

УДК 352

## Формування громадянських компетентностей територіальних громад з використання програмно-цілевих підходів: теоретичний аналіз

О.С. КОНДРАТИНСЬКИЙ

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президенті України,  
Дніпропетровськ, Україна

### Авторське резюме

У статті здійснено порівняльний аналіз понять: компетентність, компетенція. Встановлено взаємозв'язок між цими поняттями, обґрунтовано їх розмежування.

В контексті реформи децентралізації влади в Україні все виразніше вимальовується проблема – неготовність територіальних громад безпосередньо брати відповідальність на себе в управлінні місцевим розвитком. На жаль, громадянське суспільство на локальному рівні так само проявляє неготовність брати участь у формуванні політик.

Здатність громадянського суспільства брати участь в управлінні місцевим розвитком автор пропонує, на основі трьох базових понять «територіальна громада», «громадянське суспільство», «компетентність», визначити як «громадянські компетентності територіальних громад». Через розкриття цих термінів у загальному розумінні розкрито зміст поняття громадянські компетентності територіальних громад та запропоновано дефініцію цього визначення.

Здійснено аналіз програмно-цілевого підходу до публічного управління як значущого засобу розвитку демократії участі на рівні територіальних громад. У статті робиться особливий наголос на важливості використання програмно-цілевих підходів для формування громадянських компетентностей територіальних громад.

Процеси формування компетентного громадянського суспільства на локальному рівні залишаються мало дослідженими та потребують ґрунтовного наукового аналізу для впровадження нових інтенсивних механізмів впливу на розвиток громадянського суспільства в Україні.

**Ключові слова:** демократія; громадянське суспільство; компетентність; компетенція; територіальна громада; програмно-цілевий підхід; громадянські компетентності територіальних громад.

## Formation of civic competences of local communities with using program-oriented approaches: a theoretical analysis

O.S. KONDRATINSKII

Dnipropetrovsk regional institute of public administration of National  
academy for public administration under the President of Ukraine,  
Dnipropetrovsk, Ukraine

### Abstract

Article provides a comparative analysis of concepts: competence, competentia. The interrelation between these concepts grounded their separation.

In the context of decentralization of power reform in Ukraine is clearly a problem emerges directly unwillingness of communities to take responsibility in managing local development. Unfortunately, the civil society at the local level as well showing no willingness to participate in shaping policies.

The author based on an analysis of different approaches to the definition of competentia and competence: competentia - a range of issues in which the subject is knowledgeable (or has the authority); competence - acquired in the ability of integrated entity consisting of knowledge,

© О.С. Кондратинський, 2016

experience, values and attitudes that can holistically implemented in practice.

The ability of civil society to participate in the management of local development by offering based on three basic concepts of “local community”, “civil society”, “competence”, defined as “civic competence of local communities.” After disclosure of the terms in the general sense of the content of the concept of civic competency of local communities and proposed a definition of this definition.

The analysis of program-oriented approach to public administration as an important tool of participatory democracy at the level of local communities. The article is special emphasis on the importance of using target-oriented approaches to development of civic competencies of local communities.

Analyzing target-oriented approach by determining that modern quality management activities should be based on the use of program-oriented approach. The author states that the target-oriented approach is the most effective approach for the development of participatory democracy at the local level.

The process of forming competent civil society at the local level remain little studied and require thorough scientific analysis for intensive implementation of new mechanisms to influence the development of civil society in Ukraine.

**Key words:** democracy; civil society; competence; competency; local community; program-oriented approach; civic competence of local communities.

## **Формирование гражданских компетентностей территориальных сообществ с использованием программно-целевых подходов: теоретический анализ**

А.С. КОНДРАТИНСКИЙ

Днепропетровский региональный институт государственного управления  
Национальной академии государственного управления при Президенте Украины,  
Днепропетровск, Украина

### **Авторское резюме**

В статье осуществлен сравнительный анализ понятий: компетентность, компетенция. Установлена взаимосвязь между этими понятиями, обосновано их разграничение.

В контексте реформы децентрализации власти в Украине все отчетливее вырисовывается проблема с неготовностью территориальных общин непосредственно брать ответственность на себя в управлении местным развитием. К сожалению, гражданское общество на локальном уровне также проявляют неготовность принимать участие в формировании политик.

