

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут державного управління
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістра

студентки *Козелло Катерини Іллівни*

академічної групи *281м-21з-1 ІДУ*

спеціальності *281 Публічне управління та адміністрування*

на тему: *«Удосконалення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування в Україні у контексті кращих європейських практик»*

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Тарасенко Т. М.			
розділів:				

Рецензент:				
------------	--	--	--	--

Нормоконтролер:	Вишнеvsька О. В.			
-----------------	------------------	--	--	--

Дніпро
2022

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи ступеня магістра на тему «Удосконалення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування в Україні у контексті кращих європейських практик»

69 с., 61 використане джерело.

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД, ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД, ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ, МЕХАНІЗМИ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Об'єкт дослідження – суспільні відносини у сфері організації та функціонування органів місцевого самоврядування.

Предмет дослідження – удосконалення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування в Україні на основі врахування кращих європейських практик.

Метою кваліфікаційної роботи є виявлення особливостей та обґрунтування напрямів удосконалення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування на підставі комплексного аналізу існуючих наукових положень, законодавства, практики України й європейського досвіду.

У першому розділі визначено теоретичні підходи до проблеми кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. У другому розділі узагальнено досвід країн Європейського Союзу щодо формування, розвитку та раціонального використання кадрів в місцевому самоврядуванні. У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення механізму розвитку персоналу в органах місцевого самоврядування.

Висновки та пропозиції, надані в роботі, можуть бути застосовані органами місцевого самоврядування для вдосконалення кадрового забезпечення та досягнення підвищення ефективності діяльності у цій сфері.

ABSTRACT

Explanatory note of the master's degree qualification thesis on the topic «Improvement of staffing of local government in Ukraine in the context of best European practices» 69 pages, 61 sources.

HUMAN RESOURCES, COMPETENCE APPROACH, EUROPEAN EXPERIENCE, LEGAL REGULATION, MECHANISMS, LOCAL GOVERNMENT, PUBLIC ADMINISTRATION.

Object of research is public relations in the field of organization and functioning of local governments.

Subject of research is the improvement of staffing of local governments in Ukraine based on taking into account the best European practices.

The purpose of the qualification work is to identify the features and justify the directions for improving the staffing of local governments based on a comprehensive analysis of existing scientific provisions, legislation, practice of Ukraine and European experience.

The first section defines theoretical approaches to the problem of staffing of local governments. The second section summarizes the experience of the countries of the European Union regarding the formation, development and rational use of personnel in local government. In the third section, directions for improving the personnel development mechanism in local governments are justified.

Practical value of the results is to identify the current state of staffing of local governments, its shortcomings and ways of improvement.

The conclusions and suggestions presented in the work can be applied by local governments to improve staffing and achieve increased efficiency of activities in this area.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОБЛЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	8
1.1. Кадрове забезпечення органів публічної влади як об’єкт наукового дослідження.....	8
1.2. Сучасний стан правового забезпечення розвитку професіоналізму органів публічної влади в Україні у контексті євроінтеграції.....	19
РОЗДІЛ 2	
ДОСВІД КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ЩОДО ФОРМУВАННЯ, РОЗВИТКУ ТА РАЦІОНАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ КАДРІВ В МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ.....	28
2.1. Спільні риси та особливості нормативно-правового регулювання питань добору, розстановки та професійного навчання кадрів в органах місцевого самоврядування: практика країн ЄС.....	28
2.2. Компетентнісний підхід як парадигма управління людськими ресурсами в органах публічної влади в країнах ЄС.....	43
РОЗДІЛ 3	
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	51
3.1. Кадрова політика Дніпровської міської ради: завдання та напрями удосконалення.....	51
3.2. Удосконалення механізмів кадрового забезпечення в місцевому самоврядуванні України.....	58
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70

ВСТУП

Актуальність теми. Еволюція, технічний прогрес ставить перед суспільством складні питання та змушує адаптуватися до нових умов. Курс євроінтеграції вимагає реформ у кожній сфері суспільного життя. І це не просто зміна законодавства та запровадження нових норм, а й змінення внутрішнього світогляду, де найпершою цінністю є людина, її права та свободи. Людський потенціал безмежний. Саме тому важливо отримувати максимально можливі результати від людської праці. Саме тому публічна служба в цілому та публічна кадрова політика є важливою ланкою втілення реформ на шляху євроінтеграції.

Процес децентралізації, надання повноважень органам місцевого самоврядування став викликом для нашого суспільства. Головна мета децентралізації – розбудова громади за власним баченням, баченням саме мешканців громади. Задля досягнення цієї мети вкрай необхідні професіонали.

Як говорив Отто фон Бісмарк: «З поганими законами та хорошими чиновниками цілком можливо правити країною. Але якщо чиновники погані – не допоможуть і найкращі закони».

На шляху становлення публічної служби одну із головних ролей відіграє кадрове забезпечення. Кадрове забезпечення є багатоступеневим процесом та кожен з етапів потребує змін та вдосконалення.

Сутність євроінтеграції полягає не лише у приведені до стандартів ЄС законодавства, але й можливість отримання рекомендацій. Особливого значення набуває використання європейського досвіду та з урахуванням історичних, географічних, культурних, економічних та національних особливостей нашої держави необхідно визначати шляхи реформування, оскільки від кадрового потенціалу залежить успіх здійснення політики держави в цілому.

Ефективна та досконала система кадрового забезпечення надає можливості для покращення добробуту громадян, розвитку економіки та зміцненню довіри населення. Досвідчені, висококваліфіковані кадри, які

повністю відповідають усім необхідним вимогам, цілям та задачам публічної служби та органів місцевого самоврядування зокрема є запорукою успіху не тільки всередині країни, а й на міжнародній арені.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини у сфері організації та функціонування органів місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є удосконалення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування в Україні на основі врахування кращих європейських практик.

Мета дослідження полягає у виявленні особливостей та обґрунтуванні напрямів удосконалення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування на підставі комплексного аналізу існуючих наукових положень, законодавства, практики України й європейського досвіду.

Відповідно до мети визначено такі завдання дослідження:

- визначити основні поняття, принципи, завдання у сфері кадрового забезпечення органів публічної влади;
- проаналізувати правове забезпечення розвитку професіоналізму органів публічної влади в Україні у контексті євроінтеграції;
- узагальнити практику країн ЄС щодо нормативно-правового регулювання питань добору, розстановки та професійного навчання кадрів в органах місцевого самоврядування;
- розкрити сутність компетентнісного підходу до управління людськими ресурсами в органах публічної влади в країнах ЄС;
- дослідити діяльність органів місцевого самоврядування щодо кадрового забезпечення на прикладі Дніпровської міської ради;
- визначити механізми удосконалення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування.

При написанні магістерської роботи використовувались такі методи дослідження як: діалектичний метод наукового пізнання, системний та структурно-функціональний підходи до аналізу управлінських явищ і процесів.

Для вирішення поставлених завдань у роботі застосовано також комплекс взаємопов'язаних наукових методів, зокрема: методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, аналогії та абстрагування.

Висновки та пропозиції, надані в роботі, можуть бути застосовані органами місцевого самоврядування для вдосконалення кадрового забезпечення та досягнення підвищення ефективності діяльності у цій сфері.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, що включають шість підрозділів, узагальнюючих висновків, списку використаних джерел (61 найменування). Загальний обсяг роботи становить 69 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОБЛЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Кадрове забезпечення органів публічної влади як об'єкт наукового дослідження

У світовому демократичному просторі триває перманентний процес розвитку систем публічної служби. Підписання Угоди про асоціацію між Україною, з одного боку, та ЄС, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншого боку, обумовлює необхідність розвитку цього інституту в Україні, на основі поєднання державних і громадських інтересів, необхідної для збереження стабільності і надійності, без яких вона не може бути суверенною державою, повноправним учасником міжнародних відносин, проводити ефективну внутрішню політику. Однією з умов цього є раціонально побудована та ефективна система публічної служби [13, с. 187].

Сьогодні українського законодавства не містить визначення поняття «публічна служба», але на тлі децентралізації та євроінтеграції все частіше застосовується поняття «публічна служба». На теперішній час в Україні діють два закони «Про державну службу» [40] та «Про службу в органах місцевого самоврядування» [45]. Прикінцевими положеннями визначено, що дія Закону України «Про державну службу» поширюється на органи і посадових осіб місцевого самоврядування в частині, що не суперечить Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», цьому Закону та іншим законам України, що регулюють діяльність місцевого самоврядування.

Науково-технічний прогрес, динамічність ХХІ ст. вимагає від держави такої ж динамічності в управлінні, що дозволить найбільш повно враховувати інтереси громадян, забезпечить справжнє народовладдя і одночасно сприятиме

здійсненню ефективного процесу управління, спрямованого на створення умов для підвищення якості життя в країні.

Задля надання такої ж динамічної відповіді на виклик сьогодення, з метою реалізації децентралізації найкращим шляхом та завершення процесу євроінтеграції необхідно зазначити, що Центром адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу надано узагальнене визначення поняття публічного службовця. У праці «План модернізації державного управління: пропозиції щодо приведення державного управління та державної служби України у відповідність із принципами і практиками демократичного урядування» впроваджується термін «публічні службовці», який «об'єднує осіб, уповноважених на виконання функцій держави (від Президента, вищих посадовців, державних службовців до керівників державних підприємств, установ, організацій) та посадових осіб органів місцевого самоврядування» [38, с. 176]. Таке визначення дає змогу провести дослідження норм законодавства та зарубіжного досвіду та встановити реальний перебіг процесу децентралізації та євроінтеграції у такій сфері як кадрова політика та визначити бажані результати та існуючі прогалини.

Кадри в органах публічної влади є важливою складовою управління, від якої залежить якість розв'язання широкого кола як поточних, так і перспективних проблем розвитку всього суспільства та держави в цілому. Кадрове забезпечення – це основа ефективної діяльності органів публічної влади. Зміни, які відбуваються на сучасному етапі в українському суспільстві вимагають від держави принципово нового ставлення до питань кадрової політики органів державної влади та місцевого самоврядування. Питання професіоналізму і компетенції органів публічної влади займає важливе місце серед питань ефективної кадрової політики. Сутність кадрового забезпечення полягає в тому, що це насамперед складний та багатогранний процес кадрової діяльності, спрямований на формування, розвиток та раціональне використання кадрів у публічному управлінні. По-друге, кадрове забезпечення публічного управління – діяльність із відновлення трудових ресурсів, головний елемент

управління людськими ресурсами, необхідний чинник досягнення цілей суспільного розвитку. По-третє, – це системний механізм, спрямований на оновлення кваліфікованих кадрів в органах публічної влади. Основна функція кадрового забезпечення – добір, розстановка та професійне навчання кадрів у сфері державного управління [13, с. 249].

Кадрове забезпечення органів публічної влади є однією із складових кадрової політики держави. Кадрова політика є цілеспрямованою стратегією формування, збереження, розвитку та раціонального використання кадрових ресурсів. Вона визначає місце і роль кадрів у суспільстві, цілі, найважливіші напрямки, пріоритети й принципи роботи з кадрами, головні критерії їх оцінки, шляхи раціонального використання кадрового потенціалу держави.

Кадрова політика держави – це поняття багатогранне. Перш за все, вона є частиною загальної політики держави, основним механізмом, що забезпечує розвиток суспільства шляхом його керівництва на основі кадрового забезпечення державних та місцевих органів управління. Державна кадрова політика визначає місце і роль кадрів у суспільстві, мету, завдання, найважливіші напрями і принципи роботи державних структур з кадрами, головні критерії їх оцінки, шляхи вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, раціональне використання кадрового потенціалу України [37].

Кадрова політика у сфері публічного управління здійснюється на засадах верховенства права, моральності та демократизму, має системний, реалістичний, послідовний та випереджальний характер. Кадрова політика у сфері публічного управління в широкому розумінні – це стратегічна діяльність держави у сфері публічного управління, головною метою якої є вдосконалення, створення дієздатного державного апарату, спроможного ефективно реалізовувати завдання та функції держави шляхом професійного та сумлінного виконання державними управліннями покладених на них службових повноважень [25].

Вироблення та реалізація кадрової політики України в усіх сферах суспільної діяльності потребує ефективної кадрової системи, що включає сукупність кадрових інститутів та організацій з відповідними ресурсами, які здійснюють цілісне управління кадровими процесами, а також організаційних структур і відносин у державі з метою досягнення визначених пріоритетів розвитку суспільства та європейських стандартів, їх ідеологічного та програмного забезпечення [13, с. 216].

Метою кадрової політики в публічному управлінні є уникнення надмірної політизованості кадрових призначень, квотних принципів та традиційної лояльності, що призводить до відвертого обслуговування посадовцями корпоративних інтересів, ослаблення кадрового потенціалу владних структур, корупційних проявів і, як наслідок, дискредитації інститутів державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Мета державної кадрової політики в державному управлінні визначається як забезпечення органів державної влади висококваліфікованими кадрами, здатними професійно, на рівні сучасних вимог виконувати посадові обов'язки, приймати управлінські рішення, відповідати за їх наслідки в умовах демократичної, правової, соціальної держави [13, с. 113].

Розбудова національної кадрової системи та кадрової роботи, забезпечення їх відповідності потребам соціально-економічного розвитку суспільства й сучасним концепціям управління людськими ресурсами є важливим завданням держави. Необхідність оздоровлення та оновлення цих складових розвитку людського потенціалу зумовлюється сучасним курсом євроінтеграції, а також на досягнення високого рівня соціального забезпечення населення, задоволення його очікувань щодо соціально-професійної самореалізації в суспільстві, гідних умов життя та праці. Крім того, професійно-кадрова структура суспільства, стандарти щодо кваліфікаційних вимог за ключовими видами економічної діяльності та галузями і напрямками професійної освіти мають бути приведені у відповідність із стандартами ЄС [13, с.121].

