитку країни, трансформації системи державного управління загалом та місцевого самоврядування зокрема, а також політична воля та бажання впровадити справедливую реформу.

Таким чином, існуюча система місцевого самоврядування в Україні не відповідає потребам суспільства. Функціонування місцевого самоврядування не спрямоване на виконання його основного призначення – створення та підтримку сприятливого життєвого середовища, необхідного для всебічного розвитку особистості. Тому одним із найважливіших завдань, яке необхідно вирішити в ході реформування політичної системи, є радикальне посилення ролі інституту місцевого самоврядування в механізмі демократії та в організації управління на всіх територіальних рівнях [55].

Перетворюючи їх з придатка державної влади на незалежний, справді ефективний інструмент соціального контролю, можна забезпечити сталий розвиток територіальних громад, створити цивілізовані умови життя громадян, підвищити надання соціальних та адміністративних послуг до європейських стандартів.

Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, прийнята Кабінетом Міністрів України 1 квітня 2014 року (далі – концепція), визначає основні шляхи вирішення проблем системи місцевого самоврядування.

Ключовими питаннями, що визначають суть змін, є: встановлення належної територіальної основи для діяльності органів місцевого самоврядування та виконавчих органів; створення належних матеріальних, фінансових та організаційних умов для забезпечення здійснення власних та делегованих повноважень органами місцевого самоврядування; розмежування повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади на різних рівнях адміністративної структури відповідно до принципів субсидіарності та децентралізації; максимальна участь громадськості в прийнятті адміністративних рішень; сприяння розвитку форм прямої демократії. Основними проблемами, які має вирішити реформа місцевого самоврядування в Україні, є: значна регіональна нерівність та поглиблення не вигідного становища

окремих територіальних утворень та регіонів загалом; недосконале правове регулювання питань щодо статусу територіальних утворень та повноважень місцевих органів влади, а також відсутність регулювання функціонування місцевого самоврядування; недостатнє фінансове, матеріально-технічне забезпечення місцевих органів влади; низька якість життя громадян; неефективне управління майном місцевих органів влади та системою послуг для населення; низький професійний рівень посадових осіб місцевого самоврядування та висока плинність кадрів. Україна пройшла довгий шлях до нинішньої реформи місцевого самоврядування, подолавши радянські стереотипи, популізм та бажання робити лише видимі зміни, нічого принципово не змінюючи [52].

Реформування місцевого самоврядування в Україні залишається одним із пріоритетних завдань, що сприятиме розвитку місцевого самоврядування та загальному економічному розвитку країни.

Результати реформи мають включати правову, організаційну та матеріальну спроможність територіальних органів влади та органів місцевого самоврядування здійснювати діяльність відповідно до принципів та положень Європейської хартії місцевого самоврядування; доступність адміністративних, соціальних та інших послуг та підвищення їхньої якості; а також запровадження механізму, що дозволяє місцевим державним адміністраціям та населенню контролювати надання адміністративних, соціальних та інших послуг органами місцевого самоврядування та територіальними органами центральних органів виконавчої влади; створення сприятливих правових основ для якомога ширшої участі населення в управлінських рішеннях та розвитку форм партисипативної демократії на місцевому рівні; формування ефективної територіальної системи місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади, здатної забезпечити сталий соціально-економічний розвиток відповідних адміністративно-територіальних одиниць; економічний розвиток регіонів має сприяти вдосконаленню механізмів, за допомогою яких органи місцевого

самоврядування можуть впливати на визначення пріоритетів місцевого економічного розвитку. Це започаткувало другий етап реформи та визначило її напрямок, цілі та очікувані результати [41].

РОЗДІЛ 3 ЗАПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ПРИНЦИПІВ СЛУЖБИ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

3.1 Принципи відкритості, прозорості та підзвітності

В умовах трансформації системи публічного управління в Україні, зумовленої процесами децентралізації, цифровізації та впливом зовнішніх і внутрішніх кризових чинників, особливої актуальності набуває впровадження принципів відкритості, прозорості та підзвітності у діяльність органів місцевого самоврядування. Ці принципи виступають фундаментальною основою демократичного врядування та визначають якість взаємодії між владою і громадянами [49].

Принцип відкритості передбачає забезпечення вільного доступу громадян до інформації про діяльність органів місцевого самоврядування, включаючи процеси прийняття рішень, результати діяльності, використання бюджетних ресурсів та реалізацію програм розвитку. Відкритість є необхідною умовою формування довіри населення до органів влади, що є особливо важливим в умовах соціально-політичної нестабільності та воєнного стану.

