

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів

Факультет управління
Кафедра публічного управління та митного адміністрування

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Професійний розвиток посадових осіб місцевого
самоврядування в Україні»

Виконала: студентка групи ПУ20-1
спеціальність 281 «Публічне управління
та адміністрування»
Брейко Алевтина Олександрівна

Керівник: доктор наук з державного
управління, професор
Антонова Ольга Валеріївна

Рецензент:
НТУ «Дніпровська політехніка»,
ННІ державного управління
доцент кафедри державного управління
і місцевого самоврядування,
доктор наук з державного управління,
доцент Сорокіна Наталія Григорівна

Дніпро – 2024

АНОТАЦІЯ

Брейко А.О.Професійний розвиток посадових осіб місцевого самоврядування в Україні.

Дипломна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2024

Метою бакалаврської роботи є визначення та обґрунтування напрямів професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування в Україні з урахуванням європейського досвіду.

У роботі досліджено поняття, змісту та переліку професійних компетентностей публічних службовців. Проаналізовано сучасний стан правового регулювання професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування в Україні, дієвість інструментів професійного розвитку у країнах-членах Європейського Союзу. За результатами дослідження визначені основні напрямки підвищення кваліфікації посадових осіб і проаналізовано особливості системи моніторингу якості професійного навчання публічних службовців у сьогоденних реаліях. Запропоновані шляхи та інноваційні форми удосконалення системи професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування на основі європейського досвіду.

Ключові слова: професійний розвиток, посадові особи місцевого самоврядування, підвищення кваліфікації, професійне навчання, професійні компетентності

SUMMARY

Breiko A.O. Professional development of local self-government officials in Ukraine.

Thesis for obtaining an educational degree by a Bachelor's degree in specialty 281 "Public Administration". University of Customs and Finance, Dnipro, 2024.

The purpose of this thesis is to study a thorough analysis of the development of professional qualities of local self-government officials based on foreign experience and under the conditions of public administration reform in Ukraine.

The work examines the concept, content, and list of professional competencies of public servants. The current state of legal regulation of professional development of local self-government officials in Ukraine, the effectiveness of professional development tools in the member states of the European Union is analyzed. Based on the results of the research, the main directions of upgrading the qualifications of officials were determined and the peculiarities of the system of monitoring the quality of professional training of public servants in today's realities were analyzed. Proposed ways and innovative forms of improving the system of professional development of local self-government officials based on European experience.

Key words: professional development, local self-government officials, professional development, professional training, professional competences.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	7
1.1. Поняття, зміст та перелік професійних компетентностей публічних службовців	7
1.2. Правове регулювання професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування в Україні	16
1.3. Організація професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування у країнах-членах Європейського Союзу	23
РОЗДІЛ 2 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	36
2.1. Підвищення кваліфікації і система моніторингу якості професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування в умовах війни	36
2.2. Удосконалення системи професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування України на основі європейського досвіду	444
2.3. Упровадження інноваційних форм професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування	50
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Становлення демократичної, правової, соціальної держави, розвиток засад громадянського суспільства, проведення адміністративної реформи, зокрема реформи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, потребують підготовки нової генерації керівників і фахівців.

Службовці органів місцевого самоврядування посідають особливе місце в соціальній структурі суспільства – місце організаторів життєдіяльності місцевої громади, а основним засобом з виконання ними своїх завдань та функцій і є служба в органах місцевого самоврядування. Необхідною передумовою ефективного виконання завдань та повноважень місцевого самоврядування є належний професійний рівень службовців органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, сільських, селищних, міських голів. Від ефективності діяльності посадових осіб місцевого самоврядування залежать умови життя мешканців конкретного регіону. Тому населення висуває дуже високі вимоги до результативності роботи персоналу органів місцевого самоврядування. Одним з важливих інструментів підвищення ефективності служби в органах місцевого самоврядування є професійний розвиток посадових осіб органів місцевого самоврядування

Таким чином, професійний розвиток посадових осіб місцевого самоврядування має стати обов'язковою умовою та невід'ємною складовою їх публічної діяльності, що вимагає не лише відповідного теоретичного обґрунтування, але й упровадження інноваційних підходів до організації навчального процесу.

Питаннями розвитку професійних компетенцій публічних службовців в Україні опікувалася низка провідних вітчизняних учених, серед яких: Г. Атаманчук, К. Баранцева, Н. Гончарук, П. Василенко, І. Маноха, В. Міляєва, І. Мурашко, Н. Нижник, І. Нинюк, В. Олуйко, Л. Пашко, Б. Пономаренко, С. Серьогін, І. Сурай, С. Хаджирадєва, О. Хохлов.

Відповідно до Закону України «Про державну службу» професійний розвиток – безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей [27].

Розгляд такої якості, як професійна компетентність скрізь призму структури професійної мобільності персоналу надає, на наш погляд, більш системного розуміння цього феномену як у плані зв'язків професійної компетентності з іншими базовими якостями персоналу у процесі її формування, так і в сенсі напрямів впливу на цей процес професійного середовища державного органу.

Мета роботи полягає у визначенні та обґрунтуванні напрямів професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування в Україні з урахуванням європейського досвіду.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити низку **завдань**:

- охарактеризувати поняття, зміст та перелік професійних компетентностей публічних службовців;
- проаналізувати правове регулювання професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування в Україні;
- дослідити особливості організації професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування у країнах-членах Європейського Союзу;
- визначити особливості підвищення кваліфікації і системи моніторингу якості професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування України на основі європейського досвіду;
- визначити основні шляхи інноваційних форм професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування.

Об'єкт дослідження—професіоналізація посадових осіб місцевого самоврядування.

Предмет дослідження—удосконалення професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні.

Методи дослідження. У роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: за допомогою аналітичного методу здійснено відбір наукової інформації за темою дипломної роботи; застосування системного підходу забезпечило теоретичне узагальнення наукових концепцій, емпіричних даних та досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених; застосування методу аналізу та синтезу слугувало для вивчення окремих складових державної політики щодо удосконалення професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування.

Теоретичним та методологічним підґрунтям дослідження стали положення сучасної теорії державного управління, наукові роботи вітчизняних і зарубіжних дослідників з питань кадрової політики та управління персоналом, професіоналізації державної служби та розвитку місцевого самоврядування.

Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, два розділи (шість підрозділів), висновки, загальний обсяг яких складає 61 сторінку. Список використаних джерел містить 41 найменування, у тому числі. У роботі вміщено 2 рисунка і 1 таблиця.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Поняття, зміст та перелік професійних компетентностей публічних службовців

Система професійного розвитку існує протягом усього періоду проходження служби, починаючи від підготовки та закінчуючи звільненням публічних службовців. Така всеосяжність передбачає не те що необхідність, а безапеляційність, беззаперечність імплементації в процес такого розвитку всіх без винятку складників, пов'язаних із формуванням та вдосконаленням компетентностей публічних службовців[13].

У процесі проходження публічної служби формуються всі необхідні практичні та професійні навички, які визначають рівень професіоналізму конкретного службовця, а отже, визначають рівень ефективності виконання ним службових обов'язків. Існує необхідність управління процесами професійного розвитку публічних службовців, оскільки в такий спосіб можна не лише отримати орієнтованого фахівця, але й створити конкурентні умови в публічній службі, що підвищуватиме професійні якості та ефективність діяльності службовців на посадах, це, своєю чергою, визначатиме якість публічних послуг.

У широкому розумінні професіоналізація являє собою процес, у результаті якого в публічних службовців формується об'єктивна (наявність знань, умінь, навичок, досвіду і професійно важливих та інших якостей) і суб'єктивна (усталена адекватна мотивація) готовність до професійної діяльності[22, с. 25]. Професіоналізм є результатом цього процесу, показником успішності його здійснення, якісною характеристикою публічного службовця, тобто професіоналізм виступає як певна соціально-професійна перспектива, більшою або меншою мірою доступна кожному публічному службовцю.

Професійна компетентність публічних службовців знаходить вираження у вмінні ефективно працювати, враховуючи постійні зміни темпу життя та якісно виконувати професійні обов'язки в ситуаціях неузгодженості нормативно-правового забезпечення діяльності [4, с. 31]. Компетентнісний підхід оцінює державного службовця, аналізуючи його самостійність, ініціативність, виконавську дисципліну та характеризується дотриманням основ етичної поведінки державних службовців та з питань запобігання корупції. Модель професійної компетентності сучасного службовця мають доповнювати самоактуалізація, стан професійного самопочуття, адаптивність, динаміка й напрям професійної самоідентифікації, навчання з теорії прийняття рішень для найбільш професійно придатних працівників.

Поняття «професійна компетентність» є предметом спеціального всебічного наукового дослідження науковців різних галузей вітчизняної і зарубіжної науки та розглядається як: інтелектуально і особистісно зумовлений досвід соціально-професійної життєдіяльності людини, що засновується на знаннях; інтеграційна характеристика особи, що відображає готовність і здатність людини ефективно вирішувати задачі, які виникають перед ним у процесі діяльності; здатність виконувати професійні обов'язки у реальній робочій обстановці, яка відповідає певному стандарту [4, с. 33].

У контексті діяльності Ради Європи компетентності визначаються як спроможність особистості сприймати та відповідати на індивідуальні й соціальні потреби, а також як комплекс цінностей, знань і навичок.

Аналіз наукових праць засвідчує, що професійна компетентність найчастіше розглядається як система знань та умінь, які визначають ефективність професійної діяльності (О. Бондарчук, В. Бодров, Ж. Вірна, Н. Волянчук, Г. Ложкін, Л. Малімон, О. Матеюк та ін.), як індивідуальна характеристика рівня відповідності вимогам професії, як психічний стан, який дає змогу діяти самостійно і відповідально та як оволодіння людиною здібностями і вміннями виконувати певні трудові функції (Г. Беженар, А. Маркова, О. Москаленко, Г. Нікіфоров, М. Пірен, В. Потапова та ін.), як

важливий складник професіоналізму та як підструктура професійно зумовленої структури особистості (С. Максименко, Н. Пов'якель, О. Саннікова, В. Семиченко, В. Шадриков, Н. Шевченко та ін.).

У змісті професійної компетентності моральні виміри існують не лише як моральні якості професіоналів, вони виявляються й у певних знаннях, уміннях, навичках тощо професійної діяльності. Тобто моральні аспекти професійної діяльності тісно інтегровано в саме явище професійної компетентності, тому є сенс вести мову про особливий її вид, що відображає ці зрізи.

На думку Т. Лукіна професійна компетентність державного службовця становить основу його професійної діяльності, визначає міру відповідності його обізнаності (авторитетності) у питаннях державного управління та сформованості його навичок щодо здійснення нормативних вимог, які встановлюються до фахівців у сфері державної служби[15].

Н. Болубаш визначає професійну компетентність посадових осіб як володіння наступними компетенціями стосовно професійної діяльності: а) ключовими – універсальними, пов'язаними із професійним успіхом особистості в сучасному суспільстві; б) базовими – загально професійними, що відбивають специфіку професійної діяльності; в) спеціальними – професійно-профільними, що відображають специфіку конкретної предметної сфери діяльності у органах державної влади[4]. Отже, професійну компетентність можна розглядати як сукупність ключових (універсальних), базових (загальнопрофесійних) та спеціальних (професійно-профільних) компетенцій стосовно професійної діяльності.

У працях Г. Балла професійна компетентність розуміється як невід'ємна складова частина культури професійної діяльності: володіння системою знань, умінь і навичок, достатньою для успішного вирішення тих трудових завдань, які відповідають повсякденним і очікуваним на найближче майбутнє функціональним обов'язкам фахівця[1].

Конкретизацію професійної компетентності знаходимо у праці А. Деркача й В. Зазикіна[26], де професійна компетентність розглядається як

«важливий компонент підсистеми професіоналізму діяльності, сфера професійного знання, коло вирішуваних питань, система знань, яка постійно розширюється, що дає змогу успішно здійснювати професійну діяльність». При цьому структура й зміст професійної компетентності визначаються специфікою професійної діяльності та належністю професії до певного класу.

І. Кучеренко розглядає професійну компетентність як інтегральну характеристику ділових і особистісних якостей фахівця, що відбивають рівень знань, умінь, досвід, достатній для здійснення мети даного роду діяльності, а також його моральну позицію[13]. Л. Тарханпід професійною компетентністю має на увазі сукупність професійних знань і умінь, а також способи виконання професійної діяльності[38]. Т. Савченко визначає розвиток компетентності як наявність базової освіти відповідного рівня, стажу, досвіду роботи та ін.[34].