Способность гражданского общества принимать участие в управлении местным развитием автор предлагает на основе трех базовых понятий – «территориальная община», «гражданское общество», «компетентность», определить как «гражданские компетентности территориальных общин». Через раскрытие этих понятий, в общем понимании, раскрыто содержание понятия гражданские компетентности территориальных общин и предложено дефиницию этого определения.

Осуществлен анализ программно-целевого подхода к публичному управлению как значимого средства развития демократии участия на уровне территориальных общин. В статье делается особый упор на важности использования программно-целевых подходов для формирования гражданских компетенций территориальных общин.

Процессы формирования компетентного гражданского общества на локальном уровне остаются малоисследованными и требуют основательного научного анализа для внедрения новых интенсивных механизмов влияния на развитие гражданского общества в Украине.

**Ключевые слова:** демократия; гражданское общество; компетентность; компетенция; территориальная община; программно-целевой подход; гражданские компетентности территориальных общин.

**Постановка проблеми.** У контексті реформи децентралізації влади в Україні все виразніше вимальовується проблема неготовності територіальних громад безпосередньо брати на себе відповідальність в управлінні місцевим розвитком, участь у формуванні політик реалізації стратегічних цілей. Тому все частіше говорять про формування здатності громадян здійснювати функції громадянського суспільства, про їх «громадянські компетентності (компетенції)». При цьому виникають наукові дискусії з приводу адекватності використання понять «компетенція» та «компетентність», які часто ототожнюють, хоча більшість науковців схиляються до думки, що смислове навантаження цих термінів відмінне одне від одного. Отже, виникає необхідність розмежувати ці поняття у контексті подальшого опрацювання підходів до забезпечення реальної здатності громад, зокрема об'єднаних членів територіальних громад брати активну участь в управлінні, в реалізації стратегічних та щоденних завдань підтримки процесів життєзабезпечення на територіях, функцій моніторингу дій місцевої влади.

Здатність громадян-членів територіальних громад брати участь в управлінні місцевим розвитком автор пропонує виразити шляхом синтезу трьох базових понять: «територіальна громада», «громадянське суспільство», «компетентність/компетенція» через розкриття яких пролягає шлях до визначення поняття «громадянські компетентності територіальних громад».

Окрім неготовності громадянського суспільства брати участь в управлінні місцевим розвитком, виникає проблема застарілості та неефективності існуючих механізмів залучення громадян до такої участі. В країнах із розвинутою демократією паралельно з розвитком представницької форми демократії розвивається партисипативна демократія (демократія участі). За представницької демократії участь громадянського суспільства в більшій мірі зводиться до волевиявлення під час виборів (тобто один раз на кілька років) та у процесах лобювання певних рішень громадськими

об'єднаннями, а партисипативна демократія пропонує для громадян механізми залучення до щоденної роботи органів влади.

Ще одну паралель можна провести між все більш широким застосуванням в українському місцевому самоврядуванні програмно-цілевих підходів та появою хоча й окремих, але досить успішних практик залучення громадян до управління місцевим розвитком, які переважно базуються на впровадженні програмно-цілевого підходу до управління. Висвітлення зв'язку між використанням зазначеного підходу й підвищенням здатності громадян до управління місцевими справами поки що не має системного характеру в науковому середовищі. Зазначеним зумовлюється актуальність досліджень, представлених у статті.

**Аналіз досліджень і публікацій.** У контексті реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади все більшої уваги набуває проблематика розвитку та участі громадянського суспільства в управлінні місцевим розвитком. Про це свідчать матеріали викладені в «Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні». Відповідно до концепції одними з найважливіших проблем, які потребують розв'язання, є:

- запровадження ефективних механізмів участі громадськості у виробленні органами місцевого самоврядування важливих управлінських рішень;
- нерозвиненість форм прямого народовладдя, неспроможність членів громад до солідарних дій, спрямованих на захист своїх прав та інтересів, у співпраці з органами місцевого самоврядування і місцевими органами виконавчої влади та досягнення спільних цілей розвитку громади;
- забезпечення права територіальних громад на місцевий референдум;
- удосконалення процедури утворення органів самоорганізації населення, визначення чіткого порядку надання їм частини повноважень органів місцевого самоврядування, а також надання коштів для здійснення зазначених повнова-

жень, витрачання ними таких коштів, звітування про їх використання;

- поширення практики утворення органів самоорганізації населення, зокрема у територіальних громадах, до яких належать жителі більш як одного населеного пункту [5].