Основними цілями публічної кадрової політики є досягнення наступного:

- в соціальному аспекті – високого рівня розвитку людського потенціалу держави, задоволення очікувань населення щодо професійної самореалізації, гідної оплати праці;
- в економічному аспекті – забезпечення всіх галузей суспільного виробництва кваліфікованими кадрами, зростання конкурентоспроможності держави, підвищення рівня добробуту населення;
- в інституційному аспекті – удосконалення нормативно-правової бази з метою запровадження новітніх підходів у кадровому менеджменті;
- в організаційному аспекті – розбудова системи управління трудовими ресурсами на засадах соціального діалогу та партнерства держави і суб'єктів підприємницької діяльності [23, с. 78].

Основними цілями реалізації публічної кадрової політики є:

- розроблення механізмів залучення до роботи у сферах державного управління висококваліфікованих фахівців, успішних підприємців, працівників фінансово-економічної сфери, здібних випускників вищих навчальних закладів;
- відновлення технології добору кадрів для зайняття управлінських посад із числа працівників, які мають досвід роботи на посадах нижчого рівня у відповідній сфері діяльності;
- формування дієвого кадрового резерву на зайняття керівних посад у сферах державного управління;
- посилення вимог до моральних якостей осіб, які залучаються до управлінської діяльності, з метою уникнення можливих проявів корупції, запобігання виникненню конфлікту інтересів, удосконалення процедури дисциплінарного провадження;
- впровадження сучасних технологій управління персоналом для успішного вирішення виробничих і управлінських завдань у державному секторі економіки;
- відновлення профорієнтаційної роботи серед молоді;

- державна підтримка цільових науково-практичних досліджень у сфері розвитку людського потенціалу;
- підготовка та професійний розвиток вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні адміністративної та економічної реформ [25, с. 213].

Враховуючи те, що існуючі заходи та інструменти ефективного управління персоналом розроблені та застосовуються здебільшого в приватному секторі, важливим є питання їх адаптації для державної сфери, а також виявлення та обґрунтування особливостей в публічному управлінні.

Органи публічної влади несуть відповідальність за створення сприятливих умов для життя громадян, тому кадрова політика органу влади має бути забезпечена необхідними ресурсами та досвідом для вирішення певних проблем в рамках існуючої політичної системи. Сучасне публічне управління орієнтоване на принципи належного врядування та забезпечення сталого розвитку, що актуалізує завдання професіоналізації служби в органах публічної влади. Крім того, необхідною умовою для поліпшення якості життя населення територій, розвитку інституційно-адміністративної спроможності органів публічної влади є вдосконалення їх кадрового забезпечення. До основних шляхів його вдосконалення відносяться розробка і втілення концепції реформи служби в органах місцевого самоврядування та державного управління, встановлення можливостей для професійного розвитку та підвищення професійної кваліфікації посадових осіб, здійснення антикорупційних заходів, а також врегулювання гендерних проблем.

Вирішення завдання професіоналізації служби в органах публічної влади в сучасному суспільстві полягає в забезпеченні ефективної взаємодії добре скоординованої служби в органах публічної влади і зацікавленого і активного державного службовця, що забезпечить сталий розвиток території та держави в цілому.

Управління професіоналізацією кадрів публічної служби України, як система дій, процесів, процедур, технологій, засобів, форм, методів і прийомів щодо забезпечення питань розробки, формування та реалізації кадрового наповнення переліку посад державної служби, полягає в гармонійному поєднанні професійних та особистісних якостей державних службовців у процесі здійснення кар'єри. Професійне покращення державного службовця – це професійно-кваліфікаційний розвиток його особистості, який пов'язаний з підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації, здобуттям нових професійних знань, умінь та нового професійного досвіду. Кар'єрний розвиток державного службовця це – професійно-посадовий розвиток його особистості, який пов'язаний з раціональним доббором і розстановкою кадрів на основі використання здібностей і професійних можливостей кожного працівника [9].

Шлях децентралізації, на якому знаходиться на теперішній час наша держава, вимагає реформування не просто публічної кадрової політики та кадрового забезпечення органів публічної влади як складової, а й взяття за основу принцип, що органи місцевого самоврядування є опорою для сталого розвитку територіальних громад та держави в цілому, які найтісніше співпрацюють з громадянами та несуть відповідальність за політику на місцевому рівні.

Розбудова національної кадрової політики та системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування та державної влади, запровадження професійної служби на основі компетентнісного підходу в контексті професіоналізації державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування пов'язані з досягненням постійності у професійному навчанні, ґрунтується на врахуванні особистих якостей керівників та службовців, їхніх вміннях, знаннях та навичках та можливостях при здійсненні своєї професійної діяльності та професійного становлення [1].

За компетентнісного підходу в управлінні людські ресурси розглядаються як основний ресурс організації та джерело її успіху або провалу. Характеристиками компетентнісного підходу слід вважати:

- орієнтованість на оцінку результатів професійної діяльності, а не процеси їх виконання;
- визначення реальних, а не тільки потенційних здатностей працівника;
- можливість простежити застосування різних навиків у процесі роботи з урахуванням особистісних характеристик і ціннісних установок працівника [50].

Саме такі характеристики компетентнісного підходу забезпечують його широку популярність у теорії і практиці управління персоналом. Виходячи з наявних характеристик компетенцій та їх складу впливає, що в найзагальнішому вигляді будь-яка компетенція формується на трьох рівнях:

1) особистісний рівень – розкривається у відношенні до здійснюваної діяльності, тобто віддзеркалює мотиви і ціннісні установки особистості, які проявляються в процесі реалізації компетенції;

2) когнітивний рівень – пов'язаний зі знаннями і способами їх отримання, для державного службовця він визначає рівень знань, інтелектуального розвитку, творчих здібностей, ступінь сформованості науково-теоретичної та практичної готовності до професійної діяльності;

3) діяльнісний рівень – впливає на динаміку розвитку компетенцій, визначає процес становлення умінь і навичок на основі отриманих знань та способів реалізації цих умінь, а також можливість професійно діяти у нових ситуаціях [49].

Використання компетентнісного підходу до управління кадровим потенціалом в державних органах потребує визначення його особливостей, наприклад:

1) компетентнісний підхід передбачає наявність особистості (державного службовця), яка визначається внутрішньою мотивацією до ефективного виконання своєї професійної діяльності, наявністю професійних цінностей і ставленням до своєї професії як цінності, тобто – компетентністю;

2) належне, продуктивне, ефективне або найкраще виконання роботи (посадових обов'язків) стає можливим завдяки наявності в державного службовця такої внутрішньої характеристики як компетентність;

3) зміст компетентності державного службовця формує спектр окремих компетенцій, під якими ми розуміємо здатність виконувати конкретні професійні завдання, дії або функції, які визначені вимогами посадових інструкцій і регламентів [49].

Законом України «Про державну службу» термін «професійна компетентність» визначено як здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку [40].

Постановою 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» також визначено поняття «професійна компетентність» як здатність учасника професійного навчання в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку [43].

Основою формування професійної компетентності службовців органів публічної влади в Україні є принципи, що визначені законодавством. Водночас компетентність службовців органів публічної влади повинна забезпечувати виконання основних обов'язків службовців органів публічної влади, що визначаються в законах України «Про державну службу» [40], «Про службу в органах місцевого самоврядування» [45], «Про запобігання корупції» [39] та інших нормативно-правових актах. Однак слід зауважити, що поняття посадових обов'язків службовців органів публічної влади є поняттям узагальнюючим та не здійснює диференціацію відповідно до напрямку роботи та

адміністративних послуг, що надаються державними службовцями і службовцями органів місцевого самоврядування. Враховуючи зазначене, «професійна компетентність» у сфері публічної служби виступає здатність:

1) використовувати наявні спеціальні знання – уміння – навички державного службовця. Тобто в даному випадку цінними є не самі по собі спеціальні знання, а, в першу чергу, здатність державного службовця застосовувати їх для досягнення визначених результатів професійної діяльності, внаслідок чого формуються уміння, що обумовлюють здатність державного службовця до умілої професійної роботи. У свою чергу, неодноразове повторення певних дій перетворює уміння на відповідні навички;

2) виявляти моральні та ділові якості державного службовця, необхідні для досягнення потрібних результатів професійної діяльності [50].

Таким чином професійна компетентність має передбачати перетворення здатності публічного службовця застосовувати знання, уміння і навички у відповідні дії, типи (способи) мислення і поведінки, що дозволяють публічним службовцям професійно реалізовувати покладені на них обов'язки служіння народу України, реалізовувати демократичні права і свободи громадян, сприяти розвитку громадянського суспільства.

Для успішного застосування слід виділити такі принципи компетентнісного підходу:

– навчання для життя, успішної соціалізації в суспільстві та особистісного розвитку на основі засвоєння соціально значущих умінь (компетенцій);

– надання можливості працівнику самому планувати свої результати й удосконалювати їх у процесі постійної самооцінки;

– різноманітні форми організації самостійної, осмисленої діяльності працівників у процесі навчання на основі власної мотивації та відповідальності за результат;

– матрична система управління, делегування повноважень, свобода у виборі засобів набуття працівниками компетенцій [22].

Оскільки професійна компетентність не може бути представлена стандартним набором певних характеристик особи, оскільки характеристики професійної компетентності – динамічні і взаємозв'язані, тож використання наступних ідентифікаторів дає змогу створити покроковий шлях розвитку державного службовця та його компетентностей:

1) індивідуальні (особистісно-психологічні) компетентності: передбачають індивідуальні якості, що формуються на базі особистісних обдарувань та здібностей індивіда, його психологічні якості, особисте ставлення до оточення, систему моральних цінностей, здатність особистості до здійснення певних видів діяльності. Вони необхідні у будь-якій сфері діяльності кожній людині;

2) загальні професійно-управлінські (трудові) компетентності: пов'язані з управлінською діяльністю та передбачають професійні обов'язки (знання та вміння), якими повинні володіти публічні службовці. Сприяють збереженню позитивної атмосфери на роботі, тобто спонукають до ефективної та продуктивної праці;

3) спеціалізовані професійно-профільні компетентності: передбачають певні галузеві/фахові якості у сфері публічного управління за відповідним напрямом функціональної спрямованості, тобто знання, вміння виконання необхідних функцій та посадові обов'язки на публічній службі, наявність освіти в галузі публічного управління тощо [37].

Процес децентралізації та євроінтеграції є процесами не швидкими та трудомісткими на законодавчому рівні. Розмежування термінів службовця органів державної влади та органів місцевого самоврядування стане підґрунтям розроблення та втілення кадрової політики з урахуванням всіх наукових досліджень та зарубіжного досвіду у цій сфері. Застосування компетентнісного підходу є одним із можливих способів досягнення поставлених перед нашою державою завдань, який має свої переваги. Першою складовою компетентнісного підходу є людина, яка може бути мінливою. Якісно побудована система мотивацій та навчання дає змогу не тільки досягати

визначених кадровою політикою цілей, але й створити умови для самореалізації як у професійній сфері, так і в особистісного зростання. Формування кадрової політики має зважати на історичні, культурні, національні особливості нашої держави, а також врахування зарубіжного досвіду та досягнень дасть змогу сформувати максимально якісну та ефективну кадрову політику.

1.2. Сучасний стан правового забезпечення розвитку професіоналізму органів публічної влади в Україні у контексті євроінтеграції

Дослідження публічної кадрової політики потребує розгляду правового забезпечення цієї сфери. Нормативно-правова база діючого законодавства закріплює наступне: забезпечення права вільного доступу громадян України до публічної служби; врегулювання процедури відбору претендентів і прийому кандидатів на державну службу та службу в органах місцевого самоврядування шляхом конкурсів, стажування, створення правового підґрунтя функціональної діяльності управлінських кадрів органів виконавчої влади; забезпечення службової кар'єри, просування по службі, удосконалення компетентнісного рівня службовців; регулювання соціально-правових гарантій тощо.

Серед нормативно-правових документів, що визначають правові засади кадрової політики та діють на теперішній час слід виділити наступні:

– Закони України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII; «Про оплату праці» від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР; «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 7 червня 2001 р. № 2493-III; «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII; «Про професійний розвиток працівників» від 12 січня 2012 р. № 4312-VI; «Про Кабінет Міністрів України» від 27 лютого 2014 р. № 794-VII; «Про центральні органи виконавчої влади» від 17 березня 2011 р. № 3166-VI та ін., які передбачають становлення

державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, її кадрового потенціалу;

– постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України: «Деякі питання реформування державного управління» від 21 липня 2021 р. №831-р; «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 6 лютого 2019 р. № 106; «Про Програму розроблення та впровадження єдиної державної комп'ютерної системи «Кадри» від 21 серпня 1997 р. № 918; «Про затвердження Положення про порядок стажування в державних органах» від 1 грудня 1994 р. № 804 (редакція 2016 р.); «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» від 25 березня 2016 р. № 246; «Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» від 1 квітня 2014 р. № 333-р; «Деякі питання реформування державного управління України» від 21 липня 2021 р. № 831-р; «Про схвалення Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ» від 11 листопада 2016 р. № 905-р; «Про схвалення концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації» від 1 грудня 2017 р. №844-р; «Про затвердження Програми діяльності Кабінету Міністрів України» від 12 червня 2020 р. №471; «Про схвалення Концепції реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації» від 27 травня 2020 р. №622-р; «Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 1 грудня 2017 р. №974-р та ін.

– накази Національного агентства з питань державної служби, зареєстровані в Міністерстві юстиції: «Про затвердження Типового положення

про службу управління персоналом державного органу» від 3 березня 2016 р. №47 та ін.

Разом із тим, обраний стратегічний курс децентралізації та євроінтеграції обумовлює необхідність використання так само і європейських документів при законотворчості задля врахування та реалізації всіх вимог та завдань, які постали перед державою задля реформування, корінної модернізації державної служби. Європейський підхід до публічної служби передбачає чесну конкуренцію, конкурс, змагальність, селекцію, яка приводить до управління кращих, що забезпечує формування цивілізованої управлінської еліти, стабільність державної та муніципальної служби.