Нормативно-правове забезпечення принципу відкритості в Україні закріплено у низці законодавчих актів, зокрема в Законі України «Про доступ до публічної інформації», який гарантує право кожного громадянина отримувати інформацію, що знаходиться у володінні органів державної влади та місцевого самоврядування. Відповідно до цього закону, органи місцевого самоврядування зобов'язані оприлюднювати інформацію на офіційних вебсайтах, у засобах масової інформації та через інші канали комунікації [19].

Важливим елементом відкритості є також забезпечення прозорості процедур прийняття рішень. Це передбачає можливість громадян бути поінформованими про порядок денний засідань, проекти рішень, результати

голосування депутатів місцевих рад. Такий підхід сприяє формуванню відповідального ставлення посадових осіб до виконання своїх повноважень.

Прозорість як принцип публічного управління є більш широким поняттям, ніж відкритість. Вона передбачає не лише доступ до інформації, але й її зрозумілість, повноту, достовірність та своєчасність. Прозорість забезпечує можливість громадянам не лише отримувати інформацію, але й аналізувати її, оцінювати діяльність органів влади та приймати обґрунтовані рішення щодо участі у громадському житті [49].

У сучасних умовах важливу роль у забезпеченні прозорості відіграють інформаційно-комунікаційні технології. Оприлюднення інформації у форматі відкритих даних дозволяє підвищити рівень її доступності та зручності використання. Відкриті дані щодо бюджетів, закупівель, комунального майна, земельних ресурсів створюють умови для ефективного громадського контролю та зменшення корупційних ризиків.

Значний вплив на підвищення прозорості має впровадження електронних систем публічних закупівель, які забезпечують відкритість інформації про використання бюджетних коштів. Такі системи дозволяють відстежувати всі етапи закупівельного процесу, що сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів та запобіганню зловживанням.

Підзвітність органів місцевого самоврядування є логічним продовженням принципів відкритості та прозорості. Вона передбачає обов'язок органів влади звітувати перед громадою про свою діяльність, пояснювати прийняті рішення та нести відповідальність за їх наслідки. Підзвітність є ключовим елементом демократичного контролю та забезпечує баланс між владою і суспільством.

У практичному вимірі підзвітність реалізується через різні механізми, серед яких:

- регулярні звіти посадових осіб перед громадою;
- оприлюднення фінансової інформації;

- проведення громадських слухань;
- діяльність органів громадського контролю;
- використання електронних платформ для зворотного зв'язку [33].

Особливого значення набуває інститут публічних консультацій, який дозволяє залучати громадян до процесу прийняття управлінських рішень. Це сприяє підвищенню якості рішень та врахуванню інтересів різних соціальних груп.

В умовах децентралізації роль підзвітності значно зростає, оскільки органи місцевого самоврядування отримують більше повноважень та ресурсів. Це вимагає посилення контролю з боку громадян та забезпечення ефективних механізмів відповідальності посадових осіб.

Разом із тим, реалізація принципів відкритості, прозорості та підзвітності стикається з рядом проблем. Серед них можна виділити:

- формальний характер оприлюднення інформації;
- низький рівень доступності інформації для окремих груп населення;
- недостатню цифрову грамотність громадян;
- опір з боку посадових осіб;
- недосконалість механізмів контролю.

Особливої уваги потребує проблема інформаційної безпеки в умовах воєнного стану. У таких умовах органи місцевого самоврядування змушені обмежувати доступ до певної інформації, що може суперечити принципу відкритості. Тому важливим є забезпечення балансу між відкритістю та захистом національних інтересів [28].

Важливим напрямом удосконалення реалізації зазначених принципів є впровадження міжнародних стандартів публічного управління. Зокрема, стандарти належного врядування передбачають забезпечення відкритості, прозорості та підзвітності як ключових принципів діяльності органів влади.

Крім того, важливим є розвиток культури відкритості серед посадових осіб. Це передбачає формування відповідних цінностей, підвищення рівня професійної етики, розвиток навичок комунікації з громадянами.

Суттєву роль у забезпеченні прозорості та підзвітності відіграють засоби масової інформації та інститути громадянського суспільства. Вони здійснюють функцію незалежного контролю за діяльністю органів влади, сприяють поширенню інформації та формуванню громадської думки [22].

У сучасних умовах також активно розвиваються інструменти електронної демократії, зокрема електронні петиції, громадські бюджети, онлайн-консультації. Вони дозволяють громадянам безпосередньо впливати на діяльність органів місцевого самоврядування та підвищують рівень їх підзвітності.

Таким чином, принципи відкритості, прозорості та підзвітності є ключовими елементами сучасної системи місцевого самоврядування. Їх ефективна реалізація забезпечує підвищення довіри громадян, зменшення корупційних ризиків, покращення якості управлінських рішень та сприяє сталому розвитку територіальних громад.