Фундаментальний теоретичний аналіз понятійного апарату здійснили Армстронг М., Байденко В.І., Бакуменко В.Д., Вакуленко В.М., Говоруха В.В., Грицяк І.А., Загорський В.С., Іжа М.М., Ковбасюк Ю. В., Лебединська О.Ю., Овчарук О. В., Орлатий М.К., Попов С.А., Рудік О.М., Серьогін С.М., Сурмін Ю. П., Трощинський В. П. та ін..

Науковцями досить плідно розробляються і різнобічно розглядаються поняття компетенції та компетентності, проте ці поняття ще не мають однозначного змісту і визначення, хоча для розвитку сучасної науки їх дослідження має важливе значення.

Дослідження окремих проблем щодо впровадження програмно-цільового підходу, пошук механізмів його ефективного застосування в системі публічного управління займалися такі вчені, як: Бабаєв В.М., Батанов О.В., Бойко-Бойчук О.В., Гошко А.О., Дзюндзюк В.Б., Корженко В. В., Куц Ю.О., Маматова Т. В., Мамонова В.В., Сергієнко Е.О., Шумляєва І.Д., Шаров Ю.П. та ін.

**Мета дослідження** полягає в змістовному аналізі понять «громадянське суспільство», «територіальна громада», «компетенція», «компетентність», у розкритті сутності громадянських компетентностей територіальних громад та дослідженні потенційного впливу на їх формування широкого застосування програмно-цільових підходів для управління місцевим розвитком.

**Виклад основного матеріалу.** На думку автора, найбільш вдало проблематику, наведену в «Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» [5], можна визначити як громадянські компетентності територіальної громади, що поєднує в собі такі терміни державного управління,

як «громадянське суспільство», «територіальна громада» та «компетенція/компетентність». В першу чергу необхідно приділити увагу поняттям «компетенція» та «компетентність». Ці поняття іншомовні та увійшли в сучасний обіг від латинських «competentia» та «competens». Часто поняття «competere» помилково відносять як основоположне до понять «competentia» та «competens», або плутають з одним із них, але в перекладі з латині «competere» означає застосовний. В свою чергу латинське «competentia» перекладається, як компетенція та означає: відповідати, підходити; а «competens» перекладається як компетентність та означає: належний, здібний, знаючий.

Відносно початку роботи над формулюванням понять, то вони беруть свій початок із кінця ХХ ст. та тривають по сьогоднішній день. Так, у 1982 р. в США були опубліковані результати наукових досліджень В. Макелвіла, які теоретично доводили, що сутністю будь-якої організації, її основою є наявний набір компетенції всіх працівників компанії [10, с. 167].

Спершу терміни «компетентність» і «компетенція» як у наукових дослідженнях, так і в практиці роботи служб персоналу використовувалися як синоніми. Однак, на думку Ч. Вудруфа, слід розрізняти зазначені поняття:

компетентність — це поняття стосується людини, воно передбачає аспекти поведінки, що стоїть за компетентним виконанням роботи;

компетенція — це поняття стосується роботи, сфери професійної діяльності, в якій людина є компетентною [15, с. 30].

Англієць М. Армстронг схиляється до думки, що термін компетентність, по-перше, корисний для опису того типу поведінки (тих його аспектів), який потрібен організації для досягнення високого рівня ефективності. Це поняття допомагає сконцентрувати увагу на ключових питаннях поведінки, що впливають на результати. По-друге, поняття компетентність можна використовувати для опису тих знань і вмінь, які очіку-

ються від працівника для ефективного виконання його обов'язків [1, с. 277].

Звернемося до енциклопедичних джерел і словників, щоб зрозуміти природу цих понять. У перекладі на англійську латинське «competence» означає: здатність, вміння; компетентність; компетенція, повноправність [14]. Тлумачні словники англійської мови трактують це поняття як відповідність, достатність, вміння виконувати певну роботу, завдання та обов'язок; розумові здібності або загальні вміння та навички [13, с. 200]; властивість за значенням «компетентний» [12, с. 116]. Варто зазначити, що в англомовних джерелах застосовується також слово «competency», яке має ті ж самі значення, що й «competence». Окрім того, аналіз етимологічної інформації тлумачного словника доводить, що саме «competency» походить від латинського «competentia» [13, с. 200], а це означає, що його потрібно перекладати як компетенція.