Висвітлюючи процес євроінтеграції слід враховувати діяльність, досвід та законодавство ЄС, а і такої організації як Рада Європи. Рада Європи є провідною організацією із захисту прав людини. Вона включає в себе 46 держав – членів, 28 з яких є членами ЄС. Усі держави – члени Ради Європи підписалися під Європейською конвенцією з прав людини – договір, спрямований на захист прав людини, демократії та верховенства закону. Рада Європи є таким «стражем» прав людини на міжнародному рівні. Таким же «стражем» Рада Європи є для демократії. Недивно, що серед запроваджуваних ініціатив є також і розбудова місцевого самоврядування, адже піклування та розбудова місцевості проживання жителями є основою для процвітання та розвитку як держави в цілому, так і налагодження партнерських стосунків на міжнародному рівні [34].

Рада Європи була заснована після промови Вінстона Черчилля в університеті Цюриху 19 вересня 1946 р. незабаром по завершенні Другої Світової Війни, в котрій він закликав до створення «сполучених держав Європи» та офіційно заснована 5 травня 1949 року Лондонською Угодою, підписаною десятьма країнами-засновниками. За весь час існування Радою Європи було ухвалено та взято за основу багато конвенцій та хартій, які стали підґрунтям розбудови демократії для всієї Європи [34].

Україна заявила про своє бажання приєднатися до Ради Європи 14 липня 1992 р. 16 вересня 1992 р. Верховній Раді України було надано статус «спеціально запрошеного гостя». Вже у 1995 р. під час вересневої сесії Парламентській асамблеї Ради Європи ухвалено позитивний висновок щодо заявки України на вступ до Ради Європи. Набувши членства в Раді Європи, Україна взяла на себе низку зобов'язань у сфері реформування чинного законодавства на основі норм та стандартів РЄ, зокрема прийняти відповідні закони та приєднатися до ряду конвенцій. При цьому Ради Європи висловила готовність надавати всебічну експертну допомогу [34].

Розглядаючи питання розвитку місцевого самоврядування слід зауважити, що для досягнення більшого єднання між членами, Радою Європи прийнято низку документів задля зміцнення та захисту інтересів органів місцевих і регіональних влад, забезпечення їх участі у процесах європейської інтеграції, а саме: Європейська хартія місцевого самоврядування від 15 жовтня 1985 р., Гельсінська декларація регіонального самоврядування, від 28 червня 2002 р., Утрехтська декларація про добре місцеве та регіональне врядування в неспокійний час: проблеми змін від 17 листопада 2009 р., Стратегія інновацій та доброго врядування на місцевому рівні від 15 – 16 жовтня 2007 р., Додатковий протокол до Європейської хартії місцевого самоврядування про право участі у справах місцевого органу влади 16 листопада 2009 р. Також, Комітетом міністрів, який є керівним органом Ради Європи, видано Рекомендацію Комітету міністрів Ради Європи рес (2007) 12 Про розвиток потенціалу на місцевому та регіональному рівні від 10 жовтня 2007 р. [34].

Рада Європи має Конгрес місцевих і регіональних влад Європи, що представляє інтереси місцевих та регіональних влад країн-учасників. Конгрес представляє понад 200 тисяч європейських муніципалітетів і регіонів, будучи місцем для обговорення загальних проблем, обміну досвідом і розвитку взаємодії.

Найважливішою метою Конгресу є забезпечення участі муніципалітетів і регіонів у процесі європейської уніфікації та функціонування Ради Європи,

просування демократії і співробітництва між органами влади різних рівнів і різних держав.

Конгрес заохочує ефективну організацію місцевих та регіональних влад в усіх державах-членах Ради Європи, особливо в так званих «молодих демократіях», досліджує стан місцевої і регіональної демократії, ступінь реальної участі громадян в реалізації влади, представляє інтереси місцевих та регіональних влад при виробленні європейської політики. За результатами діяльності Конгресу прийнято наступну низку документів стосовно функціонування місцевого самоврядування країн-членів: Рекомендація Конгресу місцевих і регіональних влад Європи 240 (2008) «Про проект Європейської хартії регіональної демократії» від 28 травня 2008 р., Хартія конгресу місцевих і регіональних влад Європи від 19 січня 2011 р., Рекомендація Конгресу місцевих і регіональних влад Європи 139 (2003) «Про неурядові організації і місцеву та регіональну демократію» від 26 листопада 2003 р. [57].

Розглядаючи проведену роботу Ради Європи та її органів, прийняті рекомендації, декларації та хартій чітко прослідковуються виконання та використання при нормотворчості всіх принципів будування демократичної Європи: демократія, права людини, верховенство права.

Так, Стратегією інновацій та доброго врядування на місцевому рівні від 15 – 16 жовтня 2007 р. визначено, що ефективна демократія та належне врядування на всіх рівнях є важливими для запобігання конфліктам, сприяння стабільності, економічному і соціальному прогресу та, відтак, створенню сталих громад, у яких люди хотіли б жити і працювати, сьогодні та в майбутньому [55] та визначено дванадцять принципів доброго врядування. Ця Стратегія полягає в тому, щоб мобілізувати і стимулювати дії національних та місцевих зацікавлених сторін таким чином, аби громадяни всіх європейських країн відчули користь від доброго демократичного врядування на місцевому рівні завдяки послідовному поліпшенню якості місцевих суспільних послуг,

залученню населення до вироблення політик, які відповідають їхнім законним очікуванням.

Одним із принципів є «Компетентність та потенціал», що має на увазі: професійні навички осіб, які здійснюють управління, постійно підтримуються та вдосконалюються для покращення їхньої роботи та її результатів; державні службовці заохочуються до постійного вдосконалення їхньої діяльності; розробляються практичні методи і процедури, що використовуються для перетворення навичок у потенціал та отримання кращих результатів [55].

Розгляд документів Ради Європи з питань розвитку службовців органів місцевого самоврядування дає змогу зазначити, що принцип «компетентності та потенціалу» наявний у таких документах як Європейська хартія місцевого самоврядування, Гельсінська декларація регіонального самоврядування, Утрехтська декларація про добре місцеве та регіональне врядування в неспокійний час: проблеми змін. Таким чином, значущість компетентності публічних службовців на всіх рівнях та розвитку їх потенціалу визнано 47 країнами-учасниками, однією з яких є й Україна.

Особливу роль в забезпеченні розвитку державної служби в Україні, орієнтованої на відповідність принципам належного врядування та кращим практикам держав-членів ЄС відіграє Національне агентство з питань державної служби (НАДС). Головними завданнями НАДС є:

- формування та реалізація державної політики у сфері державної служби;
- функціональне управління державною службою в державних органах;
- консультативне та методичне забезпечення служби в органах місцевого самоврядування.

Стратегічними цілями НАДС є:

- забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері державної служби і управління персоналом;

- підвищення рівня захищеності права громадян на доступ до державної служби, законних прав та інтересів державних службовців;
- посилення інституційної спроможності, відкритості та прозорості НАДС у сфері реформування державної служби;
- підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад;
- адаптація державної служби до стандартів ЄС [54].

Діяльність та видані нормативно-правові документи НАДС повністю корелюється із законодавством, що регламентує державну службу та службу в органах місцевого самоврядування.

У жовтні 2022 р. в Україні створено новий заклад післядипломної освіти – Вищу школу публічного управління (High School of Public Governance), яка входить до сфери управління НАДС.

Вища школа публічного управління трансформована з Української школи урядування [16]. До ключових завдань Вищої школи публічного управління віднесено:

- посилення спроможності публічних службовців у володінні іноземними мовами (зокрема, в рамках програми інноваційного вивчення англійської мови в партнерстві з компанією «EF Language Learning Solutions»);
- підвищення обізнаності з питань євроінтеграції (вивчення правових норм 35 інститутів, що формуються у кожній галузі права ЄС);
- апробація нового Каталогу типових посад державної служби, що є важливим кроком в рамках реформи оплати праці держслужбовців;
- забезпечення індивідуальної траєкторії професійного розвитку осіб, які займають політичні посади, держслужбовців категорії «А» [16].

Особлива увага в діяльності Школи має приділятися практичній орієнтації навчальних програм як ключового вектора втілення нової філософії навчання публічних службовців з урахуванням кращих світових практик. Як бачимо, діяльність НАДС та Вища школа публічного управління направлена на

підвищення професіоналізму та розвитку компетентностей державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування.

Також, одним із напрямків діяльності НАДС є консультування та методичне забезпечення служби в органах місцевого самоврядування. В цьому напрямку запроваджено методичні рекомендації щодо роботи з посадовими інструкціями для забезпечення єдиного підходу при розробленні, оформленні, перегляді, внесенні змін і зберіганні посадових інструкцій посадових осіб місцевого самоврядування, які призначаються відповідним сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради на конкурсній основі чи за іншою процедурою, передбаченою законодавством України, методичні рекомендації для використання посадовими особами місцевого самоврядування допоміжного інструменту при роботі з конфліктами, які виникають у органі місцевого самоврядування, в тому числі для запобігання, виявлення та розв'язання конфліктів, зниження та / або усунення конфліктної напруги між посадовими особами місцевого самоврядування, іншими працівниками в органі місцевого самоврядування, а також розроблено методичні рекомендації щодо процедури проведення адаптації новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування в органах місцевого самоврядування.

Крім того, з метою впровадження сучасних інструментів для ознайомлення та соціальної інтеграції новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування в органі місцевого самоврядування до змісту та умов службової діяльності в органі місцевого самоврядування та колективу, що базується на поступовому здобутті нових професійних знань та навичок, вивченні стратегічних цілей та завдань органу місцевого самоврядування, освоєнні в колективі та долученні до організаційної культури органу місцевого самоврядування НАДС розроблено Методичні рекомендації щодо процедури проведення адаптації новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування в органах місцевого самоврядування [41].

Узагальнюючи нормативно-правову базу з точки забезпечення функціонування кадрової політики та розвитку професіоналізму органів публічної влади в Україні, враховуючи цілі та завдання, які поставлені перед державою в контексті євроінтеграції розкривається недостатність зроблених кроків у напрямку розвитку компетентностей та підвищення професіоналізму службовців органів публічної влади.

Засобами досягнення формування елітної якості службовця органів публічної влади можуть стати: оновлення нормативно-правової бази; розробка програм кадрового розвитку; формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу; модернізація системи професійного навчання; професіоналізація кадрової служби; реформування системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації; формування та вдосконалення професійної культури та створення ефективних механізмів управління персоналом у сфері державного управління.

Отже, українське суспільство потребує оновлення правового забезпечення кадрової політики в публічному управлінні та якісного механізму її реалізації, що забезпечить формування високоінтелектуальних, високопрофесійних і високоморальних, відкритих для впровадження інновацій і модернізації кадрів публічного управління України.

РОЗДІЛ 2

ДОСВІД КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ЩОДО ФОРМУВАННЯ, РОЗВИТКУ ТА РАЦІОНАЛЬНОГО ВИКРИСТАННЯ КАДРІВ В МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ

2.1 Спільні риси та особливості нормативно-правового регулювання питань добору, розстановки та професійного навчання кадрів в органах місцевого самоврядування: практика країн ЄС

Трансформація законодавства на європейському просторі в частині публічної служби до теперішнього стану відбувалася протягом всього часу становлення ЄС. Кожна країна-учасник проходила цей шлях як самостійно, так і разом зі спільнотою. Кожна із держав-учасниць має свої географічні, національні та духовні відмінності. Але це не стало перешкодою для вироблення сумісної політики та напрямів діяльності реалізації майбутнього.

Сучасний стан кадрового забезпечення є відповіддю на виклики трансформації світової економіки на тлі технічного прогресу. Люди все менше стали довіряти інституціям та політиці. Політика кадрового забезпечення є відображенням базових принципів ЄС таких як повага до людської гідності, свобода, рівність, демократія, верховенство права та повага до прав людини, включно з правами меншин.

Базові принципи дали змогу виробити сумісні документи, що стало основою для спільних стандартів для здійснення управління. На теперішній час не існує єдиної універсальної системи організації закладів, відповідальних за публічну службу. У кожній країні по-різному, тому і структура публічної служби різна. Таким чином, складовими елементами є: спільні європейські цінності; європейські принципи державного управління; спільні норми і принципи європейського адміністративного права; спільні цінності та принципи організації державної служби; процедури і механізми координації політики, вироблення та впровадження урядових рішень; єдині стандарти та

процедури та інші. До основних європейських принципів публічного управління належать:

- відкритість та прозорість;
- активна участь громадян;
- підзвітність;
- ефективність;
- злагодженість.

Основними єдиними стандартами і процедурами публічного управління є:

- гарантія доступу до урядових документів;
- обов'язкові громадські консультації напередодні прийняття урядового рішення;
- єдині вимоги до внутрішнього та зовнішнього аудиту;
- єдина нормативна база для проведення державних закупівель [17, с. 23].

Передбачуваним результатом європейської інтеграції є вплив на культури, життя країн-учасників, а також і на функціонуванні інституції управління на публічній службі. Наявність спільних стандартів та єдиних принципів дає змогу виробляти та застосовувати рішення, спрямовані на сталий розвиток всіх територій незалежно від структури публічної служби, способів добору, розстановки, проходження та професійного навчання кадрів, що забезпечує можливість вирішення складних проблем та досягнення стратегічних цілей розвитку. Але в будь-якому разі кожна країна-учасник має свою історію та накопичений досвід становлення та функціонування публічної служби.