Водночас, для забезпечення повноцінної реалізації цих принципів необхідно здійснювати комплексні заходи, спрямовані на вдосконалення нормативно-правової бази, розвиток інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, підвищення рівня цифровізації та активізацію громадянської участі [50].

Отже, у сучасних умовах принципи відкритості, прозорості та підзвітності виступають не лише декларативними засадами, але й практичними інструментами підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та зміцнення демократичного суспільства.

3.2 Цифровізація та інноваційні підходи в управлінні

У сучасних умовах глобалізації, розвитку інформаційного суспільства та посилення інтеграційних процесів цифровізація стає одним із ключових факторів модернізації системи публічного управління. Для органів місцевого самоврядування цифрова трансформація виступає не лише інструментом підвищення ефективності діяльності, але й необхідною умовою забезпечення якісного надання публічних послуг, прозорості управління та залучення громадян до процесів прийняття рішень [36].

Цифровізація місцевого самоврядування охоплює комплекс заходів, спрямованих на впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери діяльності органів влади. Вона передбачає перехід від традиційних форм управління до електронного урядування, що базується на використанні сучасних цифрових платформ, автоматизованих систем та інструментів аналізу даних.

Одним із базових елементів цифровізації є впровадження електронного урядування (e-government), яке передбачає організацію діяльності органів влади з використанням цифрових технологій з метою підвищення ефективності, відкритості та зручності для громадян. В Україні важливим кроком у цьому напрямі стало створення та розвиток цифрових сервісів, зокрема через застосунок Дія, який забезпечує доступ до широкого спектру адміністративних послуг у електронному форматі [30].

Електронне урядування включає кілька ключових компонентів:

- електронні адміністративні послуги;
- електронний документообіг;
- електронна взаємодія між органами влади;
- електронна демократія.

Запровадження електронних адміністративних послуг дозволяє значно скоротити час їх отримання, мінімізувати контакт громадян із посадовими

особами та зменшити корупційні ризики. Водночас це сприяє підвищенню рівня доступності послуг для населення, зокрема для осіб з обмеженими можливостями та жителів віддалених територій [8].

Важливим аспектом цифровізації є впровадження систем електронного документообігу, які забезпечують автоматизацію внутрішніх процесів органів місцевого самоврядування. Це дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень, зменшити витрати часу та ресурсів, а також забезпечити належний рівень контролю за виконанням завдань.

Особливе значення має розвиток електронної демократії як інструменту залучення громадян до управління. Серед основних інструментів електронної демократії можна виділити:

- електронні петиції;
- громадські бюджети (бюджети участі);
- онлайн-консультації з громадськістю;
- електронні голосування.

Ці інструменти сприяють формуванню активного громадянського суспільства та підвищують рівень довіри до органів місцевого самоврядування.

Цифровізація та впровадження інноваційних підходів в управлінні (Management 4.0) — це не просто заміна паперових носіїв електронними, а фундаментальна перебудова бізнес-процесів, корпоративної культури та методів прийняття рішень.

1. Ключові технологічні драйвери управління

Цифрова трансформація менеджменту базується на «чотирьох китах», які змінюють роль керівника:

Big Data та предиктивна аналітика: Перехід від управління на основі інтуїції до Data-Driven Management. Алгоритми аналізують великі масиви даних, що дозволяє прогнозувати ризики, поведінку споживачів та ефективність співробітників ще до появи реальних проблем [12].

Штучний інтелект (AI) та генеративні моделі: AI стає «цифровим асистентом» керівника, автоматизуючи рутинне планування, підготовку звітів та первинний відбір кандидатів (HR-Tech).

Хмарні технології (Cloud Computing): Забезпечують мобільність та можливість створення віртуальних офісів, що є критичним для гібридних моделей роботи.

Інтернет речей (IoT): У виробничому менеджменті дозволяє в реальному часі відстежувати стан обладнання та логістичні ланцюги [54].

2. Інноваційні підходи до організаційної структури

Традиційна жорстка ієрархія поступається місцем гнучким (Agile) моделям:

Холакратія та Соціократія: Відмова від класичних менеджерів на користь самокерованих команд, де повноваження розподіляються за ролями, а не за посадами.

Екосистемний підхід: Компанія розглядається не як замкнута одиниця, а як частина мережі партнерів, стартапів та фрілансерів, що дозволяє швидко залучати потрібні інновації.

Мережеві структури: Внутрішні горизонтальні зв'язки стають важливішими за вертикальні підпорядкування, що пришвидшує передачу знань.