В основі терміну компетенція лежить латинське «competentia», що тлумачиться, як: взаємно прагну, відповідаю, підходжу; знання, коло повноважень особи, досвід, а під компетентністю розуміється поінформованість, обізнаність, авторитетність; кваліфікація, результативність.

У тлумачних та енциклопедичних словниках компетенція визначається як «добра обізнаність із чим-небудь; коло повноважень якої-небудь організації, установи, особи»; «коло питань, в яких хто-небудь добре обізнаний; коло чийось повноважень, прав»; «коло повноважень, наданих законом, статутом або іншим актом конкретному органу або посадовій особі; знання і досвід у певній галузі»; «коло питань, явищ, в яких дана особа авторитетна, має досвід, знання; коло повноважень, галузь належних для виконання ким-небудь питань, явищ» [6; 7; 11].

Тлумачення поняття компетентність в українських та російських словниках хоча дещо й відрізняються за своїм змістом, але містять загальні аспекти: «1) який має достатні знання в якій-небудь галузі; який з чим-небудь добре

обізнаний; тямущий; який ґрунтується на знанні; кваліфікований; 2) який має певні повноваження; повноправний, повновладний»; «знаючий, обізнаний, авторитетний в якій-небудь галузі; який володіє компетенцією»; «обізнаний, визнаний знавець з певного питання; який володіє компетенцією, повноправний». За психологічним словником компетентність – психосоціальна якість, що означає силу і впевненість, витікаючи від почуття особистої впевненості і корисності, що дає людині усвідомлення своєї здатності ефективно взаємодіяти з оточенням [6; 7; 11].

Аналіз понять компетенція і компетентність дає підстави зробити наступні висновки: компетенція – це коло питань, в яких суб'єкт добре обізнаний (або має повноваження); компетентність – набута у процесі діяльності інтегрована здатність суб'єкта, яка складається із знань, досвіду, цінностей і ставлення, що можуть цілісно реалізовуватися на практиці.

На основі проведеного автором термінологічного аналізу таких понять державного управління, як «громадянське суспільство», «територіальна громада» та «компетентність», можна запропонувати наступне визначення: громадянські компетентності територіальних громад – це інтегративне поняття, що об'єднує в собі знання, вміння, навички, досвід і особистісні властивості та стиль колективної поведінки членів територіальної громади, які обумовлюють прагнення, здатність і готовність впливати на владу для реалізації власних потреб у системі самоврядування конкретної територіальної громади.

Відносно підходів до розвитку громадянських компетентностей територіальних громад, то загально визнаним є думка, що програмно-цільовий підхід служить найважливішим інструментом здійснення управління місцевим розвитком.

Витоки програмно-цільового управління йдуть углиб попередніх десятиліть і навіть століть. Будучи одним з найбільш яскравих проявів системного підходу в управлінні, програмно-цільо-

ве управління в неявній формі було притаманне всім процесам управління, побудованих на системній основі. Поняття мети та управління, орієнтованого на досягнення цілей, містилося ще в роботах давньогрецьких філософів. Великі технічні творіння мозку і рук людських не могли б бути здійснені без програм їх втілення, хоча ці програми і не отримували вираженого документального оформлення. Безсумнівно, що існували, принаймні в устах їхніх творців, програми великих походів, завоювань, економічних перетворень, господарського облаштування.

При всьому цьому офіційне, документальне народження програм як інструменту планування, управління відноситься до початку ХХ в. У 1920-1930-х роках програмно-цільове управління починає проявлятися як один з напрямків в управлінні соціально-економічними об'єктами і процесами, а також спосіб вирішення гострих великомасштабних проблем [8].

Програмно-цільовий підхід отримав комплексне наукове осмислення, і необхідно вказати на існування робіт, в яких велася розробка цього напрямку з різних позицій і напрямів, але в свою чергу для розвитку громадянської компетентності територіальних громад даний підхід використовувався менш інтенсивно.