Компетентність, будучи готовністю та здатністю людини діяти в будь-якій сфері, передбачає володіння людиною комплексом відповідних компетенцій, які включають її особистісне ставлення до предмету діяльності. Т. Недашківська професійну компетентність державного службовця розглядає як систему професійних компетенцій відповідно до повноважень, передбачених посадою, а компетенції – як особистісні риси людини, що зумовлюють рівень знань та вмінь фахівця, які він може ефективно застосовувати в різних ситуаціях та адаптувати до змінних умов роботи [20, с. 89]. Тобто науковці компетентність посадових осіб визначають не лише за рівнем їх професійної підготовки і знань, які допомагають виявляти й передбачати тенденції розвитку системи управління, але і за здатністю урахувати в своїй діяльності можливі шляхи розвитку місцевого самоврядування. Отже, якості людини, що визначають її професійну компетентність, визначаються в межах традиційної її побудови – знання, уміння та навички.

Узагальнення різних підходів дозволило установити, що професійна компетентність є інтегративною якістю особистості, яка визначає здатність фахівця розв'язувати проблеми та завдання, що виникають у реальних ситуаціях професійної діяльності в органах державної влади з опорою на наявні

знання, уміння, навички, особистісні якості, життєвий досвід, цінності та здібності, представлені у вигляді сукупності компетенцій. Погоджуючись з А. Хуторським вважаємо, що компетенцію доцільно розглядати як сукупність взаємозалежних якостей особистості, що задаються стосовно певного кола предметів і процесів, необхідних, щоб якісно та продуктивно діяти стосовно них [19].

На формування компетентності впливають також сама компетенція та особистісно-морально-ділові риси суб'єкта. Фактично використовується термін «компетенція» у традиційному значенні «повноваження, пов'язані з посадою», а термін «компетентність» – у новому розумінні «риса та якість людини, яка займає посаду». І це важливо через те, що правовий статус посадової особи місцевого самоврядування є таким же важливим на локальному рівні, як і статус державного службовця в регіональному і національному. Тому таке вживання може ускладнити сприйняття публічними службовцями нового змісту та вимог до професійності, набути системності. Державна служба – комплексний організаційно-правовий та соціальний інститут, що забезпечує виконання державними службовцями конституційних функцій держави, діяльність органів державної влади, інших державних органів, окремих державних установ, а також повноважень осіб, які обіймають державні посади в Україні. Серед основних принципів державної служби в Україні законодавчо фіксуються принципи професіоналізму та компетентності [6].

Поняття професіоналізму та компетентності не є тотожними. Професіоналізм являє собою набуту особистістю якість, що відповідає професійним вимогам, тоді як компетентність – це ступінь вияву властивого для людини професійного досвіду в рамках повноважень конкретної посади. Можна констатувати, що компетентність – це вищий ступінь розвитку професіоналізму. Компетентність не може розглядатися лише як когнітивний компонент професіоналізму (складова знань). Оскільки все частіше вона визначається через поняття «здібність», «готовність», «особистісні риси», то у зміст професійної компетентності включають також уміння й навички,

особистісні професійно значимі якості, які в такому разі трансформуються в компетенції. Готовність до прояву компетенцій відображає мотиваційний аспект, досвід їх застосування у стандартних та нестандартних ситуаціях – поведінковий аспект, ставлення до змісту компетенцій та об'єкта їх застосування – ціннісно-смысловий аспект, вольова регуляція виявлення компетенцій – емоційний аспект [3, с. 32].

Структурнопрофесійна компетентність державних службовців визначається через такі компоненти, як: емоційно-регулятивний (визначає здібності фахівця до саморегуляції, самоконтролю, передбачає володіння вміннями й навиками управління емоційною сферою, різними технологіями подолання професійної деструкції), поведінково-діяльнісний (представлений психологічними характеристиками, що відображають спрямованість особистості, її ставлення до діяльності, до себе, розвиток вольових рис), комунікативний (визначається як система знань, мовних і немовних умінь, навиків спілкування), соціально-психологічний (передбачає здатність державного службовця ефективно взаємодіяти з колегами як на рівні формальних, так і неформальних відносин), спеціально-професійний (репрезентований такими характеристиками, як професійні знання, здібності, уміння, що пов'язані з фаховою спрямованістю особистості).

Функціонально-професійні компетенції, що складають зміст виокремлених структурних компонентів, характеризуються наявністю професійно-важливих якостей, що в процесі професіоналізації фахівця інтегруються та утворюють цілісні комплекси, які визначають ефективну професійну реалізацію. Зазначимо, що комплекс професійно важливих якостей державних службовців ми розглядаємо як структуру організаційно-комунікативних умінь особистості, у якій об'єднано різні характеристики [5, с. 42.].

Професіоналізм посадовця знаходиться в тісному взаємозв'язку з предметною сферою діяльності особи, з компетенцією її посади. Водночас доцільно зазначити, що реалізація компетенції посади не обмежується лише

професійною компетентністю особи. Професіоналізм і компетентність – два аспекти, дві нерозривні, взаємопов’язані характеристики людини як особистості і як професіонала [9, с. 37].

Професійна успішність державного службовця залежить від апробації функціональних характеристик. Висока якість підготовки державних службовців досягається шляхом використання на всіх рівнях професійної освіти, розвиненої навчально-матеріальної та наукової бази, інтегрованих багаторівневих навчальних програм, залучення професорсько-викладацьких кадрів вищої кваліфікації для ведення навчального процесу за програмами професійної освіти.

В умовах реформування системи державної служби зростає відповідальність кадрових служб за формування висококваліфікованого апарату виконавчої влади, ефективне використання кадрового потенціалу державних органів. Творчий потенціал державних службовців є для них основою продуктивної самореалізації, об’єктом розвитку й саморозвитку. Кожний державний службовець прагне до успіху. Успіх – це реалізовані цілі, для досягнення яких державний службовець доклав максимум зусиль. Успіх без визнання призводить до розчарування, убиває ініціативу. Цього не трапиться, якщо підлеглим, які досягли успіху, делегувати додаткові права й повноваження, просувати їх за службовою ієрархією [22, с. 25].

У форматі емпіричних розробок структурний зміст професійної компетентності державних службовців можна визначати через такі компоненти:

- емоційнорегулятивний (визначає здібності фахівця до саморегуляції, само контролю, передбачає володіння вміннями і навичками управління емоційною сферою, різними технологіями подолання професійної деструкції);
- поведінково-діяльнісний (представлений психологічними характеристиками, які відображають спрямованість особистості, її ставлення до діяльності, до себе, розвиток вольових рис);
- комунікативний (визначається як система знань, мовних і немовних умінь, навичок спілкування);

– соціально-психологічний (передбачає здатність державного службовця ефективно взаємодіяти з колегами на рівні як формальних, так і неформальних відносин);

– спеціально-професійний (представлений такими характеристиками, як професійні знання, здібності, вміння особистості, пов’язані з її професійною спрямованістю) [10].

Функціонально-професійні компетенції, які складають зміст виділених структурних компонентів, характеризуються наявністю професійно важливих якостей, які в процесі професіоналізації фахівця інтегруються та утворюють цілісні комплекси, що визначають професійну реалізацію. Слід сказати, що комплекс професійно важливих якостей державних службовців ми розглядаємо як структуру організаційнокомунікативних умінь особистості, в якій об’єднано когнітивні, поведінкові та емоційні.

Компетентнісний підхід, який реалізується в підготовці фахівців у сфері публічного управління та адміністрування, може бути представлений як система загальних і фахових компетентностей (табл.).

Таблиця

**Програмні компетентності при підготовці магістрів
галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування»,
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»**

Програмні компетентності	
Інструментальні	
Ключові	Опанування предметною сферою, володіння новітніми методами і технікою дослідження, знання новітніх теорій і їх інтерпретацій
	Здатність критично відстежувати та осмислювати розвиток теорії і практики управління
	Уміння готувати та проводити публічні виступи в аудиторіях різного типу
	Уміння працювати з оргтехнікою, володіння загальними програмами ПК
	Уміння застосовувати базові знання на практиці
	Здатність до самонавчання та продовження професійного розвитку
	Оволодіння інструментарієм і техніками управління конфліктами і стресовими ситуаціями

<i>Продовження таблиці</i>	
Програмні компетентності	
Базові	Міжособистісні
	Оволодіння комунікативними навичками, а також усну і письмову комунікацію українською мовою, знання іноземних мов
	Уміння працювати в команді (групах)
	Здатність розвивати лідерський потенціал
	Системні
	Уміння організовувати власну діяльність та ефективно управляти часом
	Готовність нести соціальну відповідальність за діяльність організації
	Здатність до аналітико-прогностичної діяльності, розробки і обґрунтування вибору креативних рішень
	Здатність планувати зміни з метою вдосконалення системи та будувати нові системи
Фахові (комплекс організаційно-комунікативних умінь особистості (об'єднані когнітивні, поведінкові та емоційні уміння))	Професійні знання, здібності, вміння, пов'язані з професійною спрямованістю управлінської діяльності та її специфікою
	1. Функціонально-професійна компетентність
	Застосування інструментів демократичного врядування у сферах державного і регіонального управління, європейської співпраці
	Застосування механізмів соціального розвитку, регулювання економіки, публічних фінансів, комунікацій, конституційно-правових засад урядування та управління, електронного врядування, територіального управління, територіального управління, європейських інституцій та процедур, технологій управління людськими ресурсами
	2. Знання з предметної області:
	Базові принципи публічного управління та адміністрування
	Теоретичні та прикладні засади розроблення та реалізації загальних функцій управління
	Процеси прийняття тактичних і стратегічних рішень у межах своєї компетенції
	Методи загального управління організаціями, установами
	Сучасні методики системного комплексного аналізу діяльності організації
	Сучасні підходи до моніторингу і запровадження нововведень у вирішення типових завдань управлінської діяльності
	Планування та прогнозування діяльності організації
	Сучасні підходи до моніторингу і запровадження нововведень у вирішення типових завдань управлінської діяльності
	Планування та прогнозування діяльності організації
	Розподіл повноважень в управлінні організаціями, розроблення проектів делегування повноважень їх підрозділами, організація виконання функціонально пов'язаних дій та колективних зусиль членів групи
	Методи і засоби підтримування належного рівня якості виконання управлінських функцій, вирішення типових завдань діяльності
	Розуміння інституційної організації держави та суспільства
Розуміння основ макроекономіки та економічної політики	
Розуміння засад політичного процесу	
Розуміння основ вироблення політики та прийняття рішень	

Джерело:[21]

Таким чином, чітке визначення критеріїв професійної компетентності державних службовців у посадових інструкціях, покликане не лише визначити зміст та структуру цього поняття, але й забезпечити об'єктивність та неупередженість під час проведення конкурсу на зайняття посад державної служби; розмежувати вимоги до рівня професійної компетентності кандидатів на державну службу та розподілу посадових обов'язків у державних органах відповідно до затвердженої структури; визначити обсяг відповідальності та повноважень у залежності від займаної посади державної служби в конкретному державному органі; сприяти об'єктивній оцінці відповідності рівня професійної компетентності кандидатів на державну службу; підвищити ефективність роботи служб персоналу з управління людськими ресурсами на державній службі.

1.2. Правове регулювання професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування в Україні

У Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 року № 695, вказано, що однією із загроз безпеці держави є слабкість органів виконавчої влади, насамперед на регіональному та місцевому рівні, та органів місцевого самоврядування, що проявляється у відсутності ініціативи, досвіду та компетенцій щодо розв'язання проблем регіонального та місцевого значення, оперативного реагування на виклики, що постають, розроблення заходів щодо прискорення економічного розвитку територій [28].

Питання професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування регламентуються близько 50 нормативно-правовими актами. Умовно можна вділити кілька груп документів, що стосуються питань функціонування системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [7, с. 241]. Зокрема, це нормативно-правові акти щодо: організації, координації професійного навчання; вивчення

потреб органів державної влади, органів місцевого самоврядування у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації їх працівників; формування державного замовлення на підвищення кваліфікації та підготовку магістрів галузі знань «Державне управління»; визначення вимог до навчальних закладів для навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Основні положення щодо професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування містяться у відповідних законах, таких як Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» та Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Зокрема, У Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» питання професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування висвітлено в контексті підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Основні положення, які стосуються професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування, можна знайти в ст. 8 «Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування». Законом визначено, що посадові особи місцевого самоврядування мають проходити підготовку та перепідготовку для виконання своїх службових обов'язків. Це включає як базову підготовку, так і спеціалізовану перепідготовку для здобуття нових знань та навичок[35]. Регулярне підвищення кваліфікації є обов'язковим для посадових осіб місцевого самоврядування, оскільки це спрямовано на оновлення та розширення їхніх професійних знань і навичок у відповідності до сучасних вимог та змін у законодавстві.

Законом встановлено, що підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування можуть фінансуватися за рахунок державного та місцевих бюджетів, а також інших джерел, не заборонених законодавством. Однак для організації підготовки та підвищення кваліфікації можуть залучатися різні навчальні заклади, установи та організації, які мають відповідну ліцензію або акредитацію.

Ці положення сприяють забезпеченню належного рівня професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування, що є важливим фактором для ефективного функціонування місцевого самоврядування в Україні.

Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування» має здійснити поштовх до зростання рівня якості діяльності органів місцевого самоврядування, що є надактуальним особливо у процесі децентралізації влади[27].

Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування» створює лише фундамент для формування в Україні ефективної та престижної служби в органах місцевого самоврядування. Наступні кроки у цій сфері залежать від державної політики, розроблення та прийняття необхідних підзаконних нормативних актів центральними органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, організації обласними, районними радами, головами територіальних громад, депутатами, керівниками структурних підрозділів роботи із запровадження змін, аналітичної, експертної, громадської підтримки на державному та місцевому рівнях[39].

Отже, на підставі вищевикладеного зазначимо, що законодавство України містить велику кількість нормативно-правових актів, які повинні полегшити проходження служби в органах місцевого самоврядування. У своїй діяльності службовці місцевого самоврядування керуються всіма чинними постановами Кабінету Міністрів України та Уряду України, розпорядженнями та наказами вищих державних органів, актами органів місцевого самоврядування, розпорядженнями керівників органів місцевого самоврядування. Також Законодавець надає службовцям низку роз'яснень і рішень Конституційного суду України щодо тлумачення законодавства

Організація та координація професійного навчання регулюються законами України «Про державну службу» від 16.12.1993 р. № 3723-ХІІ, «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07.06.2001 р. № 2493-ІІІ, «Про вищу освіту» від 17.01.2002 р. № 2984-ІІІ; постановами Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему підготовки,

перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» від 07.07.2010 р. № 564, «Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Державна служба» галузі знань «Державне управління» та працевлаштування випускників» від 29.07.2009 р. № 789, «Про затвердження положень про прийом, стажування слухачів та працевлаштування випускників Національної академії державного управління при Президенті України, а також переліку органів, де проводиться стажування слухачів Академії» від 01.04.2013 р. № 255, «Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги» від 15.02.2002 р. № 153, «Про центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій» від 16.12.2004 р. № 1681.

Вивчення потреб органів державної влади, органів місцевого самоврядування у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації їх працівників здійснюється відповідно до постанов Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 06.02.2019 р. № 106, «Про фінансове забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування та органів військового управління Збройних сил» від 14.07.1999 р. № 1262. Органи державної влади та органи місцевого самоврядування щорічно здійснюють вивчення потреб у підготовці, перепідготовці й підвищенні кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Відповідно до приписів Закону України «Про державну службу» [27] професійний розвиток – безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей (п. 51 ст. 1). Адже навіть в умовах воєнного стану

державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно.

Професійне навчання державних службовців проводиться за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема у сфері публічного управління та адміністрування, у встановленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном. На строк професійного навчання за державним службовцем зберігаються його посада та заробітна плата.

Необхідність професійного навчання державного службовця визначається його безпосереднім керівником та службою управління персоналом державного органу за результатами оцінювання службової діяльності. Керівник державної служби забезпечує професійне навчання державних службовців, вперше призначених на посаду державної служби, протягом року з дня їх призначення.

Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців проводиться протягом проходження служби, а підвищення кваліфікації – не рідше одного разу на три роки (ст. 48)[27].

Державні службовці можуть реалізовувати своє право на професійне навчання через: (1) підготовку; (2) підвищення кваліфікації; (3) стажування; (4) самоосвіту [30].

Механізм реалізації права на професійне навчання дає збої на практиці. Хоча чинне законодавство і гарантує збереження посади та заробітку на час навчання, все ж нерідко службовцям відмовляють у їх збереженні.

Постанова Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 29 липня 2022 р. № 846регламентує процес підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого

самоврядування, визначаючи механізми, форми і організаційні засади цієї діяльності.

Основні положення цієї Постанови включають: оновлення та розширення знань і навичок посадових осіб місцевого самоврядування; підвищення ефективності виконання службових обов'язків; підготовку до вирішення нових управлінських завдань і викликів.

Серед основних форм підвищення кваліфікації: курси, семінари, тренінги; стажування в органах місцевого самоврядування; участь у науково-практичних конференціях, симпозіумах, круглих столах.

Організація підвищення кваліфікації включає відповідальність за організацію підвищення кваліфікації покладається на органи місцевого самоврядування, які повинні забезпечити умови для навчання своїх працівників. Проведення підвищення кваліфікації можуть здійснювати заклади вищої освіти, наукові установи, інститути підвищення кваліфікації та інші спеціалізовані установи[25, с. 61].

Фінансування підвищення кваліфікації здійснюється за рахунок державного і місцевих бюджетів, коштів органів місцевого самоврядування, грантів, а також інших джерел, не заборонених законодавством.

Ведення обліку посадових осіб, які пройшли підвищення кваліфікації, є обов'язковим. Оцінювання результатів підвищення кваліфікації проводиться для визначення ефективності навчання та його впливу на професійну діяльність посадовців.

Розробка і впровадження нових програм підвищення кваліфікації, які враховують сучасні вимоги та стандарти управління. Співпраця з міжнародними організаціями та обмін досвідом з іноземними партнерами.

Ці положення забезпечують систематичний і структурований підхід до підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, що сприяє покращенню якості управління на місцевому рівні[16].

Накази та розпорядження центральних органів виконавчої влади України відіграють важливу роль у визначенні процедур і стандартів професійного

розвитку посадових осіб місцевого самоврядування. Ці документи уточнюють та конкретизують положення, передбачені законодавством і постановами уряду. Серед ключових аспектів, які можуть бути висвітлені в таких наказах і розпорядженнях, виділимо:

1. Програми підвищення кваліфікації:

– Затвердження навчальних програм та планів для підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування.

– Визначення тематик, які відповідають сучасним вимогам управління, законодавчим змінам та інноваційним підходам у сфері місцевого самоврядування.

2. Кваліфікаційні вимоги:

– Встановлення кваліфікаційних вимог для посадових осіб, які претендують на підвищення або перепідготовку.

– Визначення необхідного рівня освіти, досвіду роботи та спеціальних знань, які необхідні для зайняття певних посад.

3. Організація навчання:

– Порядок проведення конкурсів або тендерів на вибір навчальних закладів та організацій, які будуть надавати послуги з підвищення кваліфікації.

– Умови і терміни проведення навчання, включаючи дистанційні та очні форми.

4. Оцінювання і сертифікація:

– Розробка системи оцінювання знань та навичок, отриманих під час підвищення кваліфікації.

– Видача сертифікатів або інших документів, що підтверджують успішне проходження курсів підвищення кваліфікації.

5. Моніторинг та контроль:

– Порядок здійснення моніторингу ефективності програм підвищення кваліфікації.

- Встановлення відповідальності за контроль за дотриманням стандартів навчання та використанням коштів, виділених на ці цілі.

6. Інформаційне забезпечення:

- Впровадження інформаційних систем та баз даних для обліку посадових осіб, які пройшли або проходять підвищення кваліфікації.

- Забезпечення доступу до інформаційних ресурсів, навчальних матеріалів та методичних рекомендацій.

Приклади таких нормативних документів можуть включати накази Міністерства освіти і науки України, Міністерства фінансів України, Міністерства розвитку громад та територій України тощо. Ці накази деталізують загальні положення законодавства і урядових постанов, забезпечуючи їх практичну реалізацію на місцях.

Таким чином, правове регулювання професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування в Україні здійснюється через сукупність законів, постанов уряду та наказів центральних органів виконавчої влади.

1.3. Організація професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування у країнах-членах Європейського Союзу

Процеси глобалізації вимагають нову якість підходу до професійно-особистісних компетенцій державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування по всіх параметрах: економічних, політичних, інформаційних, екологічних, культурних і духовних. Глобалізація водночас обумовлює нове бачення світу в контексті глобальних стратегій і змін. Формуються світоглядні засади затребуваних моделей принципів управління: децентралізованих, поліцентричних, мобільних, інноваційних, таких, що поєднують принципи державного і ринкового регулювання, індивідуальної свободи, нових форм колективної та особистісної відповідальності [37, с. 16].

Стабільна та якісна робота органів місцевого самоврядування стає можливою завдяки підвищенню кваліфікаційно-професійного рівня кадрового

складу за допомогою навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки, саморозвитку тощо. Для результативної роботи персоналу важлива наявність ґрунтовних професійних знань, вмінь та навичок, високого рівня освіти, моральних принципів поведінки. Але, неузгодженість процесів розвитку персоналу в органах місцевого самоврядування, відсутність дієвого механізму посадового просування «породжують» незацікавленість кадрів в постійному саморозвитку та професійному самовдосконаленні [12, с. 218].

Компетентність кадрів умовно складається з навичок, знань та вмінь, набутого досвіду. Одна з перших моделей «ефективне лідерство», була розроблена та імплементована на початку 1990-х урядом США під час адміністративної реформи. Метою розробки стало створення уряду, який буде працювати краще і з меншими витратами» [18, с. 185]. Згідно з моделлю розподіл компетентностей відбувався за трьома рівнями : керівники першого рівня, керівники середнього рівня та керівники вищого рівня. Компетентності також розподілялись відповідним чином: компетентності першого рівня, середнього рівня та вищого. Основні компетентності – це усні комунікації, письмові комунікації, рішення проблеми, лідерство, навички міжособистих відносин, самоуправління, гнучкість, рішучість, технічна компетентність. Пріоритетами в модернізаційних процесах служби в органах місцевого самоврядування стали єдність аналізу, управління, етики, політики. На основі цих складових були сформовані такі критерії підготовки, як: керівництво, інформація та аналіз, стратегічне планування якості, розвиток та управління людськими ресурсами, управління процесом якості, задоволення споживачів. До вищої компетентності віднесли управління змінами, управління персоналом, управління ресурсами, досягнення результатів, комунікації та формування партнерських відносин. Основним результатом таких новацій стало впровадження до діяльності керівних кадрів інструментів стратегічного планування.

Новий ЗУ «Про місцеве самоврядування» був прийнятий з метою вдосконалення системи управління на місцевому рівні та підвищення

ефективності роботи органів місцевого самоврядування. Одним із важливих нововведень цього закону є виділення патронатної служби як окремої категорії працівників. Далі розглянемо основні факти прийняття нового ЗУ «Про місцеве самоврядування»:

- Закон був прийнятий Верховною Радою України 02. 05. 2023 р.
- Основною метою є вдосконалення законодавчої бази для підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування та забезпечення кращого управління на місцях.
- Деякі положення закону набули чинності негайно після його опублікування, тоді як інші набудуть чинності поступово, залежно від готовності органів місцевого самоврядування до їх впровадження.
- Встановлено перехідний період для адаптації органів місцевого самоврядування до нових норм і вимог закону.

Патронатна служба включає працівників, які забезпечують діяльність керівників органів місцевого самоврядування та надають їм консультаційну, аналітичну, інформаційну та організаційну підтримку. Основними завданнями патронатної служби є підготовка інформаційно-аналітичних матеріалів, координація діяльності підрозділів, участь у підготовці рішень та інших документів.

Стосовно регулювання діяльності, то Закон детально визначає права, обов'язки та порядок діяльності патронатних службовців, які несуть відповідальність за якість і своєчасність виконання своїх обов'язків.

Професійний розвиток патронатних службовців, включає:

- 1) розробку та впровадження спеціалізованих програм навчання та підвищення кваліфікації для патронатних службовців з урахуванням специфіки їхньої роботи;
- 2) організацію стажувань, обмін досвідом та практичних тренінгів для вдосконалення професійних навичок;
- 3) створення умов для кар'єрного зростання патронатних службовців на основі результатів їхньої роботи та професійних досягнень;

4) надання консультаційної підтримки та менторства з боку досвідчених фахівців у сфері місцевого самоврядування.

Таким чином, ці зміни спрямовані на підвищення професійного рівня патронатних службовців, забезпечення їх ефективної роботи та підвищення якості управління на місцевому рівні.

У зарубіжній практиці, особливо в розвинутих країнах ЄС Австрії і Німеччині поширено досвід управління персоналом на основі компетенції та компетентності посадових осіб місцевого самоврядування

Вивчаючи досвід розвинених країн світу [40, с. 95] в даному питанні, стає очевидним, що на сьогодні відсутні універсальні, кращі стандарти організації професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування.

У країнах Європейського Союзу існують різні моделі державної служби, є унікальний набір чинників та умов, що впливають на формування і функціонування системи перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, і тому те, що добре працює в Канаді або Латвії, не обов'язково ефективно в Німеччині або Франції і навпаки.

Програми професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування у країнах-членах ЄС є важливим інструментом підвищення компетентності та ефективності роботи місцевих адміністрацій. Ці програми можуть включати формальне навчання, тренінги, семінари, обмін досвідом та інші заходи, спрямовані на розвиток професійних навичок і знань [24, с. 71].