3. Цифровізація управління персоналом (HR-Digital)

У центрі сучасної цифрової стратегії стоїть Employee Experience (EX) — досвід співробітника, який формується через цифрові інструменти:

Nudge Theory (Теорія підштовхування): Використання цифрових сповіщень та підказок у корпоративних системах для м'якого спрямування працівників до прийняття вірних рішень (наприклад, нагадування про необхідність відпочинку або навчання).

Гейміфікація: Перетворення робочих процесів, навчання та адаптації на інтерактивну гру з рейтингами та винагородами.

People Analytics: Моніторинг «пульсу» команди (Engagement) через швидкі цифрові опитування для запобігання вигоранню [28].

4. Бар'єри та виклики цифровізації

Попри очевидні переваги, процес впровадження інновацій стикається з серйозними викликами:

Культурний спротив: Страх співробітників перед автоматизацією та втратою робочих місць.

Цифровий розрив: Недостатній рівень цифрових компетенцій (Digital Literacy) у керівництва середньої ланки.

Кібербезпека: Концентрація всіх управлінських процесів у «хмарі» підвищує вразливість до кібератак та витоку конфіденційної інформації.

Етичні аспекти AI: Питання про те, наскільки етично довіряти алгоритмам оцінку продуктивності людини або звільнення.

5. Резюме: Портрет менеджера майбутнього

В умовах цифровізації менеджер перестає бути «контролером» і стає «архітектором середовища». Основними навичками стають:

Soft Skills: Емпатія, лідерство та емоційний інтелект (те, що не може замінити AI).

Digital Mindset: Здатність бачити можливості технологій там, де інші бачать загрози.

Adaptive Intelligence: Вміння швидко змінювати стратегію в умовах невизначеності (VUCA-світ).

Цифровізація — це не мета, а інструмент. Успіх інноваційного управління у 2026 році залежить від того, наскільки вдало компанія зможе поєднати високі технології (High Tech) з людяністю та етичними цінностями (High Touch).

Одним із перспективних напрямів цифровізації є впровадження концепції «розумного міста» (Smart City). Вона передбачає інтеграцію цифрових технологій у різні сфери життєдіяльності громади, зокрема:

- управління транспортною інфраструктурою;
- енергозбереження;
- житлово-комунальне господарство;
- безпека громадян;
- екологічний моніторинг.

Застосування технологій Smart City дозволяє підвищити якість життя населення, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити сталий розвиток територій.

У контексті інноваційних підходів до управління важливу роль відіграє використання великих даних (Big Data) та аналітичних систем. Аналіз даних дозволяє органам місцевого самоврядування приймати обґрунтовані управлінські рішення, прогнозувати розвиток територій та ефективно реагувати на виклики.

Крім того, перспективним є застосування технологій штучного інтелекту, які можуть використовуватися для:

- автоматизації процесів обробки звернень громадян;
- аналізу соціально-економічних показників;
- оптимізації управлінських рішень.

Важливим напрямом цифровізації є також розвиток геоінформаційних систем (GIS), які дозволяють здійснювати просторовий аналіз та управління територіями. Це особливо актуально для планування забудови, управління земельними ресурсами та реагування на надзвичайні ситуації.

Разом із тим, цифровізація органів місцевого самоврядування супроводжується рядом викликів. Серед основних проблем можна виділити:

- нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури;
- недостатній рівень фінансування;
- дефіцит кваліфікованих кадрів;
- низький рівень цифрової грамотності населення;

ризика кібербезпеки.

Проблема цифрової нерівності є однією з найбільш актуальних, оскільки вона обмежує доступ окремих груп населення до електронних послуг. Це вимагає реалізації державної політики, спрямованої на забезпечення рівного доступу до цифрових ресурсів.

Особливої уваги потребує питання кібербезпеки, оскільки зростання обсягів електронних даних підвищує ризики їх несанкціонованого доступу та використання. Органи місцевого самоврядування повинні забезпечувати належний рівень захисту інформації, що є важливою умовою довіри громадян до цифрових сервісів [15].

Умови воєнного стану суттєво вплинули на процеси цифровізації. З одного боку, зросла потреба у швидкому доступі до інформації та послуг, з іншого — підвищилися вимоги до безпеки інформаційних систем. У цих умовах цифрові технології стали важливим інструментом забезпечення безперервності управління та надання послуг.

Важливим аспектом є також правове забезпечення цифровізації. В Україні поступово формується нормативна база, що регулює питання електронного урядування, захисту персональних даних, електронної ідентифікації та цифрових підписів. Проте ця база потребує подальшого вдосконалення з урахуванням міжнародних стандартів та практик [18].

Не менш важливим є розвиток цифрових компетенцій службовців органів місцевого самоврядування. Ефективне використання цифрових технологій можливе лише за умови належної підготовки кадрів, що передбачає:

- проведення навчань і тренінгів;
- впровадження програм підвищення кваліфікації;
- формування цифрової культури управління.