У сучасній літературі, присвяченій управлінню соціально-економічними процесами, об'єктами, відносинами, все більш широко використовуються поняття «програмно-цільове планування», «програмно-цільове управління», «програмно-цільові методи», «програмно-цільовий підхід», «цільові програми». Починаючи з другої половини ХХ ст. програмно-цільова методологія неухильно проникає в усі нові сфери діяльності людей, в бізнес-сферу, некомерційну сферу, а також у діяльність місцевих і державних органів управління, знаходить відображення у світових економічних, соціальних, природоохоронних процесах.

У міру виникнення й загострення політичних, національних, соціально-економічних, морально-етичних,

релігійних, екологічних проблем, що вимагають для свого рішення проведення комплексу взаємопов'язаних і взаємообумовлених заходів, використання найрізноманітніших ресурсних джерел, роль програмно-цільових методів, цільових програм в управлінні буде неухильно зростати.

Програмно-цільовий підхід – це синтез підходів, оскільки пов'язаний з розробкою цільових програм (цільовий і програмний підходи) діяльності (системний підхід) в єдності її елементів (структурний підхід) і функцій (функціональний підхід) по всіх напрямках діяльності (комплексний підхід). Таким чином, у програмно-цільовому принципі здійснюються інтеграція і синтез основних принципів керування: цільового (спрямованості на кінцевий результат), комплексності, зв'язку цілей і ресурсів, конкретності, єдності галузевого та територіального планування [8].

Призначення програмно-цільового підходу полягає в обґрунтуванні концентрації ресурсів для: вирішення комплексних проблем; забезпечення координації видів діяльності та заходів, що здійснюються окремими відомствами і різними рівнями управління; підвищення ефективності виконання прийнятих рішень. Програмно-цільовий підхід є способом вирішення великих і складних завдань за допомогою вироблення та здійснення системи, програмних заходів, орієнтованих на цілі, досягнення яких забезпечує розв'язання проблем, що виникли. Основний наголос програмно-цільового методу в державному управлінні зроблено на обов'язковості досягнення максимально можливого та соціально вагомого ефекту в результаті використання коштів, сплачених платниками податків.

Науковці та спеціалісти з державного управління ще не дійшли одностайності у розумінні визначення самого програмно-цільового методу. Так, Л. Дідківська зазначає, що: «програмно-цільовий метод – це розробка важливих програм вирішення найактуальніших соціальних, економічних, екологічних, науково-технічних, регіо-

нальних проблем розвитку суспільства» [3].

Д. Стеченко вважає, що «програмно-цільовий метод в управлінні регіональним розвитком – це система науково-методичних заходів, яка забезпечує розв'язання проблем міжгалузевого та міжрегіонального характеру шляхом ув'язування цілей з ресурсами» [9, с. 117]. Досліджуючи проблеми програмно-цільового методу управління, Н. Карданська зазначає, що «програмно-цільова модель забезпечує прив'язку цілей плану і проекту з ресурсами за допомогою спеціальних програм, що налаштовує на комплексне здійснення проектних робіт та ефективний розвиток виробництва» [4].

Основними поняттями програмно-цільового управління є мета і програма. «Мета – це очікуване, бажаний стан системи, обов'язково передбачає досягнення заздалегідь визначеного результату» [4].

Уточнюючи це визначення, В.Г. Афанасьєв називає вимоги до мети: конкретність, реальність, контрольованість. Оскільки мета має складний характер, то в ній виокремлюються частини, які й впливають на складання цільових програм [2, с. 258].

Специфіка конкретних методик програмно-цільового управління визначається особливостями цільових програм. Програма – поняття багатоаспектне, широко поширене в найрізноманітніших сферах людської діяльності і в залежності від сфери застосування має різне смислове навантаження.

Подібним чином програмно-цільова діяльність має найрізноманітніші форми, що отримали назву «програмно-цільове планування», «програмно-цільове управління», «соціально-економічне програмування». Всі форми, види діяльності, що охоплюють планування, прогнозування, організацію, координацію на програмно-цільовій основі, використовують загальну методологію, звану програмно-цільовим підходом або програмно-цільовим методом. Така методологія найбільш характерна для процесів вироблення та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із завданнями про-

блемного характеру, що виникають у різних галузях життя, економіки, виробництва, обміну, споживання [8].