Організація професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування в Італії охоплює різноманітні програми та ініціативи, спрямовані на підвищення компетентності та ефективності посадових осіб. Основними елементами цієї системи є:

Школа публічного управління SNA (Scuola Nazionale dell'Amministrazione, SNA), яка відіграє ключову роль у професійному розвитку посадових осіб місцевого самоврядування в Італії. Основні аспекти її діяльності включають навчальні програми та курси, серед яких SNA пропонує широкий спектр програм з управління публічними фінансами, права, соціальних наук,

міжнародних відносин та інших аспектів публічного управління. А також можливість проходження стажувань в інших державних установах як в Італії, так і за кордоном.

Різні регіони Італії мають власні тренінгові центри, які пропонують навчальні програми для посадових осіб місцевого самоврядування. Ці центри зосереджені на специфічних потребах регіонів та муніципалітетів. Також активно сприяють професійному розвитку посадових осіб локальні навчальні програми, які включають курси з управління проектами, місцевого законодавства, фінансового менеджменту та планування.

Серед асоціацій місцевого самоврядування виокремимо ANCI (Associazione Nazionale Comuni Italiani), яка організовує семінари, конференції та навчальні програми для посадових осіб муніципалітетів і UPI (Unione delle Province d'Italia), що підтримує професійний розвиток працівників провінційних адміністрацій[10].

Багато італійських університетів пропонують спеціалізовані програми та курси для посадових осіб місцевого самоврядування. Серед яких магістерські програми з публічного управління, права, економіки та політики. А також короткострокові курси та семінари, які фокусуються на актуальних питаннях місцевого управління та адміністрування.

На сьогоднішній день зростає роль електронного навчання та дистанційних курсів. Вебінари та онлайн-семінари регулярно організовуються різними навчальними та професійними організаціями. Наприклад, онлайн-платформи пропонують доступ до курсів з управління, права, фінансів та інших дисциплін.

Посадові особи місцевого самоврядування в Італії також можуть брати участь у європейських програмах, серед яких «ERASMUS+» пропонує можливості для навчання та стажування в інших країнах ЄС. EIPA (European Institute of Public Administration) організовує курси та семінари з питань європейського права та публічного управління.

У порівнянні з українськими колегами, французькі публічні службовці легально можуть отримувати додаткову освіту в національних, регіональних або відомчих навчальних закладах протягом усієї своєї кар'єри. Різноманітні види навчання без відриву від основної роботи включають вступні лекції, підготовку до робочих викликів та актуалізацію знань. Велика увага приділяється безперервному навчанню протягом усього професійного життя, що сприяє адаптації до посади, розвитку професійного профілю та здобуттю нових навичок.

Таким чином, організація професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування в Італії базується на широкій мережі навчальних закладів, асоціацій та електронних ресурсів, які надають можливості для підвищення кваліфікації, обміну досвідом та впровадження нових підходів у публічне управління. Це забезпечує підвищення ефективності місцевого самоврядування та якість послуг, що надаються громадянам.

Організація професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування в Канаді є багатогранною та охоплює різні аспекти підготовки та підвищення кваліфікації. Ключові компоненти цієї системи включають навчальні заклади, професійні асоціації, тренінгові програми та ініціативи на рівні муніципалітетів і провінцій.

Професійні асоціації відіграють важливу роль у розвитку посадових осіб місцевого самоврядування в Канаді, серед основних Federation of Canadian Municipalities (FCM) – проводить тренінги, семінари та конференції для посадових осіб місцевого самоврядування з акцентом на сталий розвиток, екологічні ініціативи та управління. Canadian Association of Municipal Administrators (CAMA) – забезпечує навчальні програми, обміни досвідом та професійну підтримку для муніципальних адміністраторів. Association of Municipal Managers, Clerks and Treasurers of Ontario (AMCTO) – організовує сертифікаційні програми, семінари та вебінари для посадових осіб місцевого самоврядування в провінції Онтаріо.

Різні університети та коледжі пропонують програми для професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування, а саме School of Public Administration at Dalhousie University пропонує програми з публічного управління та муніципального менеджменту. School of Urban and Regional Planning at Ryerson University забезпечує навчання з питань міського планування та управління.

Кожна провінція в Канаді має свої ініціативи та програми для професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування, наприклад, Ontario Municipal Leadership Institute (OMLI) пропонує курси та тренінги для керівників місцевих органів влади. Local Government Leadership Academy (LGLA) in British Columbia проводить програми навчання та підвищення кваліфікації для посадових осіб місцевого самоврядування.

На сьогоднішній день активно зростає роль онлайн-освіти у професійному розвитку, тому MunicipalWorld пропонує онлайн-курси та ресурси для посадових осіб місцевого самоврядування.

Програми обміну та стажування дозволяють посадовим особам місцевого самоврядування отримувати нові знання та практичні навички, серед яких, FCM International, представлена програма обміну досвідом між канадськими муніципалітетами та їхніми міжнародними партнерами. Місцеві програми стажування організовуються різними асоціаціями та навчальними закладами. Регулярні заходи забезпечують можливості для обговорення актуальних питань та обміну досвідом: FCM Annual Conference є найбільшою конференцією для місцевого самоврядування в Канаді. Регіональні семінари та воркшопи організовуються різними асоціаціями та навчальними закладами.

Професійний розвиток посадових осіб місцевого самоврядування в Канаді базується на комплексному підході, який включає участь професійних асоціацій, навчальних закладів, провінційних ініціатив та використання сучасних технологій для дистанційного навчання.

Впровадження елементів канадського досвіду в систему підготовки державних службовців в Україні може бути корисним, зокрема, для

забезпечення співпраці між державними органами, вдосконалення системи оцінювання та залучення ресурсів для підвищення якості освіти посадових осіб. Це також може стати зразком для впровадження ефективних практик у навчанні та оцінці діяльності службовців.

Далі варто розглянути організацію професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування в Латвії. У країні діють освітні програми та тренінги, наприклад, Латвійський університет та інші вищі навчальні заклади пропонують спеціалізовані курси та програми для посадових осіб місцевого самоврядування. Спеціалізовані тренінги та семінари проводяться як на національному, так і на регіональному рівні.

Асоціації місцевих і регіональних влад Латвії (LPS) відіграють важливу роль у розвитку професійних навичок через організацію навчальних заходів, конференцій та обмін досвідом. Також діють міжнародні програми та проекти. Посадовці можуть взяти участь у міжнародних програмах, таких як Erasmus+ або інші ініціативи ЄС, що підтримують навчання та обмін досвідом між посадовими особами різних країн.

Стажування та обмін досвідом є мотиватором на удосконалення професійних навичок та розвиток комунікацій із колегами, упровадження кращого досвіду у практичну роботу. Тому посадові особи мають змогу пройти стажування у провідних муніципалітетах Латвії та за кордоном. Проходить обмін досвідом між муніципалітетами і всередині країни через організацію круглих столів та робочих груп.

Діють і інформаційні ресурси та онлайн-навчання. Використання онлайн-платформ для навчання, вебінарів та дистанційного навчання допомагають зекономити час та здобути нові знання. Також відкритий доступ до електронних бібліотек, баз даних і ресурсів, що містять актуальну інформацію та матеріали для самонавчання[10].

Проводиться регулярна оцінка професійних знань та навичок посадових осіб, допомагає встановити потрібні навички та знання. Також діє сертифікація

та акредитація програм навчання для підтвердження їх відповідності стандартам.

Програми професійного розвитку мають державне та муніципальне фінансування. Також виділяються гранти та фінансова допомога від міжнародних організацій та фондів.

Таким чином, організація професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування в Латвії включає комплексний підхід, що поєднує освітні програми, міжнародні проекти, обмін досвідом та постійну оцінку професійних навичок.

У Німеччині в процесі професійного розвитку посадових осіб виникає необхідність поєднання цілей організації та інтересів адміністрації з інтересами персоналу (softskills). Серед основних напрямків підготовки публічних службовців є: комунікації та співпраця, саморозвиток, лідерство та управління, спілкування з громадськістю та ЗМІ, розвиток людських ресурсів. Керівники отримують знання за трьома напрямками: глобальна публічна політика (підтримка, сприяння демократії та глобальне партнерство), європейське врядування (вироблення європейського законодавства та вплив на нього; європейське економічне та фінансове врядування) та управління організаційними змінами (партнерство публічного та приватного сектору, стратегічне управління, управління змінами).

Професійний розвиток посадових осіб місцевого самоврядування є системним і добре структурованим процесом, що охоплює кілька важливих напрямів:

Освітні програми та курси: університети та спеціалізовані навчальні заклади, такі як Німецька школа адміністративних наук у Шпайєрі (Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer), пропонують магістерські програми та курси підвищення кваліфікації для посадових осіб місцевого самоврядування. Спеціалізовані навчальні центри для державних службовців, такі як Академія державного управління (Verwaltungsakademie), де пропонують широкий спектр навчальних програм для посадових осіб місцевого

самоврядування. Курси включають теми управління, фінансового менеджменту, права, стратегічного планування та комунікацій.

Регулярні тренінги та семінари, організовані як державними установами, так і приватними організаціями, зосереджені на розвитку конкретних навичок, таких як лідерство, управління проектами, правові аспекти місцевого самоврядування тощо.

У країні задіяна підтримка професійних асоціацій: Асоціації місцевих і регіональних влад, такі як Німецька асоціація міст (Deutscher Städtetag) та Німецька асоціація міст і муніципалітетів (Deutscher Städte- und Gemeindebund), які активно залучають посадових осіб до обміну досвідом і проведення спільних навчальних заходів.

Завдяки міжнародним програмам та співпраці посадові особи місцевого самоврядування можуть брати участь у європейських програмах обміну та співпраці, таких як Erasmus+, програми Європейського Союзу для професійного розвитку. Співпраця з міжнародними організаціями та навчальними закладами для організації стажувань та обміну досвідом дає змогу формувати ключові компетентності публічних службовців і нові світоглядні засади професійного спрямування.

Також проводяться онлайн-навчання та дистанційні курси з використанням сучасних технологій для дистанційного навчання та проведення вебінарів. Завдяки доступу до онлайн-бібліотек та ресурсів, посадові особи мають можливість самостійно підвищувати свою кваліфікацію.

Проводиться регулярна оцінка та сертифікація: навичок посадових осіб через іспити та сертифікаційні програми для забезпечення їх відповідності високим стандартам. Стажування проходять у різних муніципалітетах та відбувається обмін досвідом між містами. Активно проводяться спільні проекти та ініціативи для розвитку професійних навичок [11, с. 48].

Аналіз досвіду підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування у Німеччині розкриває певні позитивні тенденції, які можна врахувати для України. Зокрема, це включає участь у підготовці

висококваліфікованих та добре оплачуваних фахівців у сфері управління та науки, навчання у формі стажування та створення спеціальних навчальних закладів для підготовки державних службовців. Слід відзначити, що в Україні наразі відсутній механізм відшкодування витрат на професійне навчання.

Далі розглянемо організацію професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування у Франції, яка характеризується системним підходом, що поєднує різноманітні освітні програми, тренінги, стажування та міжнародне співробітництво. Основні елементи цього процесу включають освітні програми та курси, де Національна школа адміністрації (École Nationale d'Administration, ENA) готує за такими напрямками, як: Європа, території, управління та державний менеджмент. Практична частина підготовки вищих управлінців спрямована на відтворення для слухачів ситуацій, які потребують прийняття колективом самостійних рішень.

Регіональні інститути адміністративного управління (Instituts Régionaux d'Administration, IRA) організують курси підвищення кваліфікації для регіональних та муніципальних службовців.

Національний центр територіальної державної служби (Centre National de la Fonction Publique Territoriale, CNFPT) проводить регулярні тренінги та семінари, зосереджені на розвитку управлінських, правових та адміністративних навичок. Проводяться спеціалізовані тренінги для розвитку компетенцій в різних галузях місцевого управління, таких як фінанси, урбаністика, соціальні послуги тощо.

Проходить підтримка професійних асоціацій місцевих органів влади, серед яких Асоціація мерів Франції (Association des Maires de France, AMF) та інші професійні об'єднання, які активно залучають посадових осіб до обміну досвідом і проведення спільних навчальних заходів.

Завдяки міжнародним програмам та співпраці посадові особи місцевого самоврядування можуть брати участь у програмах Європейського Союзу, таких як Erasmus+, для професійного розвитку та обміну досвідом з колегами з інших

країн. А також співпрацювати з міжнародними організаціями, такими як Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСД) та Рада Європи.

Для публічних службовців проводяться онлайн-навчання та дистанційні курси з використанням сучасних технологій для організації дистанційного навчання та проведення вебінарів. Систематично перевіряється оцінка знань та навичок через іспити та сертифікаційні програми, які проводяться як національними, так і регіональними навчальними закладами. Проводиться сертифікація навчальних програм для забезпечення їх відповідності високим стандартам професійного розвитку.

Активна фінансова підтримка європейських та міжнародних фондів. Періодично організовуються стажування у різних муніципалітетах та проходить обмін досвідом між посадовими особами на національному та міжнародному рівнях. Також проводяться спільні проекти та ініціативи для розвитку професійних навичок.