У цьому контексті важливим є також розвиток партнерства між державою, бізнесом та громадянським суспільством у сфері цифровізації. Таке

співробітництво дозволяє залучати додаткові ресурси, впроваджувати інновації та забезпечувати ефективну реалізацію цифрових проектів.

Таким чином, цифровізація та інноваційні підходи в управлінні є ключовими чинниками модернізації діяльності органів місцевого самоврядування. Вони сприяють підвищенню ефективності управління, покращенню якості надання послуг, забезпеченню прозорості та розвитку демократичних процесів [58].

Водночас успішна реалізація цифрової трансформації потребує комплексного підходу, що включає розвиток інфраструктури, удосконалення нормативно-правової бази, підготовку кадрів та забезпечення кібербезпеки.

Отже, цифровізація виступає не лише інструментом удосконалення діяльності органів місцевого самоврядування, але й стратегічним напрямом їх розвитку в умовах сучасних суспільних викликів, що визначає перспективи формування ефективної, відкритої та орієнтованої на громадян системи управління [43].

3.3 Шляхи вдосконалення служби в органах місцевого самоврядування

У сучасних умовах суспільних трансформацій, зумовлених процесами децентралізації, євроінтеграції, цифровізації та воєнного стану, особливої актуальності набуває питання вдосконалення служби в органах місцевого самоврядування. Ефективність функціонування цих органів значною мірою залежить від якості кадрового забезпечення, організаційної структури, рівня впровадження інновацій та здатності адаптуватися до нових викликів.

Одним із ключових напрямів удосконалення є підвищення професійного рівня посадових осіб місцевого самоврядування. У сучасних умовах зростають вимоги до компетентностей службовців, які повинні володіти не лише знаннями у сфері права та управління, але й навичками стратегічного планування,

аналітичного мислення, комунікації та використання цифрових технологій. Як зазначається у наукових дослідженнях, професіоналізація служби є основною передумовою підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування [21].

У цьому контексті важливим є вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Необхідно забезпечити впровадження сучасних освітніх програм, орієнтованих на практичні потреби управління, а також розвиток системи безперервного професійного навчання. Значну роль у цьому відіграє співпраця з закладами вищої освіти та міжнародними організаціями.

Другим важливим напрямом є удосконалення системи добору кадрів. Вона повинна базуватися на принципах відкритості, прозорості, рівного доступу та конкуренції. Запровадження сучасних методів відбору, зокрема тестування, оцінювання компетентностей, проведення відкритих конкурсів, сприятиме залученню до служби висококваліфікованих фахівців та зменшенню впливу суб'єктивних факторів [33].

Важливим аспектом є також формування ефективної системи мотивації службовців. Низький рівень оплати праці та обмежені можливості кар'єрного зростання є одними з основних проблем служби в органах місцевого самоврядування. У зв'язку з цим необхідно:

- забезпечити конкурентоспроможний рівень заробітної плати;
- впровадити систему матеріального та нематеріального стимулювання;
- створити умови для професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Третім напрямом є вдосконалення організаційної структури органів місцевого самоврядування. Сучасні виклики вимагають оптимізації функцій та повноважень, усунення дублювання завдань, підвищення ефективності управлінських процесів. У наукових працях підкреслюється необхідність

переходу до гнучких організаційних структур, здатних швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Особливого значення набуває впровадження сучасних методів управління, таких як стратегічне планування, управління за результатами, проектний менеджмент. Використання цих підходів дозволяє підвищити ефективність діяльності органів місцевого самоврядування та забезпечити досягнення визначених цілей розвитку територіальних громад.

Четвертим напрямом є цифровізація діяльності органів місцевого самоврядування. Як зазначається у дослідженнях, цифрове врядування є важливим інструментом підвищення ефективності управління, прозорості та підзвітності [44].

Впровадження електронного документообігу, електронних послуг, цифрових платформ для взаємодії з громадянами дозволяє оптимізувати управлінські процеси та підвищити якість надання послуг.

П'ятим напрямом є розвиток взаємодії з громадянами та інститутами громадянського суспільства. Сучасне місцеве самоврядування повинно базуватися на принципах партнерства, відкритості та участі громадян у прийнятті рішень. Для цього необхідно:

- розвивати механізми громадської участі;
- забезпечувати ефективний зворотний зв'язок;
- впроваджувати інструменти електронної демократії.

Важливим є також підвищення рівня довіри громадян до органів місцевого самоврядування, що є необхідною умовою ефективного функціонування демократичних інститутів.