У широкому сенсі слова програмно-цільовий метод є спосіб вирішення великих і складних проблем за допомогою вироблення і проведення системи, програмних заходів, орієнтованих на цілі, досягнення яких забезпечує вирішення виниклих проблем. Природно, що в подібному короткому визначенні, що відбиває головні риси програмно-цільового методу, не втілюється все розмаїття характеристик його ознак. До того ж, при безпосередньому застосуванні програмно-цільового методу до конкретних проблем, об'єктів, процесів проявляються його специфічні особливості, зумовлені природою предметів і об'єктів, характером проблем, на вирішення яких спрямовані програмні заходи.

Узагальнюючи наукові підходи різних авторів і практичний досвід застосування програмно-цільового методу для розвитку територій, можна констатувати, що програмно-цільовий метод належить до найбільш сучасних способів управління соціально-економічним розвитком. Використання цього методу підсилює цільову спрямованість в управлінні місцевим розвитком, забезпечує комплексність та безперервність соціально-економічних процесів при досягненні поставлених цілей суспільного розвитку і являє собою систему елементів механізму регіонального управління, яка спрямована на реалізацію довгострокових цілей соціально-економічного розвитку країни та її регіонів на основі використання наявних ресурсів та узгодження інтересів суб'єктів соціально-економічних процесів.

**Висновки.** Проведений порівняльний аналіз понять «компетентність» і «компетенція» продемонстрував, що ці терміни є взаємопов'язаними та взаємообумовленими, але нетотожними один одному, тому їх потрібно розрізняти при застосуванні по відношенню до певного суб'єкта. Компетенція – це коло питань, в яких суб'єкт добре обізнаний або має повноваження (міра повноважень суб'єкта), а компетентність – це

інтегративне поняття, що є результатом опанування численних компетенцій, що можуть цілісно реалізовуватися на практиці (реалізаційна здатність суб'єкта).

На основі аналізу термінів «громадянське суспільство», «територіальна громада», «компетентність» автор пропонує наступне визначення: громадянські компетентності територіальних громад – це інтегративне поняття, що об'єднує в собі знання, уміння, навички, досвід і особистісні властивості та стиль колективної поведінки членів територіальної громади, які обумовлюють прагнення, здатність і готовність впливати на владу для реалізації власних потреб у системі самоврядування конкретної територіальної громади.

За результатами проведеного теоретичного аналізу стає очевидним, що застосування програмно-цільового підходу

до управління місцевим розвитком та формування громадянських компетентностей територіальних громад є нерозривно пов'язаними елементами функціонування місцевого самоврядування та ефективного управління місцевим розвитком. Формування громадянських компетентностей територіальних громад відбувається при використанні програмно-цільового підходу – з одного боку, а з іншого боку – впровадження програмно-цільового підходу потребує розвитку громадянських компетентностей територіальних громад.

Отже, подальшого наукового дослідження потребує аналіз впливу існуючих практик впровадження програмно-цільового підходу до управління місцевим розвитком на формування громадянських компетентностей територіальних громад.

#### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: Пер. с англ. / Под ред. С. К. Мордовина. — 8-е изд. — СПб.: Питер, 2004. — 832 с
2. Афанасьев В.Г. Общество: Системность, познание, управление / В.Г.Афанасьев. – М.: Политиздат, 1981. -432 с.
3. Дідківська Л. І. Державне регулювання економіки : навч. посіб. / Л.І. Дідківська, Л. С. Головка. – К. : Знання-Прес, 2002. – С. 68
4. Карданская Н. Л. Основы принятия управленческих решений / Н.Л. Карданская. – М. : Русская деловая лит-ра, 1998. – С. 57.
5. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України № 333-р від 1 квітня 2014 р.. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p>
6. Новий тлумачний словник української мови (у трьох томах). том 1, А – К / Укладачі: В. В. Яременко, О. М. Сліпушко. – Київ, Вид-во “АКОНІТ”, 2006. – 926 с.
7. Психологический словарь [авт.-сост. В. Н. Копорулина, М. Н. Смирнова, Н. О. Гордеева, Л. М. Балабанова]; под ред. Ю. Л. Неймера. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2003. – 640 с.
8. Райсберг Б.А. Программно-целевое планирование и управление: учебник / Б.А. Райсберг, А.Г. Лобко. М.: ИНФРА-М, 2000
9. Стеченко Д. М. Управління регіональним розвитком / Д. М.Стеченко. – К.: Вища школа, 2000. – 224 с.
10. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 512 с.
11. Ушаков Д. Н. Толковый словарь современного русского языка / Под ред. Татьянченко Н. Ф. М.: Альта-Пресс, 2005. – 1216 с.
12. Hornby A. S. Oxford Student's Dictionary of Current English / A. S. Hornby. – Oxford: Oxford University Press; Moscow: Prosveshcheniye Publishers, 1984. – 769p.
13. New Webster's Dictionary and Thesaurus of the English language: Lexicon Publication, 1993. – 1150 p.
14. The Concise Oxford English-Russian Dictionary / Edited by Paul Falla. – Oxford: Oxford University Press, 2001. – 1007 p.
15. Woodruffe C. Competent by any other name // Presental Management. — 1991. — September. — P. 30—33.