Отже, професійний розвиток посадових осіб місцевого самоврядування у Франції є комплексним процесом, який включає як теоретичне навчання, так і практичний досвід, а також міжнародне співробітництво для забезпечення високої якості управління на місцевому рівні.

У Нідерландах модель компетентності посадових осіб місцевого самоврядування містить вивчення системного управління, пошуку шляхів вирішення проблем, міжособистісних відносин, оперативної ефективності, впливати на людей, розвиток особистих якостей та управління з урахуванням середовища [2, с. 68].

Національна школа адміністрації (*École nationale d'administration, ENA*) – відомий навчальний заклад, що пропонує програми для підготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб. Тут проходять курси на яких державні службовці можуть підвищити свій рівень знань у питаннях державного управління, політичних наук, економіки та права.

Натомість у Крайовій школі публічної адміністрації Польщі окрему увагу приділяють стратегічному управлінню в публічній адміністрації, створенню іміджу уряду (автопрезентації) та керівництву колективною роботою.

Національна школа публічної адміністрації (Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, KSAP) пропонує програми для підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування. Тематики навчання включають управління, право, економіку та публічну політику.

Отже, як свідчить зарубіжний досвід, для підтримки професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування у країнах-членах Європейського Союзу необхідним є дотримання трьох вимог у підготовці кадрів. Це загальне бачення стратегічного розвитку країни, стійкість поглядів та принципів на стратегію реформування, єдність політичного та адміністративного керівництва у справі реформування служби в органах місцевого самоврядування та модернізації державного управління в цілому. В єдності та цілісності сприйняття та реалізації цих умов і полягає сутність та запорука ефективності реформ інституту служби в органах місцевого самоврядування.

РОЗДІЛ 2

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1. Підвищення кваліфікації і система моніторингу якості професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування в умовах війни

Потреби в підвищенні кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування слід розглядати як різницю між кваліфікаційними вимогами посади і реально досягнутими результатами їх діяльності. Необхідність оцінки різниці полягає в гарантуванні того, що запланований для підвищення кваліфікації посадовців навчальний курс доречний і суттєво допоможе їм у розвитку знань, майстерності, вмінь, а кошти і інші ресурси не будуть витрачені даремно[14, с. 13].

Становлення в Україні інституту служби в органах місцевого самоврядування, його обмежені фінансові ресурси та пильна увага громад до якості роботи органів місцевого самоврядування створюють необхідність впровадження нових управлінських технологій, які широко та ефективно застосовуються за кордоном. Кадрова політика виходить на перший план і набирає стратегічного значення як внутрішня рушійна сила розвитку місцевого самоврядування, покликана найкращим чином використовувати місцевий бюджет, ефективніше надавати послуги громадянам.

Професіоналізм в управлінні людськими ресурсами, професіоналізм службовця місцевого самоврядування у виконанні своїх функцій також стають найважливішими аспектами в розробці проектів організаційної, управлінської та кадрової модернізації адміністративної діяльності [19].

Таким чином, кадрова політика у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування – генеральний напрям державної кадрової політики, який передбачає визначення курсу, вироблення стратегії і тактики,

розробку програм діяльності з розвитку системи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування і результатів їх реалізації; залучення, закріплення й використання на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування висококваліфікованих фахівців, створення умов щодо розвитку й реалізації ними свого професійного потенціалу для успішного виконання посадових обов'язків і забезпечення ефективного й результативного функціонування органів державної влади й органів місцевого самоврядування.

Підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування можна визначити як навчання з метою оновлення та розвитку знань і умінь, необхідних для ефективного вирішення завдань професійної управлінської діяльності. Проте аналіз нормативно-правових актів, що регулюють питання підвищення кваліфікації, показав, що підвищенню кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та (особливо) депутатів місцевих рад не приділяється належної уваги. Структуру підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад зображено на рисунку, складеному на основі чинних нормативно-правових актів, що регулюють питання підвищення кваліфікації [11, с. 49].

Процеси підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування мають важливі особливості в умовах воєнного стану. Перш за все це стосується ефективності прийняття рішень: воєнний стан вимагає швидкого та точного прийняття рішень, що можуть мати значний вплив на безпеку та добробут нації.

Воєнний стан може вимагати спеціалізованих знань у таких галузях, як інформаційна стратегія, безпека, логістика, комунікації тощо. Підвищення кваліфікації дає можливість спеціалізуватися в цих галузях, що дозволяє посадовим особам місцевого самоврядування бути краще підготовленими до виконання своїх обов'язків в умовах воєнного конфлікту.

Підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування відбувається з метою оновлення та набуття умінь, знань, навичок і здатності виконувати завдання та обов'язки, необхідні для провадження професійної

діяльності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування. Результати навчання і підвищення кваліфікації є однією з підстав для просування по службі. Суб'єкти інституційної системи підвищення кваліфікації: орган влади – службовець – навчальний заклад, взаємодіють між собою і націлені на підвищення професійного рівня службовців. В основі такої функціональної системи лежить інституційна взаємодія, що передбачає, в першу чергу, спільну діяльність у виконанні організаційних, нормативно-правових та навчальних заходів[8]. Ефективність функціонування інституційної системи підвищення кваліфікації визначається певними видами інституційної взаємодії, які обумовлюють їх спільну діяльність. Серед таких видів є нормативно-правовий, організаційно-управлінський та навчально-організаційний.

Функціонування системи підвищення кваліфікації регламентує спільну діяльність органів влади та навчальних закладів щодо організації навчання службовців, що значно впливають на весь процес професійно-кваліфікаційної підготовки службовців. Органи влади та навчальні заклади як суб'єкти взаємодії беруть участь у підготовці та обговоренні певних нормативно-правових актів, які регламентують їх спільні дії щодо підвищення кваліфікації службовців та видають власні нормативні документи організуючого характеру. Нормативно-правові акти, що регламентують функціонування інституційної системи підвищення кваліфікації, поділяються на: нормативно-правові акти, що регулюють суспільні відносини між державою та системою підвищення кваліфікації; нормативно-правові акти, що регулюють розвиток системи підвищення кваліфікації; нормативно-правові акти що визначають специфіку діяльності навчальних закладів у системі підвищення кваліфікації. Нормативно-правові акти центральних та місцевих органів влади: розпорядження, доручення, узгодження планів роботи, навчальних програм тощо регулюють та регламентують діяльність суб'єктів інституційної взаємодії.

Навчально-організаційний вид інституційної взаємодії передбачає взаємовідносини між службовцем, який підвищує кваліфікацію, та відповідним

навчальним закладом. Така взаємодія визначається організаційними (виклик на навчання, забезпечення перебування слухачів у закладах, порядок та організація проходження підвищення кваліфікації, оформлення відповідної документації) і навчальними заходами (визначення тематики та формування програм, зміст і методика проведення занять, залучення слухачів до навчального процесу). Серед цього переліку важливим є забезпечення навчальним закладом процесу професійного навчання у рамках визначення навчальних та службових потреб, оцінювання навчальних результатів службовців, методичного супроводження навчальних програм і програм самоосвіти, що дало би змогу службовцю у визначені терміни підвищити свій професійний рівень[5].

Функціонування системи підвищення кваліфікації, таким чином, передбачає комплекс нормативно-правових, організаційно-функціональних та навчально-організаційних дій і засобів, спрямованих на реалізацію мети щодо удосконалення системи професійного навчання, здатної забезпечити формування й підвищення професійної компетентності службовців для виконання ними адміністративних та управлінських завдань. У даному випадку інституційна взаємодія та спільна діяльність суб'єктів інституційної системи є необхідною передумовою для підвищення професійного рівня службовця щодо більш ефективного виконання своїх функціональних обов'язків.

В Україні передбачено такі види підвищення кваліфікації державноуправлінських кадрів, що забезпечують його неперервність:

- навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації (ПППК);
- підвищення кваліфікації за програмами тематичних постійно діючих та короткотермінових семінарів;
- участь у семінарах, що проводяться з урахуванням потреб у підвищенні ефективності виконання посадових обов'язків і результатів щорічної оцінки професійної діяльності державних службовців;

- стажування в органах державної влади, органах місцевого самоврядування, а також за кордоном;
- самоосвіта за річними програмами, а також безпосередньо на робочому місці;
- участь у наукових дослідженнях з проблематики державного управління [8].

За даними Національного Агентства України з питань державної служби (далі – Нацдержслужба), загальна чисельність посадових осіб місцевого самоврядування на кінець 2023 р. становила 88 569 осіб [23].

Водночас в органах державної влади та органах місцевого самоврядування спостерігається висока плинність кадрів, що посилюється проблемою недостатньої кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. За даними Нацдержслужби, протягом останніх років простежується тенденція щодо зменшення кількості державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, які підвищували кваліфікацію: якщо в період 2004 – 2007 рр. частка посадових осіб місцевого самоврядування, які підвищили кваліфікацію, зростає з 10 до майже 14 %, то у період 2009 – 2010 рр. спостерігається різке падіння до рекордно низького показника за останні шість років – всього 8,8 % [11]. Усе вищевикладене обумовлює необхідність пошуку нових більш привабливих форм підвищення кваліфікації для державних службовців і службовців органів місцевого самоврядування.

У процесі підвищення професійної компетентності публічних службовців важливим є застосування відповідних форм і методів навчання. Потрібно враховувати, що в період військових подій у державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування робочий день ненормований, виконання завдань ускладнюється додатковими функціональними навантаженнями та необхідністю дбати про власну безпеку. Перезавантаженість щоденними справами не дозволяє службовцям повною мірою брати участь у відповідних семінарах. Повноцінна участь у підвищенні кваліфікації часто

перебивається сиренами та негайною потребою перейти до бомбосховища. За цих умов найбільш доцільною формою навчання є дистанційне навчання.

Відповідно до наказів НАДС від 18 вересня 2020 р. № 173-20 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад за дистанційною формою навчання» та МОН від 25.04.2013 № 466 «Про затвердження Положення про дистанційне навчання» визначається порядок та форми дистанційного навчання. Зокрема дистанційна форма підвищення кваліфікації – це така форма організації навчального процесу, яка реалізується за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення та засобів інформаційно-комунікаційного зв'язку, зокрема Інтернету, та передбачає можливість отримання слухачами відповідного сертифікату[31].

Дистанційна форма навчання може проходити в синхронному або в асинхронному режимах. Синхронний режим передбачає взаємодію між суб'єктами дистанційного навчання, під час якої всі учасники одночасно перебувають у веб-середовищі дистанційного навчання (чат, аудіо-, відеоконференції, соціальні мережі тощо); асинхронний режим – це взаємодія між суб'єктами дистанційного навчання, під час якої учасники взаємодіють між собою із затримкою у часі, застосовуючи при цьому електронну пошту, форум, соціальні мережі тощо. Іншими словами синхронний режим передбачає освоєння матеріалу безпосередньо при спілкуванні слухача та викладача в режимі онлайн, а асинхронний режим передбачає самостійне освоєння службовцем матеріалу за консультативної підтримки викладача, застосовуючи також Інтернет-ресурси.

Відповідно до нормативно-правових актів та навчальних потреб навіть в умовах воєнного стану залишається нагальна потреба у підвищенні кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Головним завданням в цьому процесі є застосування закладами післядипломної освіти

нових підходів щодо організації освітнього процесу, адаптації змісту навчальних програм до реальних умов діяльності органів влади з використанням сучасних інформаційно-телекомунікаційних систем і технологій дистанційного навчання.

Моніторинг якості професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування в Україні в умовах війни є важливим завданням для забезпечення ефективного функціонування місцевих органів влади. В умовах війни цей процес стає ще більш критичним, оскільки від кваліфікації та компетентності посадових осіб залежить стабільність, безпека та добробут громад.

Основні аспекти моніторингу якості професійного навчання в умовах війни включають:

1. Адаптація навчальних програм:
 - Розробка та впровадження спеціалізованих навчальних програм, що враховують поточні виклики та загрози.
 - Інтеграція модулів з кризового менеджменту, безпеки, комунікації в умовах надзвичайних ситуацій.
2. Методи та інструменти моніторингу:
 - Використання дистанційних технологій для проведення навчання та моніторингу (онлайн курси, вебінари, відеоконференції).
 - Розробка та впровадження системи зворотного зв'язку для оцінки ефективності навчання.
 - Регулярні опитування та анкети для виявлення потреб та рівня задоволеності учасників навчання.
3. Кваліфікаційні вимоги та атестація:
 - Визначення чітких критеріїв для оцінки професійної компетентності посадових осіб.
 - Проведення регулярної атестації та сертифікації для підтвердження кваліфікації.