Шостим напрямом є вдосконалення фінансового забезпечення органів місцевого самоврядування. Фінансова спроможність громад є ключовим фактором їх розвитку. У цьому контексті необхідно забезпечити:

- ефективне управління бюджетними ресурсами;

- підвищення рівня фінансової автономії;
- розвиток місцевої економіки;
- залучення інвестицій.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що ефективне використання фінансових ресурсів сприяє підвищенню якості надання публічних послуг та забезпеченню сталого розвитку територій.

Сьомим напрямом є впровадження антикорупційних механізмів. Корупція залишається однією з основних проблем у сфері публічного управління, що негативно впливає на ефективність діяльності органів місцевого самоврядування. Для її подолання необхідно:

- забезпечити прозорість діяльності;
- посилити контроль за використанням бюджетних коштів;
- впровадити електронні системи декларування;
- підвищити рівень відповідальності посадових осіб [38].

Восьмим напрямом є адаптація служби в органах місцевого самоврядування до умов воєнного стану та післявоєнного відновлення. У цих умовах органи місцевого самоврядування виконують важливі функції щодо забезпечення життєдіяльності громад, надання соціальних послуг, відновлення інфраструктури. Це вимагає підвищення їх інституційної спроможності та гнучкості.

Особливу увагу слід приділити розвитку кризового управління, що передбачає:

- здатність швидко реагувати на надзвичайні ситуації;
- ефективну координацію дій;
- використання сучасних технологій для управління кризами.

Крім того, важливим є впровадження міжнародного досвіду у сфері місцевого самоврядування. Участь у міжнародних програмах, співпраця з

європейськими інституціями сприяють запозиченню кращих практик управління та підвищенню ефективності діяльності органів місцевого самоврядування.

Не менш важливим є розвиток етичних стандартів служби. Формування культури доброчесності, дотримання етичних норм, запобігання конфлікту інтересів є необхідними умовами підвищення довіри до органів влади.

Таким чином, вдосконалення служби в органах місцевого самоврядування є комплексним процесом, що охоплює кадрові, організаційні, фінансові, технологічні та етичні аспекти. Реалізація зазначених напрямів дозволить підвищити ефективність діяльності органів місцевого самоврядування, забезпечити якісне надання публічних послуг та сприяти сталому розвитку територіальних громад.

Отже, в умовах сучасних суспільних викликів удосконалення служби в органах місцевого самоврядування є стратегічним завданням, від реалізації якого залежить ефективність функціонування всієї системи публічного управління в Україні.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження на тему «Запровадження нових принципів служби в органах місцевого самоврядування в умовах реформ і викликів суспільства» було здійснено комплексний аналіз сучасного стану, проблем та перспектив розвитку служби в органах місцевого самоврядування в Україні.

Встановлено, що сучасний етап розвитку місцевого самоврядування характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими реалізацією реформи децентралізації, євроінтеграційним курсом держави, активним впровадженням цифрових технологій, а також впливом кризових явищ, зокрема воєнного стану. У таких умовах особливого значення набуває формування нової моделі служби в органах місцевого самоврядування, яка базується на принципах відкритості, прозорості, підзвітності, ефективності, інноваційності та орієнтації на потреби громадян.

У ході дослідження обґрунтовано, що принципи відкритості, прозорості та підзвітності є фундаментальними для забезпечення демократичного характеру місцевого самоврядування. Їх реалізація сприяє підвищенню рівня довіри громадян до органів влади, забезпечує ефективний громадський контроль та зменшує корупційні ризики. Водночас встановлено, що практична реалізація цих принципів в Україні залишається недостатньо ефективною через формальний характер оприлюднення інформації, низький рівень залучення громадян та недосконалість механізмів підзвітності.

Дослідження показало, що цифровізація є одним із ключових напрямів модернізації діяльності органів місцевого самоврядування. Впровадження електронного урядування, цифрових платформ, інструментів електронної демократії суттєво підвищує ефективність управлінських процесів, покращує якість надання адміністративних послуг та забезпечує прозорість діяльності

органів влади. Разом із тим, визначено низку проблем, пов'язаних із цифровою трансформацією, зокрема нерівномірність розвитку цифрової інфраструктури, недостатній рівень цифрової грамотності населення, ризики кібербезпеки та обмеженість фінансових ресурсів.

У роботі також доведено, що вдосконалення служби в органах місцевого самоврядування потребує комплексного підходу, який охоплює кадрові, організаційні, фінансові, технологічні та етичні аспекти. Особливу увагу слід приділити підвищенню професійного рівня службовців, удосконаленню системи їх добору та мотивації, впровадженню сучасних методів управління, розвитку цифрових компетенцій та формуванню культури доброчесності.

Обґрунтовано, що в умовах сучасних викликів важливим є підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, їх здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно реагувати на кризові ситуації. Особливого значення це набуває в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, коли на органи місцевого самоврядування покладається значний обсяг функцій щодо забезпечення життєдіяльності громад та відновлення інфраструктури.