Якщо проаналізувати французьке законодавство, то публічну службу слід визначити як сукупність людей, що знаходяться на службі держави, місцевих колективів і їх адміністративних установ. Таким чином, поняття «публічні службовці» об'єднує всіх тих, хто служить в центральних і місцевих органах влади. Подібно до того, як це має місце в інших країнах (і, відповідно, в інших мовах), державна служба називається офіційно «публічною службою» (суттєво

позначилась і на функціонуванні інституції управління на публічній службі). В країні є три типи публічної служби:

- державне управління, у якому задіяно близько 2 407 000 людей у міністерствах і державних установах Парижа та Франції;
- сектор охорони здоров'я, який складає близько 1 045 000 працівників у лікувальних установах, санаторіях і закладах із забезпечення медичного догляду та лікування, бюджетних установах, що надають допомогу дітям, неповнолітнім інвалідам і дорослим;
- місцеве самоврядування налічує близько 1 825 000 посадовців і призначенців у своїх органах (у муніципалітетах, департаментах, округах тощо), міжмуніципальних органах комун (комун населених пунктів, муніципальних комун), державних установах і державних службах соціального житла [57].

Працевлаштування в органах місцевого самоврядування також здійснюється на конкурсній основі. Конкурси проводить Національний центр місцевого самоврядування або відомчий чи міжвідомчий Центр управління послугами місцевого самоврядування, в окремих випадках – безпосередньо органи місцевого самоврядування. Є три шляхи працевлаштування в органах місцевого самоврядування на конкурсній основі:

- зовнішні конкурси: у конкурсах на посади категорії А можуть брати участь усі кандидати з повною середньою освітою, дипломом бакалавра, що мають ступінь кандидата наук; у конкурсах на посади категорії В – кандидати з повною середньою або аналогічною освітою та неповною вищою освітою; у конкурсах на посади категорії С – кандидати без вищої освіти або зі середньою спеціальною освітою. Під час проведення окремих конкурсів вимоги до рівня освіти визначають точніше. Кандидати, які є батьками трьох і більше ніж трьох дітей, котрих вони виховують або вже закінчили виховувати, а також кандидати, які є відомими спортсменами, можуть подавати заяви без потреби засвідчити відповідний освітньо-кваліфікаційний стандарт;

- внутрішні конкурси: у них можуть брати участь публічні службовці та призначенці зі стажем роботи на публічній службі щонайменше чотири роки;
- третій тип конкурсів: доступний для участі виборних осіб, керівників об'єднань, працівників приватного сектора – як правило, за умови наявності чотирирічного терміну повноважень або чотирирічного досвіду виконання конкретного виду діяльності [21, с. 256].

Кваліфікаційний іспит складається з письмової та усної частин. Крім того, у Франції існує спеціальне Міністерство публічної служби, державної реформи та децентралізації, до складу якого входить Генеральна дирекція адміністрації та публічної служби.

Провідна роль у забезпеченні функціонування системи місцевої державної служби належить Національному центру державної територіальної служби. На чолі центру знаходиться Адміністративна рада, яка складається на паритетних засадах з представників місцевих колективів (комун, департаментів і округів), які обираються відповідно до чисельного складу місцевого персоналу держслужби, і представників профспілкових організацій місцевих службовців. Рада обирає зі свого складу президента і двох віце-президентів. Свої засідання рада проводить не рідше трьох разів на рік [48].

Національний центр державної територіальної служби визначає основні напрямки професійної освіти місцевих державних службовців, затверджує освітні програми, засвоєння яких необхідно для заняття посад в системі державної служби, організовує конкурси на заміщення посад, організовує професійне навчання і іспити для просування по службі, отримання нового рангу або нової посади, поширює інформацію про вакансії і новостворені посади, бере участь у всіх дослідженнях, що стосуються проблем освіти.

Головним джерелом коштів Національного центру є обов'язкові внески, що сплачуються місцевими колективами та установами (до 1 % сукупної заробітної плати службовців). У питаннях, що стосуються професійної освіти, Адміністративній раді Національного центру надає допомогу Рада по орієнтації. Відповідно до директив Адміністративного ради, Рада по орієнтації розробляє

щорічно проект програми освіти, включаючи конкретні плани навчання [59, с. 139].

Представниками французького підходу до управління професійним розвитком кадрових ресурсів державної служби є Франція, Італія та Іспанія. Французька система підготовки державних службовців адаптована до централізованої держави. У Франції здійснено уніфікацію вимог до прийому на державну службу, підготовки службовців і проходження ними кар'єри. При деяких інститутах політичних досліджень створені центри підготовки кадрів державного управління, які протягом року після отримання диплома готують спеціаліста до вступного конкурсу в ті чи інші органи державної служби. Особливе місце в галузі підготовки за напрямом «Державне управління» займають дві вищі школи, що перебувають у віданні прем'єр-міністра: Національна школа адміністрації і Паризький інститут політичних досліджень [36].

У багатьох інших країнах – членах ЄС функціонує така система управління персоналом державної служби, як у Франції.

Сучасний вигляд інституту публічної служби в Великобританії багато в чому визначили великі адміністративні реформи 70 – 80-х рр. ХХ ст. Для їх підготовки був створений Комітет Фултона – комітет з реформ публічної служби, що представив доповідь, в якій запропонував принципово нову модель публічної служби – менеджеріальну. Публічними (державними) службовцями Великобританії є працівники міністерств (департаментів) і центральних відомств, які отримують заробітну плату з коштів, що виділяються парламентом. Відповідно до принципу відділення державного управління від політики, покладеним в основу публічної служби Великобританії, всі державні посадові особи поділені на дві основні категорії: політиків, змінних в разі виходу уряду у відставку, і адміністраторів-професіоналів, найманих на постійну роботу незалежною від інших адміністративних органів Комісією публічної служби [57].

Публічна служба поділяється на внутрішню і дипломатичну. Секретар кабінету міністрів очолює внутрішню службу, а державний секретар (міністр) закордонних справ і у справах Співдружності – дипломатичну. Історично публічна служба вважається прерогативою корони (королівської влади) і тому регулюється в основному не законами, а наказами корони, а також розпорядженнями міністерства фінансів та інших міністерств у рамках своєї компетенції. В даний час управління публічною службою здійснює прем'єр-міністр. За характером своєї роботи і посадовим статусом всі громадські службовці розділені на категорії, групи і розряди. За кожною з них існує суворий опис кваліфікаційних вимог і посадових обов'язків [11].

Система набору публічних службовців передбачає проведення письмових іспитів і обов'язкового співбесіди за програмами провідних британських університетів. При наборі на вищі посади перевага віддається усним співбесід. Призначення вищих посадових осіб проводяться міністром публічної служби, тобто прем'єр-міністром. Призначення на інші посади – керівниками відповідних міністерств, що здійснюють набір самостійно, але під контролем комісії публічної служби [43].

Службовці місцевих рад рекрутуються переважно з представників різних професій, які набираються на контрактній основі і в більшості випадків працюють протягом всього трудового життя. Професіонали займають в основному найбільш відповідальні посади. Робота всього штату «службовців» повинна піддаватися щорічній оцінці з боку керівництва. Одним з важливих її підсумків є визначення необхідності навчання в кожному окремому випадку в залежності від вимог службового становища.

У ході модернізації публічного управління була розроблена «система оцінки компетентності», яка визначає вимоги до службовців і диктує необхідність постійного підвищення рівня професіоналізму. Реалізація такого підходу дає імпульс розвитку позитивної мотивації до отримання нових знань, освоєння ефективних методів роботи, постійного покращання власних здобутків, орієнтуючись на потреби місцевої громади (тієї території, до

правління якою відноситься орган). Завдяки централізованій системі публічного управління та наявності в правовій системі Великобританії інституту прецеденту, в керівника та службовця на робочому місці є широке поле для оперативної зміни напряму власної діяльності, створення нових проектів соціальних послуг тощо. Загальні вимоги до процесу самовдосконалення та самоосвіти публічних службовців викладені в Стандартах освіти в соціальній роботі. У визначених межах працівник і керівник мають право діяти на власний розсуд [57].

Усі публічні службовці розподілені на 7 класів, вищі посади належать до 1-го класу. Основна маса службовців середньої та вищої ланки періодично навчається в Коледжі з проблем державної служби. Заняття проводяться за програмами підготовки майбутніх керівників (що дозволяє отримати підвищення до 3-го класу включно), спеціальним програмам підвищення кваліфікації для керівників 4 – 7-х класів; високопоставлені службовці відвідують «майстер-класи» з навчання управлінню проектами, за виконання яких вони несуть відповідальність. Усі програми є короткостроковими та надають лише методичну допомогу для постійного самостійного навчання.

Поряд з централізованою підготовкою публічних службовців у Великобританії використовуються й інші форми їх навчання. Існує широка система курсів і семінарів, організованих міністерствами та відомствами, які несуть відповідальність за підготовку кадрового резерву для висунення на вищі посади та професійний розвиток вищих керівників. Це вимагає від них постійного моніторингу потреб у навчанні персоналу та планування його подальшого використання. Варто зауважити, що на місцевих рівнях вважається престижним проводити семінари або конференції для колег з інших графств з представлення власного позитивного досвіду. Вони проводяться в форматі майстер-класів, виступів перед аудиторією колег і студентів на запрошення університетів або Інтернет-конференцій. На цих заняттях намагаються створити такі навчальні умови, які «не дають можливості вибрати правильне рішення з ряду запропонованих, а, навпаки, містять багато невизначеного та невідомого,

що передбачає самостійне знаходження єдиної правильної відповіді в процесі індивідуального пошуку» [7].

Також слід розглянути функціонування публічної служби Німеччини. У Німеччині, як і в ряді інших країн, державна служба називається в буквальному перекладі «публічною». Це поняття охоплює всіх працівників державних установ. До них відносяться не тільки співробітники органів управління, а й вчителі, працівники дошкільних установ, викладачі державних університетів, судді, міністри, члени дирекції Федерального банку, а також поліцейські, військовослужбовці, службовці залізниць, поштових установ. Державна служба на всіх трьох рівнях (Федерації, земель і громад) регулюється федеральними законами за єдиною системою. Для всіх трьох рівнів встановлена єдина система звань, чинів, рангів, єдині правила проходження служби, права і обов'язки, обмеження і гарантії, система пенсійного забезпечення і оплати праці [57].

Особи, які перебувають на публічній службі, діляться на три групи: посадовці, службовці і робітники. Відмінності в їх статусі визначаються, насамперед, характером їх взаємин з державою і виражаються в порядку прийому на роботу, проходження служби, винагороди за неї, у вимогах до посад, в змісті їх прав і обов'язків. Згідно з Основним законом, добір на публічну службу здійснюється без будь-якої дискримінації щодо віросповідання або світогляду громадянина ФРН. [11, с. 286].

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 [12].

У Німеччині функції управління персоналом державної служби стосуються таких питань: основи публічної служби; національне право; тарифне право забезпечення; питання управління, модернізації та організації публічних адміністрацій та офісів; скорочення бюрократії; дерегулювання; скорочення корупції; питання міжнародного співробітництва. Службовці Німеччини перебувають в одному з трьох видів правового статусу, які відрізняються рівнем правової захищеності й обсягом функціональних обов'язків [26].

Підготовча служба характеризується найменшою правовою захищеністю, службовця можуть звільнити за вчинення дисциплінарного проступку. Він не обіймає жодної посади, а проходить теоретичну і практичну підготовку. Випробувальна служба починається з призначення на посаду і триває від одного року в службовців простого рівня до трьох років у службовців високого. Пожиттєве призначення отримують службовці, яким на момент призначення виповнилося 27 років і які мають успішно закінчену випробувальну службу [57].

Специфіка польської держслужби полягає у тому, що корпус держслужби включає тільки ті посади, на які поширюється влада прем'єр-міністра країни. Ті, хто підпорядковується іншим конституційним органам влади, не входять до Корпусу держслужби. Міністри, державні секретарі, заступники секретарів і воєводств, губернатори і їхні заступники належать до політичної сфери й не включені до держслужби. Корпус держслужби поділяється на II категорії: I – працівники держслужби, які працюють на основі трудового договору, та державні службовці, які працюють на основі призначення. Співробітники, які вперше вступили на держслужбу, мають пройти підготовчу службу, термін якої не перевищує 4 місяці й завершується складанням іспиту.

Тренінги – важливий елемент системи професійної підготовки: центральні тренінги плануються, організовуються й керуються главою держслужби; генеральні тренінги плануються, організовуються й керуються Офіс генеральних директорів; навчання за індивідуальними програмами

професійного розвитку членів Корпусу держслужби планується, організовується й керується Офіс генеральних директорів за погодженням із членом Корпусу держслужби, що працює в цьому офісі; спеціалізовані тренінги плануються, організовуються й керуються Офіс генеральних директорів та зумовлюються навчальними потребами самого офісу.

Найголовнішим інститутом у системі професійної підготовки державних службовців є Національна школа державного управління, студенти якої набираються на навчання за допомогою відкритих і конкурентних процедур набору. Випускники після закінчення навчальної програми автоматично приймаються на держслужбу і можуть вільно обирати посаду з числа тих, які передбачаються прем'єр-міністром для випускників.

Програма підготовки є міждисциплінарною і пропонує повну необхідну підготовку для тих, хто планує зайняти керівну, експертну або правлінську посаду в польській держслужбі на центральному й провінційному рівнях. Національна школа публічного адміністрування займається й підвищенням професійної кваліфікації осіб, які вже працюють в органах публічної адміністрації. Навчальні курси адресовані ретельно підібраним групам слухачів. Національна школа публічного адміністрування організує різні семінари й навчальні курси, які передбачають вивчення іноземної мови, вивчення законодавства, міжнародних та європейських відносин, економіки [27].

Управління персоналом державної служби в такій країні, як Іспанія, організовано як закриту систему, основною рисою, якої є набір персоналу до державних органів виконавчої влади на окрему посаду базового рівня, у межах якої можливе кар'єрне підвищення та пропорційне підвищення заробітної плати. Такий вид системи управління є дуже ієрархічним, він базується на системі доступності кар'єри в межах офіційного органу відповідно до диплому про рівень освітньої підготовки [35, с. 76].

Основні положення іспанської системи управління персоналом державної служби такі: а) суттєві зміни безпосередньо в людських ресурсах; б) зміна умов та оплати праці; в) запровадження інноваційного підходу до класифікації

державних посад, що надає можливість, у свою чергу, вибрати працівника на певну посаду державної служби [17, с. 55].