4. Співпраця з освітніми та науковими установами:
 - Залучення експертів та фахівців з різних галузей для розробки та проведення навчальних курсів.
 - Співпраця з університетами та науковими інститутами для підвищення якості освітніх програм.
5. Оцінка ефективності навчання:
 - Аналіз результатів навчання через призму виконання посадовими особами своїх обов'язків в умовах війни.
 - Використання методів бенчмаркінгу для порівняння результатів з іншими регіонами або країнами.
6. Психологічна підтримка:
 - Забезпечення психологічної підтримки та реабілітації посадових осіб, які працюють в екстремальних умовах.
 - Включення до програм навчання модулів з управління стресом та психологічної стійкості.

Моніторинг якості професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування є безперервним процесом, що вимагає адаптації до нових викликів та умов. В умовах війни особлива увага повинна приділятися забезпеченню безпеки, адаптивності та ефективності навчальних програм, що допоможе посадовим особам виконувати свої обов'язки на високому рівні навіть у найскладніших ситуаціях.

Отже, можемо констатувати, що процес підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування є досить ефективним навіть в умовах воєнного стану. Центр робить усе можливе для того, щоб і надалі готувати високопрофесійне кадрове забезпечення для налагодження ефективних управлінських процесів в органах влади та місцевого самоврядування.

2.2. Удосконалення системи професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування України на основі європейського досвіду

Система підвищення кваліфікації відіграють важливу роль у підвищенні ефективності публічного управління під час воєнного стану. В умовах війни виникають нові завдання та виклики, з якими службовці можуть не мати достатнього досвіду. Тому організація навчання, обмін досвідом, поширення позитивних практик та надання конкретних алгоритмів для вирішення проблем, пов'язаних з війною, стають надзвичайно важливими завданнями для публічного управління в Україні. Змістовне оновлення та застосування нових форм навчання, а також надання можливостей службовцям брати участь у відповідних навчальних програмах стають нагальним завданням. Це дозволить підготувати службовців до викликів, пов'язаних з воєнним станом, та забезпечити їхню готовність до ефективного реагування на кризові ситуації [36, с. 294].

Для забезпечення зручного доступу до інформаційних ресурсів, підвищення кваліфікації, обміну знаннями та досвідом серед державних службовців створений Портал управління знаннями Національного агентства України з питань державної служби (НАДС). Основні функції та можливості порталу включають:

1. Освітні ресурси: доступ до курсів, тренінгів, семінарів і вебінарів для підвищення кваліфікації та професійного розвитку.
2. Бібліотека документів: збір нормативно-правових актів, методичних матеріалів, досліджень та інших корисних документів.
3. Обмін досвідом: платформа для обговорення практичних питань, обміну кращими практиками та ідеями між державними службовцями.
4. Новини та події: актуальна інформація про новини у сфері державної служби, анонси заходів та важливі події.
5. Форум та спільноти: місце для створення тематичних груп та форумів для спілкування та вирішення професійних питань.

6. Доступ до консультацій: можливість отримання консультацій від експертів з різних питань державної служби.

Цей портал є важливим інструментом для розвитку професійної компетенції державних службовців та підвищення ефективності державного управління.

Слід відмітити, що процес діджиталізації управління людськими ресурсами державної служби вже розпочався. Основна місія Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) у 2024 році полягає в модернізації та підвищенні ефективності державної служби України. Це включає такі ключові завдання як: реформування державної служби з метою продовження реформ для створення професійної, прозорої та ефективної системи державного управління; цифровізація процесів задля впровадження сучасних інформаційних технологій для автоматизації та оптимізації роботи державних службовців; забезпечення безперервного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців; антикорупційні заходи; покращення кадрового менеджменту; гармонізація з європейськими стандартами. Ці заходи спрямовані на підвищення ефективності та прозорості роботи державної служби, що в свою чергу сприятиме зміцненню довіри громадян до державних інституцій.

Реформа оплати праці державних службовців та грейдуння посад в Україні має на меті створення прозорої, справедливої та ефективної системи винагороди для державних службовців. Основні елементи цієї реформи включають: грейдуння посад, оскільки грейди є категоріями, які визначають рівень посад у державній службі, то кожен грейд має свої вимоги до кваліфікації, досвіду та компетенцій. Відповідно, чітке визначення критеріїв для віднесення посад до певних грейдів дозволяє забезпечити прозорість і зрозумілість системи. Для кожного грейду встановлені свої шкали зарплат, що враховують складність, відповідальність та обсяг роботи. Важливим є мотивація та винагорода, що характеризується впровадженням системи премій та надбавок для заохочення високих результатів роботи.

Важлива регулярна оцінка результатів праці державних службовців для визначення відповідності їхньої роботи встановленим стандартам, а також можливість підвищення у грейді на основі результатів роботи та професійного розвитку.

Органи місцевого самоврядування поступово переходять на нову систему грейдів та оплати праці, враховуючи специфіку їхньої роботи та місцеві особливості. Проводиться навчання та інформаційні кампанії для працівників органів місцевого самоврядування щодо нової системи. Запроваджуються єдині стандарти і критерії для грейдів посад у всіх органах місцевого самоврядування. Важливим залишається урівноваження однакових умов оплати праці для працівників на аналогічних посадах в різних регіонах. Відбувається регулярний моніторинг процесу впровадження реформи для виявлення проблем і внесення необхідних коректив. До обговорення та вдосконалення системи залучаються державні службовці та працівники місцевого самоврядування. Ці зміни спрямовані на підвищення ефективності та привабливості державної служби, забезпечення прозорості у питаннях оплати праці та створення сприятливих умов для професійного розвитку державних службовців.

Оновлення навчальних програм і розвиток спеціалізованих курсів з воєнного управління та кризового управління можуть допомогти службовцям здобути необхідні знання, навички і компетенції для вирішення складних завдань, що виникають під час воєнного стану. Такі заходи сприятимуть підвищенню професійної компетентності публічних службовців та забезпечать більш ефективне функціонування публічного управління в умовах воєнного стану.

На місцевому рівні навчання потрібно проводити з питань організації роботи із внутрішньо переміщеними особами, цивільного захисту населення; проведення заходів щодо оборони територіальних громад; інформаційне забезпечення та запобігання поширенню недостовірної інформації (фейкам). Забезпечення відповідності конкретним завданням публічного управління в

умовах воєнного стану потребує адаптації посадових осіб місцевого самоврядування до нових умов[3, с. 32].

З огляду на вищезазначене, доцільно було б при визначенні потреби і формування замовлення на підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування виходити з необхідності обов'язкового підвищення кваліфікації новообраних сільських, селищних, міських голів та уперше прийнятих на службу в органах місцевого самоврядування посадових осіб. При цьому система навчання зазначених осіб повинна бути: а) інноваційною та цілеспрямованою в напрямі забезпечення одержання ними знань про тенденції розвитку місцевого самоврядування, професійними та особистісними потребами посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад; б) гнучкою, тобто такою, що своєчасно реагує на зміну умов, завдань, мети її функціонування й розвитку.

Побудова системи навчання неможлива без створення мотиваційного механізму, який не просто стимулює, а ставить службовця перед необхідністю постійного оновлення й удосконалення особистих знань і навичок. Необхідно також звернути увагу на добір викладачів, якість розроблення професійних програм та програм спеціалізованих короткотермінових навчальних курсів, тематичних постійно діючих та короткотермінових семінарів, тренінгів з основних напрямів діяльності органів місцевого самоврядування, на методи викладання, впровадження сучасних педагогічних технологій –інноваційних технологій навчання [36, с. 295].

Тут під інноваційними технологіями навчання ми розуміємо способи проектування й поетапної реалізації в освітньому процесі нових, гнучко керованих систем навчання, що розвивають особистість. При цьому ці системи орієнтуються на сучасні ідеї й засоби, активні методи й нові форми його організації, що гарантують досягнення запланованих результатів.

Для вибудовування цілісної картини системи підготовки кадрів для публічної служби необхідно розглянути три основних підходи до її організації та функціонування: англосаксонський, французький та американський.

Основоположником англосаксонського підходу до підготовки кадрів для державної служби є Велика Британія. Сьогодні англосаксонський підхід активно застосовується країнами Півночі Європи: Данією, Нідерландами, Норвегією, Швецією. Особливістю даного підходу є правова домінанта в загальній системі підготовки державних службовців, базова юридична освіта. І хоча зараз ситуація змінилася, чиновники, що одержали професійну освіту за методиками англосаксонського підходу, мають традиційно сильну підготовку в правовій сфері.

Основними характеристиками британської моделі публічної служби є:

- 1) відкриті конкурсні іспити, що проводяться під наглядом центральної екзаменаційної комісії;
- 2) поділ посад на два види – адміністративні та технічні;
- 3) заміщення вакансій на основі якостей, а не стажу службовця;
- 4) надання переваги гуманітарній, а не спеціальній освіті.

До прикладу, для того щоб вступити на державну службу в Німеччині, претендент повинен пройти попередню спеціальну підготовку. Вид та діяльність такої підготовки встановлюються відповідно до рівня службової ієрархії [14, с. 17].

Заслуговує на увагу і те, що навчальні програми Німеччини характеризуються збалансованістю між теоретичними знаннями та набуттям практичних навичок. Усі програми передбачають стажування в органах державної служби, яке триває кілька місяців. Така збалансованість певною мірою диктує універсальність програм. У країні функціонує Федеральна академія державного управління Міністерства внутрішніх справ, основними напрямками підвищення кваліфікації у якій є: загальне фахове підвищення кваліфікації і підготовка до зайняття посад вищого рівня; лідерство; менеджмент людських ресурсів; електронне урядування тощо. Німеччини, хоча традиційно і сформувалася в рамках англосаксонського підходу, давно завоювала власні сильні позиції на європейському освітньому просторі.

Підвищення кваліфікації є важливим елементом у країнах Центральної Європи. Професійний екзамен із державного управління повинні складати всі агенти державної служби (за декількома винятками) у певний період своєї кар'єри. Цей екзамен, у порівнянні з попереднім, є більш практичним і передбачає знання принципів управління і елементів права Європейського Союзу. У всіх системах державної служби розвиток службової кар'єри базується на урахуванні одночасно двох факторів: з одного боку, вислуги років, і з іншого - оцінки професійних здібностей. Труднощі, пов'язані з оцінюванням і атестацією державних службовців та державних агентів, тією чи іншою мірою є спільними для більшості як європейських, так і позаєвропейських державних служб.

У Польщі, наприклад, законодавством передбачено проведення атестації державних службовців кожних два роки [37, с. 11]. В Естонії система оцінювання передбачає паралельне врахування опису профілю посади, специфічних вимог до неї і особистих якостей фахівця – тих, що можуть бути оцінені керівником. Угорщина – єдина країна, у якій запроваджена система індивідуального оцінювання. Державні агенти оцінюються щонайменше один раз перед тим, як бути рекомендованими для просування на вищу категорію. У Франції також діє складна система відбору державних службовців. Причому конкурс вважається найкращим шляхом для претендента на ту чи іншу посаду. Загальний статут передбачає проведення конкурсу стосовно більшості категорій службовців. Проте вищі та нижчі посади не підпадають під конкурсну систему: обіймання найвищих посад відбувається шляхом призначення, а на найнижчі посади персонал набирається за допомогою тестів та іспитів за спеціальністю.

Як свідчить світовий досвід, реформи державного управління в кожній країні світу породжують такі труднощі та висувають такі вимоги до їхньої національної влади:

– такого характеру реформи потребують політичної волі й професійного керівництва;

- політика покладання на партнерів та громадянське суспільство призводить до формування системи взаємозалежностей;
- децентралізація й делегування функцій державного управління нижчим рівням влади вимагає від них готовності й здатності ефективно справлятися з виконанням таких функцій;
- ефективне впровадження реформ потребує якісної координації й менеджменту владних функцій;
- для досягнення ефективності реформ необхідно розробляти і впроваджувати спеціальну систему показників (індикаторів) для вимірювання реальної ефективності роботи влади й оцінки її результатів.

Загалом система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад повинна орієнтуватися на підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування на зростаючий обсяг повноважень цих органів, надання якісних адміністративних та соціальних послуг мешканцям громад, упровадження у практику діяльності органів місцевого самоврядування новітніх методів та технологій управління, залучення до розробки важливих управлінських рішень провідних фахівців, експертів, науковців.

2.3. Упровадження інноваційних форм професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування

Однією з важливих форм навчальних занять підвищення кваліфікації є лекція, яка покликана розкрити основні положення теми, її проблеми та дискусійні питання, узагальнений досвід діяльності органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, викликати творчий інтерес слухачів, дати їм рекомендації для практичної роботи, показати шляхи вирішення існуючих проблем. За вимогами сьогодення класична лекція доповнюється інноваційними (інтерактивними) елементами, які сприяють візуалізації навчального матеріалу [3, с. 34].

До активних форм навчання (підвищення кваліфікації) також відносять такі: – тематичну дискусію та «круглий стіл», які проводяться для обговорення складних теоретичних проблем і обміну досвідом між слухачами. Завданням викладача (ведучого, модератора) є спрямувати дискусію, вміло зіштовхуючи різні точки зору, звертаючи увагу на ті або інші проблемні сторони питань, що обговорюються; – метод мозкової атаки (мозковий штурм) – це групове рішення творчої проблеми, що забезпечується застосуванням різних прийомів. Саме під час «мозкового штурму» учасники набувають уміння доброзичливо сперечатися, слухати, задавати питання, заохочувати та критикувати.