У процесі дослідження визначено основні напрями вдосконалення служби в органах місцевого самоврядування, серед яких:

- підвищення професіоналізації та компетентності кадрів;
- впровадження прозорих і конкурентних процедур добору персоналу;
- розвиток системи мотивації та стимулювання службовців;
- оптимізація організаційної структури органів місцевого самоврядування;
- впровадження цифрових технологій та інноваційних підходів;
- розвиток механізмів громадської участі та електронної демократії;
- зміцнення фінансової спроможності територіальних громад;
- впровадження ефективних антикорупційних механізмів;
- розвиток міжнародного співробітництва та запозичення кращих практик.

Доведено, що реалізація зазначених напрямів сприятиме формуванню сучасної, ефективної та відкритої системи місцевого самоврядування, здатної забезпечити якісне надання публічних послуг, задовольнити потреби громадян та сприяти сталому розвитку територій.

Важливим результатом дослідження є висновок про те, що запровадження нових принципів служби в органах місцевого самоврядування повинно здійснюватися на основі системного та комплексного підходу, який передбачає узгодженість реформ у різних сферах публічного управління. При цьому необхідно враховувати національні особливості розвитку України, а також міжнародний досвід та стандарти належного врядування.

Отже, у сучасних умовах реформ і суспільних викликів запровадження нових принципів служби в органах місцевого самоврядування є ключовим чинником підвищення ефективності публічного управління, зміцнення демократичних інститутів та забезпечення сталого розвитку держави. Реалізація запропонованих у роботі заходів дозволить створити ефективну систему місцевого самоврядування, орієнтовану на потреби громадян, здатну забезпечити належний рівень життя населення та відповідати сучасним викликам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Документ 254к/96-ВР, чинний, поточна редакція — Редакція від 01.01.2020, підстава - 27-ІХ.
2. Бюджетний кодекс України Документ 2456-VI, чинний, поточна редакція — Редакція від 01.01.2026, підстава - 4225-ІХ, 4695-ІХ.
3. Закон України «Про державну службу» Документ 889-VIII, чинний, поточна редакція — Редакція від 12.04.2026, підстава - 4826-ІХ.
4. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» Документ 280/97-ВР, чинний, поточна редакція — Редакція від 12.04.2026, підстава - 4826-ІХ.
5. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» Документ 2493-III, чинний, поточна редакція — Редакція від 11.03.2026, підстава - 3543-XII.
6. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки Документ 695-2020-п, чинний, поточна редакція — Редакція від 06.01.2026, підстава - 1796-2025-п.
7. Деякі питання проведення класифікації посад державної служби Документ 369-2025-п, чинний, поточна редакція — Редакція від 31.01.2026, підстава - 114-2026-п.
8. Європейська хартія місцевого самоврядування Документ 994_036, чинний, поточна редакція — Редакція від 16.11.2009, підстава - 994_946.
9. Аналітичні звіти (2022–2024).
10. Аналітичні звіти щодо функціонування місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.
11. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні Документ 649-2017-р, чинний, поточна редакція — Прийняття від 20.09.2017.
12. НАДС (Національне агентство України з питань державної служби) — звіти про реформу держуправління.

13. Аналітичні звіти щодо децентралізації (2022–2024 рр.).
14. Деякі питання реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в умовах воєнного стану і підготовки до набуття членства України в Європейському Союзі Документ 1748-2025-п, чинний, поточна редакція — Прийняття від 2.12.2025.
15. Національна стратегія та плани заходів: Офіційний документ (2021-2026) та відповідні плани реалізації, які регулюють розвиток сектору zakon.rada.gov.ua
16. Цимбалюк В. І. Розвиток цифрового врядування у місцевому самоврядуванні
17. Піскоха Н. Цифрова трансформація місцевого самоврядування
18. Королюк Т., Ковпак А. Цифровізація місцевого самоврядування в Україні
19. Філатов В. В. Вплив діджиталізації на прозорість влади
20. Губа М. І. Прозорість місцевого самоврядування як фактор інституційної стійкості
21. Голик Ю. Ю. Підзвітність органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації
22. Кравченко В.В. Місцеве самоврядування в Україні. – К.: Атіка, 2019
23. Батанов О.В. Муніципальне право України. – К.: Юрінком Інтер, 2020
24. Оболенський О.Ю. Публічна служба: теорія та практика. – К., 2018
25. Бабін Б.В. Муніципальне право України. – Одеса, 2017
26. Нижник Н.Р. Державне управління в Україні. – К., 2017
27. Малиновський В.Я. Публічне управління. – Луцьк, 2019
28. Батанов О.В. Муніципальне право України. – К.: Юрінком Інтер, 2020.
29. Кравченко В.В. Місцеве самоврядування в Україні. – К.: Атіка, 2019.
30. Антонова Л., Мохова Ю. Удосконалення механізмів електронного урядування в Україні в умовах цифрових перетворень. Публічне управління та регіональний розвиток. 2022. № 15. С. 10-29.