Ця система організована як закрита, основною рисою, якої є набір персоналу до державних органів виконавчої влади на окрему посаду базового рівня, у межах якої можливе кар'єрне підвищення та пропорційне підвищення заробітної плати [56].

Такий вид системи управління є дуже ієрархічним, він базується на системі доступності кар'єри в межах офіційного органу відповідно до диплому про рівень освітньої підготовки. Регламентація основ правового становища публічних службовців та офіційних осіб відноситься до виключного відання держави. Ці питання регулюються Конституцією Іспанії, законами і королівськими декретами.

Королівським декретом затверджений Генеральний регламент заміщення посад і просування по службі публічних службовців державної адміністрації. Цей акт регламентує загальний порядок відбору службовців. В Іспанії існує два способи заміщення посад:

- конкурсний відбір для заміщення посад кадрових службовців;
- вільний відбір для заміщення вищих посад [6].

Державна канцелярія публічної адміністрації з ініціативи департаментів міністерств визначає вихідні позиції для оголошення конкурсу. В оголошенні дається перелік робочих місць, вимоги, необхідні для їх заміщення, вказується склад комісії з оцінки кандидатів. Кожне міністерство або муніципалітет приймає рішення про заміщення посад в своїх підрозділах або підлеглих органах. [51, с. 13].

В Естонії принцип конкурсного відбору (обов'язковий для найвищих посад, факультативний – для інших), проголошений у законі про державну службу. Згідно із законом, кожне рішення про призначення на посаду повинне відповідати певним вимогам: наявність дипломів, професійні навички, особисті якості (уміння спілкуватися, працювати в автономному режимі, долати стресові ситуації тощо). В Естонії система оцінювання передбачає паралельне

врахування опису профілю посади, специфічних вимог до неї і особистих якостей фахівця – тих, що можуть бути оцінені керівником [57].

Однією з країн сталої демократії та успішного соціально-економічного розвитку є Норвегія. Ця країна досягла значних успіхів в своєму розвитку завдяки поміркованому державному управлінню та великій увазі до підготовки фахівців різних галузей до управлінської діяльності. Акцент в підготовці публічних службовців був зроблений на безперервності професійного навчання на робочому місці, підготовці фахівців з урахуванням вимог андрагогіки (освіти дорослих) та підготовці майбутніх службовців до самоосвіти у подальшому [17, с. 44].

Систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців в Норвегії можна назвати дуалістичною. Всі види професійного навчання майбутніх та діючих посадовців здійснюють відомчі вищі навчальні заклади певних міністерств та служб і вищі навчальні заклади системи загальної освіти. При цьому останні п'ять років впроваджується державна політика з уніфікації освітніх програм всіх типів вищих навчальних закладів, взаємовизнання результатів навчання в них, а також підтримка стандартів викладання. Тобто, результати навчання за модулями будь-якого акредитованого навчального закладу визнаються та не потребують перескладання або повторного вивчення у вищому навчальному закладі інших відомств. В призначенні на посади державних службовців в Норвегії панує принцип конкурсного відбору, тому відомчі навчальні заклади самі зацікавлені у тому, щоб результати навчання в них визнавалися по всій країні, отже визнавалась їх конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг. Робота у державних органах бажана та враховується, але не обов'язкова. Основним є конкурсний відбір. Закінчення вищого навчального закладу не гарантує отримання роботи. Випускники відомчих навчальних закладів беруть участь у конкурсах на посаду на загальних засадах. Вищі навчальні заклади Норвегії працюють за Болонською системою, це і зумовлює специфіку підготовки, в тому числі і публічних службовців [57].

Система підвищення кваліфікації норвезьких публічних службовців і побудована переважно на самоосвіті. Це стосується як оволодіння певними знаннями та навичками самостійно в індивідуальному порядку, так і проходження певних курсів тощо. Після отримання вищої освіти подальше навчання заохочується, але не є обов'язковим. З іншого боку без такого навчання службовець не зробить кар'єри, а відповідно його матеріальне благополуччя теж не зростатиме. Ставка робиться на те, щоб роз'яснити працівникові необхідність навчання для нього самого і стимулювати його до самоосвіти всіма можливими засобами, бажано найменш затратними для державного органу. Необов'язкове професійне навчання не означає його відсутність взагалі. Певні курси з підтримання професійної компетентності є обов'язковими. Так, протягом року до щорічного оцінювання кожен службовець повинен скласти тести професійної придатності [5].

Самоосвіта є провідною формою навчання під час підготовки державних службовців у Норвегії, при цьому у майбутніх посадовців не тільки формують необхідні для самоосвіти компетентності, але й виховують звичку до постійної самоосвіти, що у майбутньому повинно забезпечити безперервність професійного навчання службовців; в підвищенні кваліфікації компетентності здобуті самостійно, а не у порядку обов'язкового професійного навчання, у рейтингу службовця оцінюються вище, що сприятливо впливає на кар'єрне зростання; під час виконання професійних обов'язків, якість їх здійснення безпосередньо залежить від здатності службовця до самоосвіти, тому вона розглядається як стандарт публічної служби [35, с. 101].

Розглядаючи системи публічної влади ЄС простежується наявність спільних рис. Такими є: процес вступу на службу через проведення конкурсу, врахування терміну перебування на службі, проведення оцінювання діяльності службовців, приділення значної уваги підвищенню професіоналізму, зобезпечення просування по службі. Кожна країна-учасник має власний адміністративний поділ та власні найменування адміністративно-територіальних одиниць, найменування органів публічної служби,

найменування посад публічних службовців на всіх рівнях, ранжування терміну вислуги, але суть залишається єдиною. Запровадження ініціатив Білою книгою з метою наближення ЄС до пересічного європейця та втілення в життя базових принципів. Це можливе лише за наявності дієвої системи публічної влади, в тому числі органів місцевого самоврядування. Надання якісних адміністративних послуг населенню можливе за умови професійних кадрів та активної участі громадян у суспільному житті. Глобалізація та розширення кордонів ЄС вимагає оперативного реагування для здійснення ефективної політики щодо боротьби із загрозами зміни клімату, безробіттям, злочинністю, забезпечення безпечною їжею та вирішення регіональних конфліктів.

Однак слід зауважити наявність відмінностей серед існуючих систем. Так, наприклад, в організації публічної служби Франції поєднуються система найму («відкрита публічна служба») і система кар'єри («закрита публічна служба»). Відповідно до цього службовці діляться на дві великі групи:

1) службовці, які не є чиновниками, які працюють в державних установах за наймом, сюди відносяться ті, хто працює на умовах погодинної оплати і за контрактом, стажисти;

2) службовці-чиновники, які постійно працюють в системі державної служби та складають її кістяк, чиновником є особа, призначена на постійну посаду, включена в певний корпус (штат) публічних службовців і який отримав певний ранг (розряд) в ієрархії адміністративних органів, служб, установ держави або місцевих колективів [53].

Також, для Франції характерними є ознаки самоуправління в діяльності органів з управління публічною службою, що допускає активну участь у ній профспілкових активістів, рядових співробітників. З цією метою створена мережа напівдержавних, суспільних органів, наприклад Генеральна рада, Територіальна рада, Паритетний адміністративний комітет для узгодження прийнятих актів щодо публічної служби з інтересами службовців, обговорення альтернативних проєктів щодо публічної служби [57].

Стосовно Великобританії слід сказати, що впроваджена менеджеріальна модель публічної служби взагалі є інноваційною за часів реформування. Ідея полягала в тому, щоб перейняти раціональні і ефективні методи керівництва, що використовуються в бізнесі. В основу реорганізації публічної служби покладена американська модель адміністративно-державного управління.

Що стосується навчання публічних службовців і всіх службовців громадського сектору, в Великобританії як і в інших країнах ЄС не залишено поза увагою питання підвищення кваліфікації. Однак відмінність підвищення кваліфікації працюючих полягає у створення відповідних відділів, наявність спеціальних співробітників і менеджерів з підготовки та розвитку навичок; також функціонують курси, що працюють за програмами, підготовленими для конкретного відомства. Вчитися можна очно або заочно. Деякі категорії працівників (насамперед молодих) отримують певні пільги для відвідування курсів в формі надання вільних днів. У місцевих радах необхідність навчання персоналу визначається за допомогою центральної навчальної консультативної групи, що складається з представників всіх рівнів і сфер влади. Місцеві органи влади повністю покривають витрати з навчання, визнаному за необхідне [17, с. 56].

У такій країні як Німеччина особливістю є вступ на державну службу. Задля вступу претендент повинен пройти попередню спеціальну підготовку. Вид та діяльність такої підготовки встановлюються відповідно до рівня службової ієрархії. [11, с. 302]. Відмінність іспанської публічної служби полягає в найнижчій в Європі питомій вазі публічних службовців місцевого рівня, що пояснюється високим ступенем адміністративної централізації.

Підсумовуючи викладене слід зауважити, що наявність спільних рис та відмінностей в системі публічної служби на європейському просторі не впливає на досягнення поставлених цілей ЄС. Кожна країна ЄС обрала для себе модель публічної служби виходячи з власного історичного розвитку, особливостей правової системи та державного устрою.

2.2 Компетентнісний підхід як парадигма управління людськими ресурсами в органах публічної влади в країнах ЄС

Виклики, на які відповідає ЄС в умовах глобалізації, потребують вироблення інноваційних рішень. Інституції ЄС потребують якісних кадрів. Кадрове забезпечення вищого корпусу набуває нового змісту. В цьому контексті кадрове забезпечення перестає бути просто процесом добору, розстановки та професійного навчання. Службовці інституцій ЄС є взірцем для всіх службовців європейського простору. Варто зауважити, що задля забезпечення належного рівня професіоналізму ЄС застосовує компетентнісний підхід в рамках кадрової політики, оскільки все частіше сфера публічного управління висуває підвищені вимоги до компетентностей, у тому числі й лідерських, які повинні мати керівники різних рівнів, а саме:

- спрямованість на інноваційність;
- здатність і вміння переконувати;
- сильна внутрішня енергетика (організаційна активність);
- глибоке розуміння мети, завдань, функцій і цілей організації;
- високий рівень комунікабельності й взаємодії;
- психологічна стійкість (уміння ефективно працювати в складних ситуаціях);
- здатність до концентрації волі, самостійності в прийнятті рішень, гнучкість, адаптивність, уміння доводити справу до запланованого результату тощо [57].

Від керівника нової генерації вимагаються суто лідерські якості: уміння вести за собою трудовий колектив за надзвичайних умов, уміло зіставляти виробничі та соціальні цілі тощо.

Для визначення компетенцій, необхідних вищому керівництву інституцій ЄС залучають для співпраці інститути державного управління країн-учасників, наприклад, Голландський інститут державного управління, Інститут державного управління Великобританії. Проведені дослідження та надані

висновки використовуються для розбудови професіоналізму не тільки службовців інституцій ЄС, а і власної публічної служби. Це сприяє процесу уніфікації вимог для публічних службовців, вироблення стратегій розвитку професіоналізму та розвитку компетенцій, що є компонентом та має вирішальне значення для підвищення дієздатності системи державного управління та її пристосування до вимог європейської інтеграції.

Діяльність інституту публічної служби Великобританії відрізняється достатньою ефективністю на всіх рівнях, що значною мірою визначається раціональністю сучасної менеджеріальної моделі, покладеної в його основу. Програми підготовки кадрів публічної служби вказаної країни орієнтовані на реалізацію концепції публічного управління, основною метою якої є підвищення якості послуг, що вимагає розвитку в службовців навичок управління змінами та лідерського потенціалу У ході модернізації публічного управління була розроблена «система оцінки компетентності», яка включає лідерство, визначає вимоги до службовців і диктує необхідність постійного підвищення рівня професіоналізму. Варто зауважити, що на місцевих рівнях вважається престижним проводити семінари або конференції для колег з інших графств з представлення власного позитивного досвіду лідерства. Вони проводяться у форматі майстер-класів, виступів перед аудиторією колег і студентів на запрошення університетів або Інтернет-конференцій. На цих заняттях намагаються створити такі навчальні умови, які «не дають можливості вибрати правильне рішення з низки запропонованих, а, навпаки, містять багато невизначеного та невідомого, що передбачає самостійне знаходження єдиної правильної відповіді в процесі індивідуального пошуку».

Що стосується компетенцій, які в країнах-членах ЄС визначені як такі, що стосуються вищих державних службовців, то вони збігаються з компетенціями, які Європейська комісія ухвалила для вищого керівництва Комісії. Комісія використовує компетентності як інструмент, що допомагає їй призначати «службовців найвищого ґатунку, які мають здібності, ефективність і добropорядність, що вимагаються Правилами набору кадрів» [30].

Важливими для європейської інтеграції є вміння й навички стратегічного планування та бачення; організаторські здібності (створення ефективних команд і робочих груп, делегування повноважень, управління персоналом, його оцінювання й розвиток); розвинені комунікативні навички (спілкуватися, переконувати опонентів, досягати компромісів, вести переговори); орієнтація на результат (аналізувати інформацію та робити висновки, за результатами аналізу ухвалювати рішення, домагатися вирішення проблем і конфліктів, діяти рішуче тощо).

До ключових компетентностей вищого керівництва Єврокомісії відносять:

- розробка глобальної місії;
- досягнення цілей Комісії, результатів і прийняття рішень;
- організація і структуризація праці, зокрема попереднє визначення цілей та ефективний менеджмент і моніторинг часу, витрат, діяльності і засобів;
- відкритість для інновацій і творчості;
- управління персоналом і створення міцних команд;
- міжособистісний менеджмент, включно зі створенням мереж і здатністю впливати, тобто справляти вплив, вести переговори і переконувати персонал, партнерів і аудиторію;
- більш специфічні знання технічного характеру, або щодо специфіки Генерального Директорату [32].