Використання таких інноваційних (інтерактивних) елементів підсилює ефективність навчального процесу в системі підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування, передбачає зростання їх компетентності, формування в них управлінської культури, сучасних підходів до професійної діяльності, орієнтацію державних службовців на глибокий аналіз і узагальнення практики шляхом запровадження інтерактивних методів та технологій навчання.

Крім того, у сфері підвищення кваліфікації треба більш активно застосовувати сучасні методи та технології, які вже широко реалізуються в економіці, психології, менеджменті, педагогіці, а саме: акмеологічне консультування, коучинг, наставництво, менторство, фасілітацію, медіацію, навчання в робочих групах тощо.

Акмеологічне консультування – це індивідуальна робота зі слухачами системи підвищення кваліфікації, що пов'язана з наданням їм допомоги в досягненні власних вершин професійної діяльності, своєї педагогічної / виховної майстерності [19].

Коучинг – це сфокусований на рішенні, орієнтований на результат, систематичний процес співробітництва, в ході якого коуч (керівник, тренер, професіонал) сприяє покращанню виконання певної діяльності, самостійному навчанню і особистісному росту людей. У найбільш загальному вигляді, коучинг в системі органів державної влади визначається як спеціально

організований процес надання допомоги керівникам, колективу (чи групі осіб) у розв'язанні проблем державно-управлінської діяльності та підвищення соціально-психологічної компетенції людей [17, с. 81].

Наставництво як метод навчання повинен також відігравати більш важливу роль у навчальному процесі, зокрема у підвищенні кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування. З одного боку, його застосування може істотно впливати на успішність адаптації тих кадрів, що були прийнятий на роботу недавно; з іншого – цей метод досить ефективно може розвивати комплекс професійних навичок самого наставника [6].

Нижче розглянемо кілька інноваційних форм, які можуть бути впроваджені для покращення професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування:

1. Онлайн-курси та вебінари відіграють важливу роль у професійній підготовці посадових осіб місцевого самоврядування, забезпечуючи доступ до знань та навичок, необхідних для ефективного управління та реагування на виклики. Масові відкриті онлайн-курси (MOOCs) – платформи, такі як Coursera, edX, та FutureLearn, пропонують безліч курсів, які можна адаптувати для потреб місцевого самоврядування, а також регулярні онлайн-зустрічі з експертами та колегами для обміну досвідом і обговорення актуальних питань.

Публічні службовці матимуть можливість навчатися у зручний час та місці, а також доступ до навчальних матеріалів з будь-якої точки світу, що особливо важливо під час війни або інших кризових ситуацій. Також є економія ресурсів, що характеризується зменшенням витрат на транспорт, проживання та оренду приміщень для проведення навчальних заходів. Посадові особи під час професійної підготовки у такий спосіб економлять час, що дозволяє поєднувати навчання з виконанням професійних обов'язків. Матимуть відкритий доступ до широкого спектру курсів, розроблених провідними світовими університетами та експертами. З метою кращого засвоєння інформації рекомендується використовувати мультимедійні матеріали (відео, аудіо, інтерактивні вправи).

Таким чином, онлайн-курси та вебіари, правильно інтегровані в систему професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування, можуть значно підвищити доступ, гнучкість та здатність ефективно реагувати на сучасні виклики.

2. Віртуальні симуляції та ігри є потужними інструментами для професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування, оскільки вони забезпечують інтерактивне та практичне навчання, що дозволяє відпрацювати навички в безпечному середовищі. Віртуальні симуляції дозволяють посадовим особам відпрацювати практичні навички та прийняття рішень в реалістичних умовах[13]. Ігри та симуляції надають можливість робити помилки і вчитися на них без ризику для реального світу. Гейміфікація підвищує зацікавленість і мотивацію до навчання завдяки інтерактивним і захоплюючим завданням (рис.2.1).

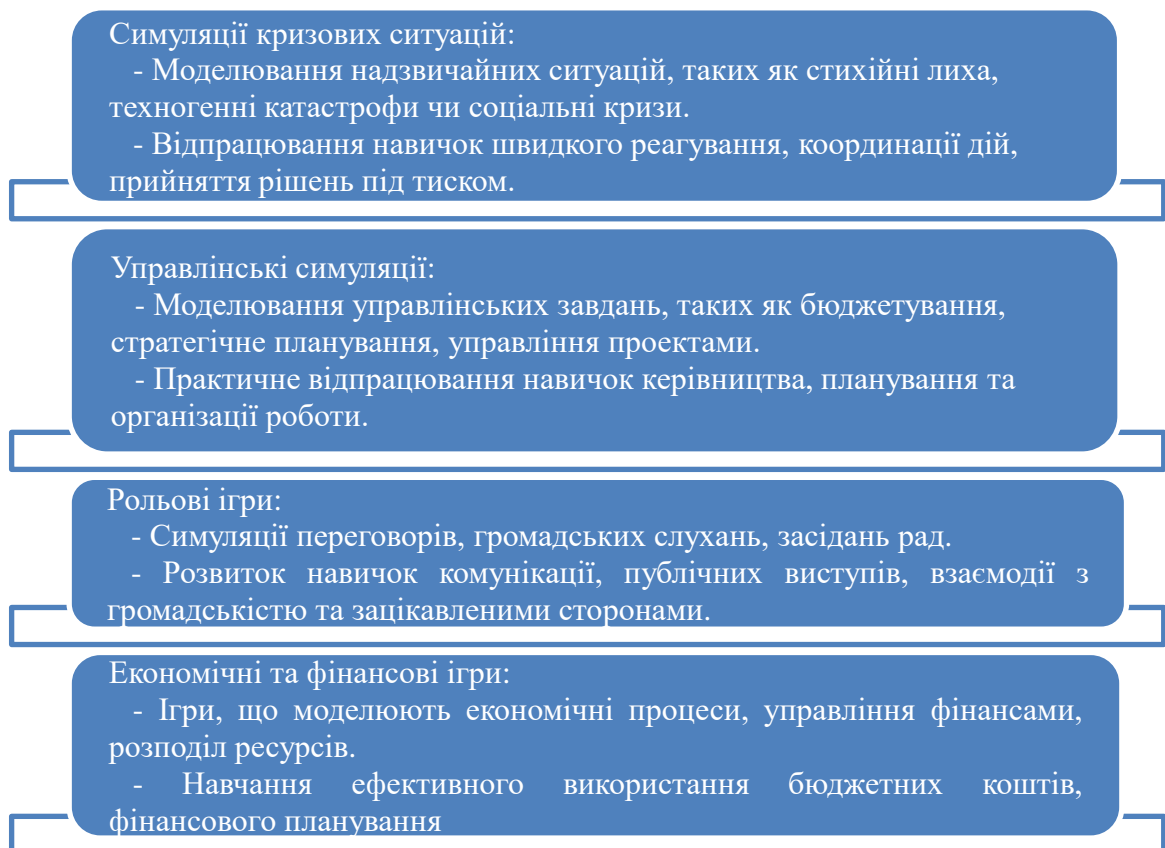


Рис. 2.1. Типи віртуальних симуляцій та ігор

Джерело: [13]

Впровадження віртуальних стимуляцій та ігор у професійну підготовку посадових осіб місцевого самоврядування дозволяє створити ефективну та захоплюючу навчальну середу, що сприяє розвитку необхідних навичок і компетенцій для успішного управління на місцевому рівні.

3. Мобільні додатки і платформи для навчання стають дедалі більш популярними у професійній підготовці посадових осіб місцевого самоврядування завдяки своїй доступності, гнучкості та інтерактивності. Вони дозволяють посадовцям навчатися в зручний для них час та у будь-якому місці, забезпечуючи постійний доступ до навчальних матеріалів та інструментів.

Завдяки мобільним додаткам є можливість навчатися 24/7, що дозволяє посадовцям інтегрувати його у свій щільний графік. Також зручним є те, що відкритий доступ до матеріалів з будь-якого місця, що особливо важливо в умовах виїзних робіт чи відряджень. Інтерактивні елементи (відео, аудіо, тести, ігри) покращать засвоєння матеріалу, а гейміфікація навчання, що підвищує мотивацію та залученість користувачів. Наявна можливість налаштування навчальних програм відповідно до індивідуальних потреб та рівня підготовки користувачів. Адаптивні технології пропонують додаткові матеріали на основі результатів тестування та прогресу.

Coursera та edX	LinkedIn Learning	Khan Academy:	Udemy:
<ul style="list-style-type: none"> • Платформи, що пропонують курси від провідних університетів світу, доступні через мобільні додатки. • Курси з управління, фінансів, лідерства, кризового менеджменту. 	<ul style="list-style-type: none"> • Мобільний додаток, що пропонує курси з професійного розвитку, включаючи управлінські навички, стратегічне планування, комунікації. • Персоналізовані рекомендації на основі профілю користувача. 	<ul style="list-style-type: none"> • Безкоштовні курси та матеріали з різних галузей, включаючи економіку, фінанси, управління. • Інтерактивні вправи та відео-уроки. 	<ul style="list-style-type: none"> • Платформа, що пропонує курси від експертів-практиків з різних галузей, включаючи місцеве самоврядування, управління проектами, фінанси. • Мобільний додаток для зручного доступу до навчальних матеріалів.

Рис. 2.2. Мобільні додатки для професійного навчання

Впровадження мобільних додатків для навчання у професійній підготовці посадових осіб місцевого самоврядування дозволить створити ефективну, гнучку та сучасну систему навчання, що відповідає потребам сьогодення та сприяє розвитку необхідних компетенцій та навичок.

Мобільні платформи відіграють важливу роль у професійній підготовці посадових осіб місцевого самоврядування, надаючи їм можливість навчатися у зручний час та місце, підвищуючи доступність та ефективність навчальних програм. У посадових осіб є доступ до різноманітних курсів, модулів та навчальних ресурсів з управління, фінансів, комунікацій, кризового менеджменту тощо. Визначені структуровані навчальні програми з чіткими цілями та завданнями, допоможуть у професійній підготовці посадових осіб місцевого самоврядування[17]. Також зручним є автоматичне оцінювання та зворотній зв'язок. Є форуми, чати та групи для обговорення матеріалів та обміну досвідом між користувачами. Посадові особи під час навчання можуть відстежувати прогрес, що дозволить бачити свої досягнення та визначати області, що потребують покращення.

Таким чином, мобільні платформи для навчання стають незамінним інструментом у професійній підготовці посадових осіб місцевого самоврядування, забезпечуючи гнучкий, доступний та ефективний спосіб підвищення кваліфікації та розвитку необхідних компетенцій.

4. Інтерактивні воркшопи та майстер-класи є важливими елементами професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування. Вони сприяють підвищенню кваліфікації, розвитку професійних навичок та ефективному обміну досвідом. Інтерактивні воркшопи та майстер-класи зазвичай мають прикладний характер, що дозволяє учасникам застосовувати отримані знання та навички на практиці. Це особливо важливо для посадових осіб, які мають вирішувати реальні проблеми громади. На відміну від традиційних лекцій, воркшопи та майстер-класи залучають учасників до активної участі через групові обговорення, рольові ігри, симуляції та інші інтерактивні методи. Це сприяє кращому засвоєнню матеріалу та розвитку

критичного мислення. Робота в групах під час воркшопів сприяє розвитку навичок командної роботи, що є важливим для ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Учасники воркшопів та майстер-класів мають можливість обмінятися досвідом та найкращими практиками зі своїми колегами, що сприяє розвитку інноваційних підходів до вирішення місцевих проблем. Інтерактивні форми навчання зазвичай є більш цікавими та залучаючими, що підвищує мотивацію посадових осіб до подальшого професійного розвитку. В умовах швидких змін у суспільстві та законодавстві, воркшопи та майстер-класи допомагають посадовим особам швидше адаптуватися до нових вимог та умов роботи. Під час таких заходів учасники мають можливість налагоджувати професійні контакти, що може бути корисним у подальшій роботі та вирішенні спільних проблем. Враховуючи ці переваги, інтерактивні воркшопи та майстер-класи мають бути невід'ємною частиною системи підготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування.

Підсумовуючи, можемо констатувати, що впровадження цих інноваційних форм професійної підготовки дозволить підвищити якість навчання, зробить його більш доступним та гнучким, а також сприятиме розвитку необхідних компетенцій у посадових осіб місцевого самоврядування.

ВИСНОВКИ

Професійний розвиток посадових осіб місцевого самоврядування в Україні безпосередньо впливає на ефективність державного управління. Тому персонал в органах місцевого самоврядування має володіти високим особистісно-діловим потенціалом та бути готовим до змін. Тобто потрібні активні, цілеспрямовані особи, орієнтовані не тільки на процесне виконання узкосформульованих завдань, але і на результат.