31. Бавол Т. Оптимізація діяльності суб'єктів надання соціальних послуг: системний підхід. Державне управління та місцеве самоврядування. 2016. Вип. 1 (28). С. 61-66.
32. Безверхнюк Т.М. Саханенко С.Є., Топалова Е.Х. Європейські стандарти врядування на регіональному рівні : монографія / за заг. ред. Т.М. Безверхнюк. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2008. 328 с.
34. Беспалова О. І. Адміністративно-правовий механізм реалізації правоохоронної функції держави : монографія. Харків: НікаНова, 2014. 544 с.
35. Беспалова О. І. Методологічні засади адміністративно-правового механізму реалізації правоохоронної функції держави. Development and modernization of the legal systems of Eastern Europe: experience of Poland and prospects of Ukraine: Collective monograph. Vol.
36. Біла книга державної політики у сфері адміністративних послуг. PROSTO. 2024. 58 с.
37. Білозір Л. Новий закон про адміністративні послуги: як він працюватиме. Децентралізація. 27.11.2020.
38. Боднар Г.Л., Воронова Л.В. Сучасний стан надання адміністративних послуг в Україні за умов децентралізації. Держава та регіони. Державне управління. 2019. № 1 (65). С. 32-37.
39. Бондаренко А. Сутність публічно-сервісної держави в механізмі захисту прав і свобод людини й громадянина : Національний юридичний журнал : теорія і практика. 2018. № 2-2(30). С. 9-12.
40. Бригіневич І.І. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності: практичний посібник / За заг. ред. В.П. Тимощука. Київ: СПД О.М. Москаленко, 2010. 440 с.
41. Буренко Т. О. Формування системи надання адміністративних послуг органами державної влади в Україні : дис. ... канд. держ. упр. : Київ, 2011. 228 с.

42. Буханевич О.М. Проблеми надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція: 2015. № 14. том 1. С. 71-73.

43. Буханевич О.М. Особливості правового регулювання адміністративних послуг в країнах Європейського Союзу. Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Серія «Юриспруденція». 2014. № 12. Т. 1. С. 120-122.

44. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI.

45. Васильєва Н. В. Сервісна держава: різноманітність розуміння та проблемність побудови. Університетські наукові записки. 2017. № 61. С. 279–288.

46. Вейн Парсон. Публічна політика. Вступ до теорії й практики аналізу політики. К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2006.

47. Венедіктова І.В. Юридична природа публічних послуг. Вісн. Харків. нац. ун-ту. 2009. № 841. С. 88-91.

48. Види соціальних послуг та форми їх надання. Закарпатська обласна державна адміністрація.

49. Власенко О.В. Зарубіжний досвід організації та роботи місцевої 205 влади. Полтава: Полт. НТУ, 2009. 288 с.

50. Вороніна А., Копил О. Проблеми надання адміністративних послуг в Україні. Connecting Repositories. 2015. С. 279-281.

51. Гаагська конвенція, що скасовує вимогу легалізації іноземних офіційних документів від 05.10.1961 р.

52. Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього : монографія / авт. кол. Л.Г. Комаха., І.В. Алексеєнко, В.А. Гошовська та інш.: за заг.ред. Л.Г. Комахи, І.В. Алексеєнко. К. : ВПЦ «Київський університет», 2022. 967 с.

53. Головний сервісний центр МВС України: офіційний сайт.

54. Голубь В.В., Мартиненко О.П. Проблема дихотомії публічних цінностей у західній теорії публічного управління. Ефективність державного управління. 2023. № 1(74/75). С. 16-20.

55. Гончарук Н.Т., Прокопенко С.Л. Сучасний стан надання адміністративних послуг в Україні: проблеми та шляхи вдосконалення. Наукові перспективи. 2024. № 6(48). С. 101-115.

56. Грабар Н.С. Шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг в Україні. Актуальні проблеми державного управління. 2015. № 1 (47). С. 33-39.

57. Громова О. В. Розвиток концепції сервісної держави як стратегічний напрям трансформації публічного управління в Україні. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2025. № 90. С. 52-59.

58. Дакал А., Драган І., Антонова Л. Реформування системи стандартизації та сертифікації України в контексті імплементації європейського досвіду. Публічне управління та регіональний розвиток. 2024. № 25. С. 1055– 106.