Дослідження Голландського інституту державного управління дало змогу виробити і запропонувати рамки спільних лідерських компетенцій для Європи, які містять сім ключових компетенцій: інноваційність, доброчесність, відкритість до нових ідей, орієнтацію на результат, розвиток мереж і ведення переговорів, організаційні навички, соціальні навички, комунікаційні навички, володіння знаннями (що включають знання на рівні ЄС і країн-членів) [15, с. 117].

Саме використання систем компетентностей є чіткою тенденцією в країнах ЄС, передусім вона зосереджена на лідерських, поведінкових і

когнітивних компетенціях. Такі важливі наскрізні компетентності, які повинні доповнюватися професійними знаннями в конкретних предметних галузях, визначені під час дослідження на європейському просторі (2017 – 2020) [60], причому лідерство виділили як одну з головних компетентностей 23 країни з 36 (майже 67 %).

Крім того, країни ЄС активно інвестують у розвиток професійних державних службовців-лідерів, оскільки саме від них залежить ефективне втілення державних політик і надання послуг для підвищення якості життя та благополуччя громадян. Численні дослідження підтверджують, що ефективне лідерство в державних організаціях має позитивний вплив на досягнення результатів, залучення працівників і їхню здатність пропонувати інноваційні рішення. Роль лідерів є особливо важливою в умовах турбулентності, ситуаціях невизначеності й під час криз, із якими зараз стикаються всі держави світу. Попри різноманіття проблем, які вирішують уряди, та унікальний контекст кожної держави, нещодавнє дослідження 2020 р., проведене під час 9 тематичних досліджень проблем лідерства під головуванням Великобританії, виявило 4 лідерські компетентності, необхідні для реагування на складні політичні виклики публічного сектору [61].

Ціннісне лідерство. Визначальною характеристикою лідерів публічних організацій є здатність приймати рішення, що створюють цінність для суспільства. Це може відбуватися завдяки впровадженню вищих стандартів прозорості, підзвітності, доброчесності й етичної поведінки самих лідерів. Основним викликом залишається здатність балансувати між конкуруючими цінностями, з яких найтипівішими є неупереджене вироблення рішень на основі доказів і політична ідеологія; бюрократія й демократія; сталість та інноваційність; підзвітність і готовність ризикувати. Для лідерів важливо визначити правильну стратегію зменшення ціннісних конфліктів та обрати підхід, який буде найефективнішим у конкретній ситуації [2, с. 46].

Відкрита інклюзія. Робота топ-держслужбовців вимагає взаємодії з різними цільовими групами, такими як політики, співробітники, стейкхолдери

та громадяни загалом. Заохочення різноманіття, розвиток відкритого й інклюзивного організаційного середовища сприяють виробленню якісних рішень і послуг, а також є важливими передумовами розвитку інновацій. Попри це, різноманіття може призвести до виникнення конфліктів. Відтак лідери повинні не лише формувати інклюзивні організації, а й бути ефективними в управлінні конфліктами [2, с. 47].

Організаційне управління. Завдання, що стоять перед лідерами державних організацій, полягають у перетворенні політичних цілей у реалістичні та відчутні результати. Лідери впливають завдяки використанню різних інструментів – комунікації, винагород, санкцій, а також через розподіл ресурсів і розвиток організаційних спроможностей. Лідери повинні оточувати себе людьми, які можуть доповнювати їх навички та вміння й делегувати їм свої повноваження. Це вимагає глибокого розуміння: які саме навички та знання потрібні для ефективної роботи організації та яких компетенцій не вистачає. Наступним кроком є формування взаєморозуміння всередині організації та розвиток відносин, що ґрунтуються на довірі. Такий підхід дає змогу створити організацію, де працівників мотивує спільне досягнення цілей, де в них достатньо автономії для їх утілення [2, с. 52].

Мережева співпраця. Розробка й утілення політик потребує співпраці між різними міністерствами та іншими органами виконавчої влади, а також залучення представників бізнесу та громадського сектору. Розробка політик і їх упровадження зазвичай впливають на численних стейкхолдерів. Завдання лідерів державних організацій полягає в умінні визначити групи, на які впливають розроблені рішення, і взаємодіяти з ними. Лідер формує мережеві відносини за трьома напрямками: «униз» по організаційній структурі; «угору» з іншими органами, що є ієрархічно вищими; «назовні» вертикально за межами їхніх організацій [2, с. 53].

Якщо розглядати країни ЄС та застосування компетентнісного підходу кадрового забезпечення на всіх рівнях публічної служби, то прикладом може бути Франція. Так, у Франції існують основні п'ять компетентностей публічних

службовців: стратегічне лідерство; мобілізація людей; досягнення результатів; організація зовнішньої співпраці; управління в політико-адміністративному контексті.

Досвід Італії в організації системи публічного управління є корисним з погляду як загальностратегічного планування, так і впровадження окремих реформ практичного спрямування. Незважаючи на те що державна служба в Італії потребує подальших реформ, цій країні вдалося створити добре налагоджений і відрегульований державний та адміністративний апарат, ефективність якого, як правило, не залежить від зміни влади. Проведені реформи в контексті модернізації державної служби сприяли мобільності публічних службовців, розвитку лідерських компетентностей керівництва публічних органів (відданість організації, стратегічне бачення, управління конфліктами, орієнтованість на результат), більшій транспарентності в процесі підбору персоналу, підвищенню прозорості при оголошенні конкурсів на заміщення посад, покращенню оплати праці публічних службовців [52, с. 18].

У Нідерландах виділені кілька блоків компетентностей державних службовців, серед яких лідерські – у першому: когерентність управління (уміння відчувати себе частиною управлінської команди, мережеві навички, лідерство в мережі, бачення перспектив у цьому контексті); націленість на вирішення проблем (уміння аналізувати й оцінювати інформацію, концептуальна гнучкість, рішучість у досягненні цілей); впливовість (навички усного спілкування, упевненість у собі, уміння переконувати та тримати удар); опірність (енергія, стресостійкість, мотивація до продуктивності, здатність до навчання) тощо.

Яскравим прикладом є модель публічного управління Польщі, де основою кадрової політики у сфері публічного управління є концепція “Нового державного менеджменту”, що передбачає зміцнення адміністративної спроможності, створення групи управлінців, які можуть виконувати завдання відповідно до найвищих стандартів, досягати успішності професійної діяльності.

Розглядаючи досвід Польщі, слід зауважити, що важливу роль у системі публічного управління відводять Раді Цивільної служби, яка здійснює оцінювання перебігу кваліфікаційних і конкурсних процедур. Зокрема, характеризує і впливає на просування по службі, критерії оцінювання службовців з метою забезпечення ефективної діяльності служби [47, с. 75]. Важливим також є дієве оцінювання претендентів під час вступу на державну службу Польщі, зокрема, визначення компетентностей публічних службовців, серед яких: адаптація до змін, гнучкість, професійна мобільність, відповідальність, творчість тощо.

Що стосується України, то з 2010 по 2014 рік було упроваджено Програму розвитку лідерства, реалізація якої забезпечувалася Школою вищого корпусу державної служби. Програма спрямована на розвиток компетенцій лідерства: ефективної комунікації, управління людськими ресурсами, аналітичного мислення, орієнтації на результат. Приклади впроваджених відповідних програм і заходів щодо розвитку лідерства на державній службі й в органах місцевого самоврядування є в усіх регіонах України: Херсонська область – навчальні семінари з лідерства, Чернігівська – навчальні семінари з лідерства за програмою підготовки й залучення молоді до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, Закарпатська – Школа молодих лідерів тощо [24, с. 63].

Узагальнюючи викладене та повертаючись до теоретичної складової компетентнісного підходу слід зауважити, що тенденції і процеси, які зараз тривають на європейському просторі, пріоритетним робить саме людський ресурс. Людина є тією перемінною в досягненні мети, яку важко врахувати в повному обсязі та спрогнозувати результат. Чітко прописані посадові інструкції не завжди гарантують досягнення мети. Залучаючи для складання якісних висновків та рекомендацій додаткові науки, наприклад, психологію, слід відмітити, що максимально рушійною силою кожної людини є бажання. І саме це простежується у всіх реформах європейського простору починаючи з розроблення та встановлення базових принципів ЄС таких як повага до

людської гідності, свобода, демократія, рівність, верховенство права та повага до прав людини, включно з правами меншин закінчуючи розвитком місцевого самоврядування. В кожному елементі першою цеглиною є людина. За роки існування ЄС має великий досвід щодо будування публічної служби та кадрової політики зокрема. Моделі, стратегії, блоки компетентностей, що представлені в різних країнах, мають спільні тенденції та складники, однак різняться, ураховуючи специфіку побудови й упровадження реформи публічного управління в кожній окремо взятій країні.

Єдиних міжнародних рамок компетентностей публічних службовців і лідерських компетентностей не існує. Є напрацювання інституцій. Тобто кожна країна сама визначає компетентності публічних службовців, у тому числі лідерські компетентності, необхідні для ефективного й результативного виконання покладених державою функцій і завдань, тому що профілі компетенцій лідерства повинні обов'язково враховувати національні особливості й потреби, а також місцевий контекст.

Тотожним для органів влади майже всіх країн є те, що результат їхньої діяльності пов'язаний із задоволенням «публічного інтересу», наданням економічних і соціальних благ громадянам. Це накладає відповідний відбиток і на профілі лідерської компетентності. Функції публічних службовців також залежать і від загальної системи врядування. Розроблення профілів лідерської компетентності сприяє розвитку й удосконаленню сучасної культури урядування, відповідальності керівників усіх рівнів за управління людськими ресурсами, реалізації нових стратегічних напрямів публічного управління.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Кадрова політика Дніпровської міської ради: завдання та напрями удосконалення

Дніпровська міська рада (ДМР) є органом місцевого самоврядування міської територіальної громади Дніпровського району Дніпропетровської області. Територіальна громада має площу території 397,04 км² та населення 985 811 осіб [10].

Кадрова політика ДМР базується на законодавстві та нормативно-правових актах держави. Законом «Про службу в органах місцевого самоврядування» встановлено, що державна політика щодо служби в органах місцевого самоврядування здійснюється за такими напрямками:

- законодавче врегулювання служби в органах місцевого самоврядування та забезпечення її ефективності;
- захист прав місцевого самоврядування;
- організація підготовки та перепідготовки кадрів для служби в органах місцевого самоврядування;
- правовий та соціальний захист посадових осіб місцевого самоврядування;
- методичне та інформаційне забезпечення служби в органах місцевого самоврядування [44].

Консультативне та методичне забезпечення служби в органах місцевого самоврядування здійснюється центральним органом виконавчої влади з питань державної служби з урахуванням вимог чинного законодавства про місцеве самоврядування в Україні.

Методичну допомогу по організації і проходженню служби в органах місцевого самоврядування відповідно до Закону України «Про службу в

органах місцевого самоврядування в Україні» можуть надавати відповідні комітети Верховної Ради України. Контроль за дотриманням законодавства щодо служби в органах місцевого самоврядування здійснюється відповідними органами державної влади в порядку, встановленому законом [45].

Фактичну реалізацію норм законодавства та реалізацію кадрової політики здійснює управління по роботі з персоналом департаменту забезпечення діяльності виконавчих органів ДМР. Метою діяльності управління є забезпечення організації та здійснення кадрової роботи відповідно до діючого законодавства.

Серед завдань, які стоять перед управлінням:

- призначення, переведення, просування по службі, звільнення посадових осіб місцевого самоврядування та заохочення;
- проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань;
- атестація посадових осіб місцевого самоврядування; підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування;
- робота з кадровим резервом;
- методичне та організаційне забезпечення роботи кадрових служб підпорядкованих установ [31].

Задля реалізації поставлених завдань управління здійснює:

- приймання від претендентів на посади посадових осіб місцевого самоврядування відповідних документів та подання їх на розгляд конкурсних комісій, заходи щодо організації конкурсного відбору на заміщення вакантних посад;
- підготовку білетів для проведення іспитів під час конкурсного відбору;
- вивчення професійних, ділових якостей осіб, які претендують на зайняття посад у міській раді та її виконавчих органах;

- організаційне забезпечення та бере участь у роботі атестаційних комісій, контроль проведення атестації керівників виконавчих органів міської ради, працівників виконавчих органів;
- роботу щодо оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них завдань та обов'язків;
- прогнозування динаміки розвитку персоналу, організацію підвищення кваліфікації, стажування, навчання працівників;
- проведення роботи з резервом кадрів на посади заступників міського голови з питань діяльності виконавчих органів, керівників виконавчих органів міської ради, інших працівників;
- організаційно-методичне керівництво формуванням кадрового резерву і контролює виконання особистих планів підготовки осіб, зарахованих до кадрового резерву, аналіз і узагальнення практики формування кадрового резерву;
- координацію роботи щодо стажування осіб, зарахованих до кадрового резерву, а також проходження практики студентами вищих навчальних закладів;
- підготовку методичних матеріалів, проведення семінарів і занять, надання консультаційної та практичної допомоги з питань кадрової роботи, управління персоналом та служби в органах місцевого самоврядування;
- планування з урахуванням індивідуальних здібностей, професійної підготовки та результативності роботи посадових осіб місцевого самоврядування періодичне просування їх по службі у цьому виконавчому органі, а також переведення до іншого виконавчого органу за їх згодою;
- забезпечення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, організовує регулярне навчання посадових осіб [31].

За результатами проведеного аналізу реалізованих завдань прослідковується тенденція великого документообігу. Приділення значної уваги паперовим документам значно зменшує ефективність та зміщує пріоритети в поставлених цілях.

Серед визначених завдань дуже мало уваги приділяється такому аспекту, як компетентність. Серед завдань ми бачимо лише здійснення оцінки кандидата, але без подальшого втілення результатів аналізу. Слід зауважити, що на теперішній час використання компетентнісного підходу та будь-яких надбань зарубіжного досвіду нівелюється через великий документообіг. Тобто, дотримуючись вимог законодавства у документальному супроводженні проходження служби не приділяється уваги професіоналізму та потенціалу службовця. Всі ці аспекти залишаються на відповідальності безпосереднього керівника.