В результаті нашого дослідження ми можемо зробити такі висновки:

1) Професійні компетентності – це сукупність знань, навичок, умінь, особистісних якостей та установок, які дозволяють публічним службовцям ефективно виконувати свої посадові обов'язки та досягати визначених результатів у своїй діяльності.

У змісті професійної компетентності моральні виміри існують не лише як моральні якості професіоналів, вони виявляються й у певних знаннях, уміннях, навичках тощо професійної діяльності. Тобто моральні аспекти професійної діяльності тісно інтегровано в саме явище професійної компетентності, тому є сенс вести мову про особливий її вид, що відображає ці зрізи. Зміст професійних компетентностей публічних службовців охоплює кілька ключових компонентів: знань, навичок і вмінь та особистісні якості і установки.

Серед професійних компетентностей публічних службовців виділимо основні: законодавча компетентність (глибоке розуміння законодавства та нормативних актів, що регулюють діяльність органів місцевого самоврядування, а також здатність застосовувати правові норми на практиці), адміністративна компетентність: (уміння організувати роботу структурних підрозділів і знання методів адміністративного управління), комунікативна компетентність (ефективна взаємодія з колегами, керівниками та громадськістю і навички ведення публічних виступів та презентацій), Фінансова компетентність (знання принципів бюджетування та фінансового планування і уміння контролювати витрати та оптимізувати фінансові ресурси), Аналітична

компетентність (здатність аналізувати дані та робити обґрунтовані висновки і уміння прогнозувати розвиток ситуацій та приймати відповідні рішення).

2) Правове регулювання професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування в Україні забезпечується комплексом законодавчих та нормативно-правових актів, які визначають основні принципи, вимоги та механізми організації професійного навчання та підвищення кваліфікації. Серед основних законодавчих актів виділимо наступні: Конституцію України, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», Закон України «Про державну службу». Система правового регулювання професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування в Україні спрямована на забезпечення високого рівня професійної підготовки та постійного підвищення кваліфікації посадовців, особливо в умовах воєнного стану. Це сприяє ефективному управлінню, розвитку місцевих громад та підвищенню якості надання послуг населенню.

3) Професійний розвиток посадових осіб місцевого самоврядування в країнах-членах Європейського Союзу є критично важливим елементом успішного управління та забезпечення високоякісних послуг для громадян. Загальні тенденції та підходи до професійного розвитку включають регулярні курси, семінари та тренінги, які забезпечують оновлення знань та навичок відповідно до сучасних вимог. Відбувається співпраця та обмін кращими практиками між різними регіонами та країнами сприяють впровадженню інноваційних рішень і підходів. Національні уряди та інституції ЄС надають фінансову та організаційну підтримку програмам професійного розвитку, що допомагає забезпечити їх сталий характер. Програми розвитку зосереджуються на конкретних компетенціях, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків, включаючи управлінські, технічні та міжособистісні навички. Використання сучасних технологій, таких як дистанційне навчання та електронні платформи, робить процес навчання більш доступним та ефективним. Таким чином, ефективний професійний розвиток посадових осіб

місцевого самоврядування в країнах-членах ЄС сприяє підвищенню якості управління, кращому обслуговуванню громадян і загальному соціально-економічному розвитку регіонів.

4) Сьогодні в Україні нормативно-правові механізми державного регулювання у сфері професійного розвитку публічних службовців перебувають на стадії активного формування. Ми вважаємо, що необхідно нормалізувати систему моніторингу та оцінки якості професійного розвитку публічних службовців відповідно до норм і стандартів ЄС, зокрема у обов'язкового проходження конкурсу для зайняття посади в органах місцевого самоврядування, запровадження справедливих засад оцінювання професійної діяльності на посаді, встановлення системи просування за заслугами, право на професійне навчання, у тому числі на робочому місці.

5) Підвищення кваліфікації та система моніторингу якості професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування є критично важливими для ефективного функціонування місцевих органів влади та надання якісних послуг громадянам. Основні особливості цього процесу включають: підвищення кваліфікації має відповідати сучасним викликам та потребам місцевого самоврядування, з урахуванням постійних змін у законодавстві та технологіях. Програми навчання повинні враховувати індивідуальні потреби посадових осіб, їх рівень підготовки та специфіку роботи в конкретних регіонах. Сучасні методи навчання, такі як дистанційне навчання, вебінари та інтерактивні курси, дозволяють підвищити ефективність навчального процесу. Впровадження системи моніторингу та оцінки якості навчання є необхідним для забезпечення високих стандартів. Це може включати регулярні опитування учасників, оцінку їх знань та навичок до та після навчання, а також аналіз результативності роботи посадових осіб після проходження курсів. Отже, підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та система моніторингу якості професійного навчання є складовими, що взаємодоповнюють одна одну. Вони сприяють професійному

розвитку працівників, підвищенню ефективності місцевого самоврядування та забезпеченню високої якості обслуговування населення.

б) Удосконалення системи професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування України на основі європейського досвіду сприятиме підвищенню якості управління, ефективності роботи місцевих органів влади та покращенню обслуговування громадян. Це забезпечить відповідність вітчизняної системи управління європейським стандартам і сприятиме інтеграції України в європейську спільноту, покращить взаємодію між органами місцевого самоврядування різних країн.

7) Серед основних шляхів інноваційних форм професійної підготовки, можемо узагальнити наступним чином: впровадження технологій дистанційного навчання; практико-орієнтоване навчання; інтерактивні методи навчання; міжнародне співробітництво та обмін досвідом; інноваційне середовище навчання. Зважаючи на ЗУ «Про місцеве самоврядування», серед шляхів інноваційних форм професійної підготовки та розвитку патронатних службовців важливим залишається розробка та впровадження спеціалізованих навчальних програм, які охоплюють ключові аспекти діяльності патронатних службовців, такі як правове регулювання, організаційно-управлінські аспекти, а також робота з громадськістю. Організація практичних тренінгів та майстер-класів з досвідченими фахівцями у сфері місцевого самоврядування, які допоможуть патронатним службовцям засвоїти практичні навички та кращі практики. Установлення партнерських зв'язків з університетами та науковими інститутами для проведення спільних науково-практичних конференцій, семінарів та проектів з підготовки та розвитку патронатних службовців.

Таким чином, впровадження інноваційних форм професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування є ключовим фактором підвищення ефективності їх роботи, адаптивності до змін та здатності забезпечувати якісне управління на місцевому рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балл Г. О. Про психологічні засади формування готовності до професійної праці. Психолого-педагогічні проблеми професійної освіти. За ред. І. А. Зязюна. Київ, 2018. С. 48–56.
2. Баровська А. В. Інституційне забезпечення державної комунікативної політики : досвід Нідерландів. *Стратегічні пріоритети*. 2014. № 2 (31). С. 168–175.
3. Білорусов С. Розвиток професіоналізму та визначення ділових якостей державних службовців. *Вісник державної служби України*. 2015. № 2. С. 32–36.
4. Болюбаш Н. М. Формування професійної компетентності державних службовців у вищих навчальних закладах. *Наукові праці Державне управління*. 2012. Вип. 182. С. 31–35.
5. Вишневський А., Хмельницька О. Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби. *Вісник державної служби України*. 2014. № 4. С. 42.
6. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України : теорія та практика : монографія. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2012. 208 с.
7. Гриньова В. Адміністративне управління трудовим потенціалом. Харків: ХНЕУ. 2012. 228 с.
8. Енциклопедія державного управління за ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ : НАДУ при Президентіві України, 2011. Т. 6. 524 с.
9. Жовнірчик Я. Ф. Умови розвитку професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування. *Інноваційні підходи та механізми державного та муніципального управління* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 12 квітня. 2013 р. Київ, 2013. С. 37–41.
10. Загорський В. С., Ліпенцев А. В. Концепція публік менеджменту : еволюція підходів до дослідження. *Теорія державного управління практики*

державного управління : матеріали наук.-методолог. семінару в режимі відеоконференц-зв'язку. за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка., В.П. Трощинського. Київ : НАДУ, 2011. 80 с.

11. Іванько К.О., Мовчан Т.В. Розвиток територіальної громади та особливості антикризового управління. Сучасні тенденції розвитку геодезії, землеустрою та природокористування : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., Одеса, 2022. С. 48-52.

12. Кіслов Д.В. Психологічні особливості входження людини в інформаційне суспільство. *Психологічні науки : проблеми і здобутки* : зб. наук. пр. 2014. Вип. 5. С. 218–230.

13. Кучеренко І. А. Професійна компетентність сучасного вчителя словесника як інтегральна характеристика фахівця нової : матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., м. Умань, 25–26 жовтня 2018 р. Умань, 2018. С.100-103.

14. Луговий В. Роль і місце Національної академії державного управління при Президентові України у створенні системи підготовки державних службовців в умовах європейської та євроатлантичної інтеграції. *Вісник НАДУ*. 2016. №1. С.13-18

15. Лукіна Т. Якість професійної освіти державних службовців. *Проблеми трансформації системи державного управління в умовах політичної реформи в Україні* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, трав. 2016 р. Київ, 2016. С. 377–379.

16. Матвієнко О. В., Цивін М. Н. Інформаційне забезпечення державного управління : навч.-метод. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 152 с.

17. Мельничук Т. П. Управління кадровим потенціалом державної служби. *Держава та регіони*. 2019. № 1 (65). С. 80–84.

18. Мудрик А. Б. Професійна компетентність: теоретичні аспекти дослідження. *Психологічні перспективи*. Луцьк : Волинський нац. ун-т ім. Л. Українки, 2011. Вип. 18. С. 185–195.

19. Навчальний процес у закладах системи перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів: досвід та проблеми : зб. наук. та наук.-метод. пр. за заг. ред. В. І. Лугового., І. В. Розпутенка. Київ : Вид-во НАДУ, 2013. 359 с.
20. Недашківська Т. Професійність державних службовців: компетентнісний підхід. *Вісник НАДУ*, 2018. С. 89–97.
21. Новікова Н. Л., Науменко Р. А., Ільїна А. О. Маркери професійної компетентності державних службовців. *Економіка України*. Київ : Преса України, 2018. № 9. С. 85–98.
22. Оболенський О., Сороко В. Професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. *Вісник державної служби України*. 2015. № 1. С. 25
23. Офіційний сайт Національного Агентства України з питань державної служби. URL: www.nads.gov.ua(дата звернення: 30.04.2024).
24. Пастух К.В. Сутність стратегічного управління сталим місцевим розвитком. зб. наук. пр. Національної академії державного управління при Президентові України, 2021. С.70-75.
25. Пашко Л.А. Результативність та соціальна ефективність органів державної влади. *Вісник Дон. держ. ун-туупр*. 2010. № 4. С. 61–65.
26. Педагогічна майстерність : підручник. за ред. І. А. Зязюна. Київ : Вища шк., 2019. 349 с.
27. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення 19.04.2024).
28. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 5 серп. 2020 р. № 695.*Офіційний вісник України*. 2020. № 67. С. 315. (Ст. 2155, код акта 100460/2020).
29. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 № 500. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 05.05.2024).

30. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. *Офіційний вісник України*. 2019. № 19. Ст. 648.

31. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 16.05.2024).

32. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серп. 2017 р. № 640. URL : <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 05.05.2024).

33. Про освіту : Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. Дата оновлення: 28.09.2018. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 31.05.2024).

34. Савченко О. П. Компетентнісний підхід у сучасній вищій школі. Педагогічні видання. *«Педагогічна наука: історія, теорія, практика, тенденції розвитку»*. 2010. Вип. № 3. С. 163–169.

35. Санченко Є. М. Поняття ключових компетенцій у змісті освіти зарубіжних країн: постановка проблеми. *Науковий вісник Донбасу*. 2010. № 3. С. 121–126.

36. Сосновська Ю. Удосконалення системи підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі* : матеріали доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчен., м. Тернопіль, 7 лист. 2019 р. Тернопіль, 2019. С. 294–296.

37. Таланова Ж. Стандартизація фахової підготовки з державного управління в країнах Північної Америки і Європи : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр : 25.00.03. Київ, 2014. 20 с.

38. Тархан Л. З. Зміст і структурні компоненти професійної компетентності інженера-педагога. *Педагогічні науки* : зб. наук. пр. Л. З. Тархан. Херсон : ХДУ, 2017. С. 353–360.

39. Шульга Н. Державна освітня політика як інструмент соціально-економічного розвитку України : автореф. ... докт. наук держ. управ.: 25.00.02. Київ, 2018. 36 с.

40. Boucault B.
Who Will Shape Our Future Elites. The European Group for Public Administration (1975-2010): Perspectives for the future. Brussels: Bruylant, 2010. P. 95- 100.

41. Kuperus H., Rode A. Top Public Manager in Europe. European Institute of Public Administration (EIPA): Maastricht EIPA, 2008. Vol. 17. P. 72.