## REFERENCES:

1. Armstrong, M., 2004. Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami [Human Resource Management Practice]. Piter, SPb. (in Russian).
2. Afanasev, V.G., 1981. Obschestvo: Sistemnost, poznanie, upravlenie [Society: System, knowledge, management]. Politizdat, Moscow (in Russian).
3. Didkivs'ka, L. I., 2002. Derzhavne rehulyuvannya ekonomiky [State regulation of Economy]. Znannya-Pres, Kyiv (in Ukrainian).
4. Kardanskaya, N. L., 1998. Osnovy prinyatiya upravlencheskih resheniy [Fundamentals of management decisions]. Russkaya delovaya lit-ra, Moscow (in Russian).
5. Kontseptsiya reformuvannya mistsevoho samovryaduvannya ta terytorial'noyi orhanizatsiyi vlady v Ukraini: skhvalena rozporядzhennyam Kabinetu Ministriv Ukrainy № 333-r vid 1 kvitnya 2014 r. [The concept of local government reform and territorial organization of power in Ukraine approved by the Cabinet of Ministers of Ukraine № 333-p of April 1, 2014]. Access Mode: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-r> (in Ukrainian).
6. Yaremenko, V. V., Slipushko, O. M., 2006. Novyy tлумachnyy slovnyk ukrayins'koyi movy [New Dictionary of the Ukrainian language]. Vyd-vo "AKONIT", Kyiv (in Ukrainian).
7. Koporulina, V. N., Smirnova, M. N., Gordeeva, N. O., Balabanova, L. M., Neymera, Yu. L., 2003. Psihologicheskii slovar [Psychological Dictionary]. Feniks, Rostov-na-Donu (in Russian).
8. Raysberg, B.A., 2000. Programmno-tselevoe planirovanie i upravlenie: uchebnik [Programme-oriented planning and management]. INFRA-M, Moscow (in Russian).
9. Stechenko, D. M., 2000. Upravlinnya rehional'nym rozvytkom [Management of regional development]. Vyshcha shkola, Kyiv (in Ukrainian).
10. Kibanova, A. Ya., 1997. Upravlenie personalom organizatsii: Uchebnik [Organization Human Resource Management]. INFRA-M, Moscow (in Russian).
11. Ushakov, D. N., 2005. Tolkovyy slovar sovremennogo russkogo yazyka [Explanatory Dictionary of the modern Russian language]. Alta-Press, Moscow (in Russian).
12. Hornby, A. S., 1984. Oxford Student's Dictionary of Current English. Oxford: Oxford University Press; Moscow: Prosveshcheniye Publishers
13. New Webster's Dictionary and Thesaurus of the English language: Lexicon Publication, 1993
14. Falla, Paul, 2001. The Concise Oxford English-Russian Dictionary. Oxford: Oxford University Press
15. Woodruffe, C., 1991. Competent by any other name. Presental Management

**Кондратинський Олександр Сергійович** – аспірант  
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президенті України  
Адреса: 49044, Дніпропетровськ, вул. Гоголя, 29

**Kondratinskii Oleksandr S.** – postgraduate  
Dnepropetrovsk regional institute of public administration, the National academy of public administration, office of the President of Ukraine  
Address: 29, Gogol str., Dnipropetrovsk, 49044, Ukraine

**Кондратинский Александр Сергеевич** – аспирант  
Днепропетровский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины  
Адрес: 49044, Днепропетровск, ул. Гоголя, 29  
e-mail: kondratinsky@gmail.com