Створення профілів професійної компетентності дають змогу реалізовувати наступні завдання на більш високому рівні:

- добір на вакантні посади;
- щорічне оцінювання службовців;
- проведення атестацій;
- формування кадрового резерву;
- підвищення кваліфікації.

На тлі децентралізації відповідальність за добробут та розвиток громади покладається саме на місцеві органи самоврядування. Децентралізація це не тільки надання та закріплення прав громади самостійно вирішувати значущі питання на місцевому рівні, але і відповідальність за якість прийнятих рішень і втілення у життя проєктів з метою розвитку громади та території.

На цьому етапі від кадрової служби очікується інноваційність пропозицій та рішень. Серед напрямків діяльності першочергово слід приділити увагу підвищенню кваліфікації службовців. Як свідчить практика Великобританії проведення семінарів, нарад та зустрічей у форматі бесіди для винайдення найкращих рішень є дієвим механізмом. Законодавчо закріплена можливість підвищення кваліфікації у Вищій школі публічного управління, яка є закладом післядипломної освіти у складі Національного агентства з питань державної служби.

Аналізуючи запропоновані Вищою школою публічного управління програми підвищення кваліфікації слід зауважити, що кожна із них націлена на розвиток компетентностей. Ці програми є безкоштовними з можливістю дистанційного навчання. І в цьому питанні також необхідно звернутися до європейського досвіду. Всі країни ЄС заохочують службовців до самоосвіти, до самостійного підвищення рівня кваліфікації. Все це можливо здійснювати під час проходження служби, тобто у робочій час.

Реалії сьогодення на публічній службі в цілому та службі в органах місцевого самоврядування зокрема не мають у свідомості такого підходу. На першому місці завжди виконання посадових обов'язків не дивлячись на те, що самоосвіта дасть змогу службовцю виконувати посадові обов'язки ефективніше.

Як приклад можна навести вдосконалення знань державної мови. Тобто службовець володіючи державною мовою та у зв'язку із внесеними змінами має певний рівень знань. Проходження програми «Ділова українська мова у публічному управлінні» покращує свої знання та, як наслідок, витрачає менше часу на складання документів без помилок або отримані навички дають змогу висловлюватися чіткіше та грамотніше, що покращує як позитивний образ публічної служби в цілому, так і якість надання адміністративних послуг.

Слід відзначити, що Вищою школою публічного управління запропоновано для розвитку наступні компетентності: адаптивність, аналіз політики та планування заходів з її реалізації, аналітичні здібності, багатозадачність, ведення діалогу, ведення ділових переговорів, виконання на високому рівні поставлених завдань, відповідальність, впровадження змін, делегування завдань, добросовісність, досягнення результатів, ефективність аналізу, та висновків, ефективність координації з іншими, знання законодавства, ініціативність, командна робота та взаємодія, концептуальне та інноваційне мислення, креативність, лідерство, мотивація, обґрунтування власної позиції, прийняття ефективних рішень, проведення публічних виступів, професійні знання, робота з інформацією, самоорганізація та самостійність в

роботі, сприйняття змін, стратегічне управління, стресостійкість, уважність до деталей, управління ефективністю та розвиток людських ресурсів, управління змінами, управління конфліктами, управління організацією роботи та персоналом, управління проєктами, цифрова грамотність [29].

Дніпровська міська рада – налічує у своєму штаті більше двох тисяч службовців органу місцевого самоврядування. Виклики, які стоять перед ДМР є різноманітним та динамічними, процес децентралізації та європейський курс розвитку вимагає такої ж динамічності в розвитку професіоналізму службовців. Кадрова служба виконуючи функцію кадрового забезпечення має забезпечувати цей процес компетентними кадрами. Програми розвитку компетентностей, запропоновані Вищою школою публічного управління, дадуть можливість розвитку службовцю будь-якої ланки.

Запровадження профілів професійної компетентності посад слугуватиме застосуванню таких критеріїв і щодо щорічного оцінювання кожного посадовця, таких як:

- ділова результативність – вимірювання досягнення службовцем соціально значущих показників у щоденній професійній діяльності;
- професійна продуктивність – якісна характеристика професійної діяльності оцінюваного службовця за звітний період;
- персональна ефективність оцінюваного чиновника дозволить визначати рівень досягнення службовцем власних цілей, особистісно-творчої самоосвіти, самовдосконалення, саморозвитку в траєкторії кар’єрного розвитку [57].

Профілі професійної компетентності посад служби в органах місцевого самоврядування сприятимуть також удосконаленню управлінських навичок, якими є:

- здатність розуміти перспективу та розробляти відповідні стратегії для організації в цілому;

- здатність дотримуватися виконання правил організаційної культури, ефективно діяти в умовах обмеженого часу, уміти формулювати свої розпорядження та передавати їх підлеглим;
- здатність правильно використовувати наукові підходи, технічні та інформаційні засоби для вирішення поточних завдань;
- здатність вирішувати завдання за допомогою спеціальних професійних знань, умінь, навичок;
- здатність обирати оптимальний варіант управлінського рішення з-поміж наявних альтернатив;
- здатність поєднувати управління наявними ресурсами з постійним прагненням до вдосконалення механізмів управління;
- уміння організовувати ефективну й результативну комунікативну взаємодію із співробітниками;
- здатність ефективно управляти колективом з урахуванням індивідуальних психологічних рис співробітників, їхніх потреб і законів соціального управління та соціальної психології [28, с. 75].

Розроблення та застосування профілів компетентностей посад органів місцевого самоврядування ніяким чином не суперечить законодавству, а лише дасть змогу якісно виконувати обов'язки у кожній сфері. Це стосується не тільки підвищення кваліфікації, але й добору, оцінювання, атестації та формування кадрового резерву.

Задля реалізації зазначеної мети управління по роботі з персоналом має можливість залучити НАДС. НАДС є організацією, в повноваження якої входить надання методичних рекомендацій органам місцевого самоврядування, що дає можливість для всебічного розгляду та отриманні практичної допомоги у розробленні профілів компетентностей посад та може стати підґрунтям застосування напрацювань органами місцевого самоврядування повсюдно.

Також слід зауважити, що у м. Дніпро є низка навчальних закладів, які надають освітні послуги у цій сфері, зокрема підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації належить до напрямів діяльності Науково-навчального

інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка». Теоретичні знання є вкрай важливими для вироблення будь-яких рішень і створення профілів компетентностей посад не виключення. Маючи потужну наукову базу та штат досвідчених науковців є змога застосувати всі теоретичні знання, європейський досвід задля вироблення якісних рішень та розвитку публічного управління.

На тлі децентралізації, євроінтеграції та цифровізації вкрай необхідно відповідати викликам, динамічним змінам навколишнього середовища та викликам сьогодення у сфері місцевого самоврядування, де добробут громади є першочерговим завданням, а службовець органу місцевого самоврядування є агентом впроваджених змін.

3.2 Удосконалення механізмів кадрового забезпечення в місцевому самоврядуванні України

Від кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування залежить ефективний розвиток громади, добробут громадян та країни в цілому. Кращій європейський досвід реформування та розвитку публічної служби має бути належним чином врахований в нашій державі.

Процеси соціально-економічної та політичної трансформації призвели до суттєвих змін у кадровому забезпеченні, але ці зміни не в повному обсязі відповідають нагальним потребам. Крім того, процес євроінтеграції вимагає концептуального перегляду законодавства про органи місцевого самоврядування та вдосконалення існуючих норм.

З метою поліпшення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування та подальшого удосконалення механізмів адміністративної реформи на шляху євроінтеграції слід виділити низку аспектів. Перше, чого не вистачає при прийнятті на службу в органи місцевого самоврядування – загальна концепція. Приймаючи присягу службовець присягає вірно служити територіальній громаді та народові України. Це є основоположним принципом

демократії в цілому. Інших згадувань цієї концепції в законодавстві не має. Ще на початку 21 ст. ЄС з власного досвіду переконався про необхідність зміщення акцентів у діяльності органів публічної влади на людину. Саме тоді принцип публічної служби «служіння народу» став найпершим та найважливішим.

Порівнюючи норми та принципи вітчизняного та європейського законодавства, загальну ідею служби в органах місцевого самоврядування простежується найперша відмінність у позиціонуванні служби взагалі. Принцип публічної служби ЄС – служіння народу. Це є принциповою різницею початку проходження служби для будь-якої особи. Вступаючи на службу в органи місцевого самоврядування посадова особа зобов'язана додержуватися прав і свобод громадянина та виявляти шанобливе ставлення до громадянина.

Запровадження нової культури та втілення в життя принципу служіння громаді матиме ряд позитивних результатів:

- підвищення рівня поваги до служби в цілому;
- підвищення рівня самоповаги службовців;
- підвищення рівня елітарності публічної служби;
- налагодження партнерських стосунків між владою та громадянами;
- підвищення залученості громадян до суспільного життя;
- підвищення якості надання адміністративних послуг.

Розвиток свідомості та нової культури як громади в цілому, так і кожного службовця є найдієвішим інструментом на шляху реформувань та євроінтеграції.

Наступним серед аспектів, які потребують вдосконалення, слід виділити підвищення кваліфікації, навчання протягом всього професійного життя. Європейська практика підвищення кваліфікації, професійної підготовки протягом всієї службової кар'єри дає позитивні результати.

Створення інститутів публічного управління, фінансування навчання за спеціальними програмами підвищують рівень професіоналізму та, як наслідок, якість надання адміністративних послуг, наближення служби до пересічного громадянина, розвиток громад.

Слід підкреслити, що в цьому напрямку в нашій країні вже є позитивні зрушення. Так, здійснено переформатування організаційної системи професійного навчання, актуалізовано діяльність Вищої школи публічного управління, яка пропонує різноманітні програми. Але, на жаль, ці всі здобутки не мають належного практичного застосування.

Важливим є те, що запровадження нової культури свідомості службовця стане рушійною силою для здобуття нових знань, підвищення поточного рівня кваліфікації з власної ініціативи. Значущим на цьому шляху є формування особистого бажання навчатися, а не директивний тиск у цій сфері. Якість отриманих знань значно підвищується, якщо причиною навчання є власне бажання.

Ще одним із аспектів, які потребують реформування є оцінювання службовців. Проведення щорічного оцінювання законодавством передбачено лише для державних службовців. Для службовців органів місцевого самоврядування – проведення атестації один раз на чотири роки. Визначено, що атестаційна комісія працює гласно.

На кожну посадову особу, яка підлягає атестації, складається службова характеристика, що підписується керівником відділу, управління та іншого виконавчого органу, в якому вона працює, і подається до комісії не пізніше ніж за тиждень до проведення атестації. Службова характеристика повинна містити аналіз виконання посадовою особою службових обов'язків; відомості про обсяг, якість, своєчасність і самостійність виконання роботи, ділові якості (ініціативність, відповідальність), стосунки з колегами, знання та користування державною мовою під час виконання службових обов'язків, інформацію про підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації тощо [42].

Посадова особа має право попередньо ознайомитися з матеріалами її атестації, брати участь у засіданні комісії, на якому розглядається питання про її атестування, оскаржувати, у разі незгоди, рішення атестаційної комісії сільському, селищному, міському голові, голові районної у місті, районної,

обласної ради. За результатами атестації атестаційна комісія робить один з таких висновків:

- про відповідність займаній посаді;
- про відповідність займаній посаді за певних умов (здобуття освіти, проходження стажування, набуття відповідних навичок, підвищення кваліфікації);
- про невідповідність займаній посаді [42].

Результати атестації мають рекомендаційний характер. Відповідно до висновку атестаційна комісія пропонує сільському, селищному, міському голові, голові районної у місті, районної, обласної ради:

- 1) визнати посадову особу атестованою;
- 2) призначити протягом року повторне атестування (за згодою посадової особи);
- 3) зарахувати посадову особу до кадрового резерву або призначити її на вищу посаду;
- 4) перевести посадову особу на іншу посаду, що відповідає її кваліфікації, або звільнити її з займаної посади [45].

Тобто, як бачимо процес оцінювання є формалізованим та носить рекомендаційний характер, недостатньо розроблені і визначені ключові компетентності. Це призводить до самооцінювання, а це зумовлює суб'єктивізм і як наслідок – відсутність або слабкість стандартів оцінювання. Натомість, практика країн ЄС демонструє ефективність оцінювання для розвитку професіоналізму службовця, підвищення кваліфікації та просування по кар'єрних сходах. Таки підхід не дає змоги оцінити реальний рівень компетентностей службовця та потреб у його навчанні. Для удосконалення цього процесу необхідні наступні складові:

- розроблення профілів компетентностей для посади;
- запровадження чітких критеріїв оцінки;
- запровадження механізму впливу на заробітну плату;
- запровадження механізму впливу на кар'єрний розвиток.

Розроблення профілів компетентностей для посади та запровадження чітких критеріїв оцінки є процесами взаємопов'язаними, вони не можуть існувати один без одного, адже для здійснення оцінки треба розуміти, що саме оцінювати. Як зазначалося раніше, розроблення профілів компетентностей посад службовців є дуже важливою складовою та дасть змогу визначити необхідні вимоги до службовця та бажаний результат виконання посадових обов'язків, що саме очікується від службовця. І тут мова йде не тільки про знання, кадрове забезпечення. На основі компетентнісного підходу забезпечується врахування всіх аспектів, як знання, так і моральні та ділові якості.

Служба в органах місцевого самоврядування є в першу чергу взаємодією з громадою, з громадянами нашої держави, а отже виникає потреба не просто знання законодавства, процедур, але й спілкування на належному рівні. В даному випадку складно переоцінити важливість оцінювання моральних і ділових якостей службовця. Отже розроблення та впровадження профілів компетентностей для посад є важливим чинником на шляху євроінтеграції та приведення у відповідність вітчизняного законодавства до європейських норм. Таким чином наявність профілів компетентностей посад дасть змогу встановити критерії для оцінки ефективності виконання посадових обов'язків службовців.

Як бачимо, на сьогодні процес оцінювання є процесом формалізованим та неефективним. З метою досягнення ефективності цих заходів необхідно встановити зв'язок між результатами оцінювання та впливом на отримувану грошову винагороду та кар'єрне зростання, присвоєння позачергово рангу та ін.

Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (стаття 9) закріплений механізм впливу оцінювання на оплату праці в тому числі, але ми повертаємося до визначення критеріїв оцінювання. Варто відзначити, що механізм оцінювання також важливий для визначення необхідності навчання, підвищення кваліфікації, здійснення запитів на підвищення кваліфікації у певних напрямках або певних компетенціях.

Визначивши ці потреби з'являється перспектива підвищення якості надання адміністративних послуг, підвищення ефективності службовців та, як наслідок, добробут громади.

Отже, оцінювання є одним із найбільш дієвих механізмів. Як стимул для підвищення кваліфікації, як стимул для кар'єрного росту так і для збільшення оплати праці. Таким же механізмом є і атестація, різниця полягає у періодичності її проведення, атестація проводиться раз на чотири роки. Здійснення оцінювання діяльності та ефективності роботи службовця в чітких часових рамках спонукатиме на покращення діяльності кожного в майбутньому.

Крім того, методичне забезпечення та практичну допомогу має здійснювати НАДС. До компетентності НАДС віднесено надання методичного забезпечення, тобто вже на теперішній час створене підґрунтя для співпраці та вироблення кращих рішень. Перебіг цього процесу має бути двостороннім, має бути можливість отримати відповідь на виникаючі питання. Кожен службовець є особистістю і врахувати та закріпити законодавчо всі моральні та ділові якості для оцінювання досить складно. Тому виникає необхідність діалогу для надання об'єктивної оцінки.

Також, ці заходи дадуть змогу місцевим громадам спрямовувати найталановитіших службовців на вирішення складних питань в інших галузях місцевого самоврядування. Розглядаючи службу в органах місцевого самоврядування як частину публічної служби відкриваються перспективи спрямувати таланти по всій державі заради загального добробуту. Це дасть додаткову можливість кар'єрного розвитку службовця.

Як бачимо, оцінювання є дуже дієвим механізмом, який на теперішній час нівельовано. Оцінювання має мати великий вплив на майбутнє службовця як особистості так і на кар'єрне зростання. Запровадження нової культури служіння народові як базовий принцип служби дасть змогу реформувати законодавство до європейських стандартів в контексті євроінтеграції, адже базовими принципами ЄС є саме людина та її права і свободи.

Важливим аспектом кадрового забезпечення є проведення адаптації новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування в органах місцевого самоврядування. Не дивлячись на те, що однією із вимог для вступу на службу в органи місцевого самоврядування є вища освіта, кожен службовець потребує ознайомлення та соціальної інтеграції до змісту та умов службової діяльності в органі місцевого самоврядування та колективу, що базується на поступовому здобутті нових професійних знань та навичок, вивченні стратегічних цілей та завдань органу місцевого самоврядування, освоєнні в колективі та долученні до організаційної культури [33].

Як вже зазначалося, важливу роль відіграє діалог. Діалог це двосторонній обмін інформацією. З метою побудови ефективної публічної служби не достатньо взяти найкращі європейські практики та втілити їх на законодавчому рівні, адже кожна країна ЄС має свої історичні, географічні, культурні, економічні та національні особливості. Не кожен інструмент має однаковий результат впровадження у різних країнах. Саме тому європейські інституції аналізуючи різні сфери життя надають рекомендації, результати цих досліджень мають враховуватися відповідно до особливостей тієї чи іншої країни. Загальним для всіх та незмінним є принципи поваги до людської гідності, свободи, демократії, рівності, верховенства права та поваги до прав людини, включно з правами меншин. Саме з цього випливає важливість та необхідність діалогу.

Враховуючи історичні, географічні, культурні, економічні та національні особливості необхідно мати інформацію щодо дієвості заходів у різних регіонах держави. Різні громади мають різний економічний потенціал, але їх має об'єднувати бажання добробуту, розуміння важливості добробуту кожної громади для країни в цілому.

На шляху становлення публічної служби в цілому та розвитку місцевого самоврядування вкрай необхідно отримувати зворотній зв'язок від об'єктів реформування. Це можливе за допомогою проведення стороннього аудиту, власних теоретичних та емпіричних досліджень, аналізу та узагальнень запитів,

що надходять. Ця роль має бути відведена НАДС. Особливе значення має подальше удосконалення системи професійного навчання публічних службовців. Потребує більшої уваги питання залучення науковців з психології на будь-якому етапі реформування, адже втілювати будь-які зміни буде саме людина.

Оскільки обставини та питання виникають під час виконання обов'язків кадровими службами, діалог має бути налагоджений безпосередньо. Застосування такої практики є одним із принципів процесного підходу управління якістю.

Процесний підхід має на увазі розгляд всієї діяльності організації як мережі взаємодіючих процесів, що протікають усередині організаційної структури і реалізують мету її існування. Якщо правильно витримати стандарти й процедури і управляти якістю як процесом, тобто, якісно і з дотриманням норм та вимог законодавства та посадових обов'язків, провести процес з кадрових питань, то відповідно результат виявиться якісним і таким, що задовольнить потреби. Застосовуючи зазначений підхід в кадровому забезпеченні органів місцевого самоврядування можна дійти висновків, що кожен крок кадрової служби потребує вдосконалення та реформування.

Беручи за основу концепцію нової культури та нової національної ідеї служіння народові України, втілюючи в життя принципи ЄС, зосереджуючи увагу на особистості, враховуючи кращі європейські практики та теоретичні надбання вітчизняних науковців можна побудувати ефективну публічну службу основною метою якої є вдосконалення людських ресурсів, створення ефективного державного апарату, здатного виконувати поставлені завдання і функції Української держави та самоврядування в межах наданих їм повноважень.

Розвиваючи принцип самоосвіти досягається підвищення рівня кваліфікації службовця кожної ланки місцевого самоврядування, вироблення інноваційних, ефективних рішень розбудови громади, покращення добробуту жителів громади.

Реформування публічної служби також має стати поштовхом для реформування сфери освіти у зв'язку із докорінно новим підходом до формування компетентностей майбутніх та теперішніх службовців. Існує нагальна необхідність в розширенні отримання практичних знань майбутніми службовцями органів місцевого самоврядування.

Як зазначено у Звіті за результатами фахового огляду «Реформування системи підготовки кадрів органів місцевого самоврядування в Україні», проведеного Радою Європи у співпраці з НАДС у 2017 р.: «доречно зазначити, що в Україні саме академічний підхід до освіти є основною для визначення систем розвитку компетенцій персоналу органів публічної влади. Низка дискусій у ході Фахового огляду призвела до висновку, що виклики розвитку компетенцій посадових осіб місцевого самоврядування переважно зумовлені неспроможністю навчальних програм інституцій вищої освіти задовольнити потреби системи публічного управління, що змінюються, а також застарілою системою підтримки, яку обласні установи надають органам місцевого самоврядування» [19].

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі вдалося досягти поставленої мети, яка полягає у виявленні особливостей та обґрунтуванні напрямів удосконалення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування на основі комплексного аналізу існуючих наукових положень, законодавства, практики України й європейського досвіду. Результати дослідження дають змогу зробити наступні висновки.

1. Розкрито сутність кадрового забезпечення як багатогранного процесу кадрової діяльності, спрямований на формування, розвиток та раціональне використання кадрів у публічному управлінні. Основна функція кадрового забезпечення – добір, розстановка та професійне навчання кадрів у сфері державного управління.

Кадрове забезпечення органів публічної влади є однією із складових кадрової політики держави. Кадрова політика є цілеспрямованою стратегією формування, збереження, розвитку та раціонального використання кадрових ресурсів. Вона визначає місце і роль кадрів у суспільстві, цілі, найважливіші напрямки, пріоритети й принципи роботи з кадрами, головні критерії їх оцінки, шляхи раціонального використання кадрового потенціалу держави.

2. Проаналізовано правове забезпечення розвитку професіоналізму органів публічної влади та встановлено, що одним із обов'язків службовця є підвищення професійної кваліфікації. З цією метою було створено Вищу школу публічної служби, де надається можливість очного, дистанційного та змішаного навчання. Процес реформування триває, але вже на теперішній час починають втілюватися в життя зміни на шляху євроінтеграції. У системі професіоналізму ЄС приділяє багато уваги підвищенню кваліфікації. Відповідно спрямування діяльності Вищої школи публічного управління на належне врахування кращих європейських практик у цій сфері визначає орієнтири подальшого втілення нових підходів до кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні.

3. Досліджено практику країн ЄС щодо нормативно-правового регулювання кадрового забезпечення. Країни ЄС у побудові публічної служби

та кадрового забезпечення зокрема мають спільні риси, а також і відмінності. Однак підхід до кадрового забезпечення однаковий – служіння народу. Також спільними рисами є проведення конкурсів на заміщення вакантних посад, присвоєння рангів, підвищення кваліфікації, оцінювання діяльності службовців. Але є і відмінності. Наприклад, у Німеччині можна отримати призначення на посаду «пожиттєво», У Великобританії з метою підвищення кваліфікації проводять наради, семінари з обговоренням. В Іспанії можливо прийняття тільки на найнижчу посаду, з якою відбуватиметься кар'єрний ріст.

4. Виявлено переваги використання компетентнісного підходу до кадрового забезпечення органів публічної влади, серед яких:

- орієнтованість на оцінку результатів професійної діяльності, а не процеси їх виконання;
- визначення реальних, а не тільки потенційних здатностей службовця;
- можливість простежити застосування різних навичок у процесі роботи з урахуванням особистісних характеристик і ціннісних установок службовця.

Професійна компетентність має передбачати перетворення здатності публічного службовця застосовувати знання, уміння і навички у відповідні дії, типи (способи) мислення і поведінки, що дозволяють публічним службовцям професійно реалізовувати покладені на них обов'язки служіння народу України, реалізовувати демократичні права і свободи громадян, сприяти розвитку громадянського суспільства.

5. Проаналізовано кадрову політику Дніпровської міської ради. Встановлено виконання вимог законодавства з кадрових питань в повному обсязі. Запропоновано створити профілі професійної компетентності для підвищення професіоналізму службовців не тільки під час проходження служба, а й під час набору на вакантні посади. Розроблення профілів професійної компетентності дасть змогу підвищити здатність:

- розуміти перспективу та розробляти відповідні стратегії в цілому;

- дотримуватися виконання правил організаційної культури, ефективно діяти в умовах обмеженого часу, уміти формулювати свої розпорядження та передавати їх підлеглим;
- правильно використовувати наукові підходи, технічні та інформаційні засоби для вирішення поточних завдань;
- обирати оптимальний варіант управлінського рішення з-поміж наявних альтернатив;
- уміння організувати ефективну й результативну комунікативну взаємодію із співробітниками;
- ефективно управляти колективом з урахуванням індивідуальних психологічних рис співробітників, їхніх потреб і законів соціального управління та соціальної психології.

6. Дієвими механізмами удосконалення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування є визначення компетентностей службовців та визначення потреб у підвищенні кваліфікації. Для реалізації цих завдань необхідні наступні складові:

- розроблення профілів компетентностей для посади;
- запровадження чітких критеріїв оцінки діяльності службовців;
- запровадження механізму впливу на заробітну плату;
- запровадження механізму впливу на кар'єрний розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова Л. В. Козлова Л. В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Електронне «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/6.pdf (дата звернення 18.09.2022).
2. Антонюк Л. Л. Компетентністний підхід у вищій освіті: світовий досвід навч. пос. Київ: КНЕУ, 2016. 66 с.
3. Бахуринський М. В. Державний службовець у Великобританії. *Електронний архів Державного університету «Житомирська політехніка»*. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/15.pdf> (дата звернення 03.11.2022).
4. Білорусов С. Розвиток професіоналізму та визначення ділових якостей державного службовця. *Вісник державної служби України*. 2005. № 2. С. 32–36.
5. Будаква В. О. Державний службовець у Королівстві Норвегія: особливості та навчальні програми для молодих посадовців. *Електронний архів Державного університету «Житомирська політехніка»*. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/34.pdf> (дата звернення 18.11.2022).
6. Бродзь Т. О. Державний службовець у Королівстві Іспанія. *Електронний архів Державного університету «Житомирська політехніка»*. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/28.pdf> (дата звернення 15.11.2022).
7. Гайдученко С. О. Особливості управління персоналом у сфері державної служби країн Європейського Союзу. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2009. Вип. 3 (3). С. 46-49.
8. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2007. 239 с.

9. Гиркіна О. Професіоналізація служби в органах публічної влади в Україні на основі міжнародного досвіду. *Електронний репозиторій Сумського державного університету*. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/28968/1/public%20authority.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/download/123456789/28968/1/public%20authority.pdf) (дата звернення 16.09.2022).
10. Головне управління статистики у Дніпропетровській області. URL: https://web.archive.org/web/20151117063553/http://www.dneprstat.gov.ua/statinfo%202015/ds/2015/ds1_m07.pdf (дата звернення 16.09.2022).
11. Грицяк І. Законодавство про державну службу в Європейському Союзі (на прикладі Великобританії, Німеччини, Франції). *Ефективність державного управління: Зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ при Президентові України*. Львів: Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2004/2005. Вип. 6/7. 442 с.
12. Губська О. А. Особливості моделі проходження державної служби в Німеччині. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2017. № 3. С. 205–208. URL: http://www.nvppp.in.ua/vip/2017/6/tom_3/42.pdf (дата звернення 14.11.2022).
13. Державна служба: підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; редкол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. Київ; Одеса: НАДУ, 2012. Т. 1. 372 с. URL: http://e-pidruchniki.com/content/2076_84Kadrove_zabezpechennya_derjavnogo_upravlinnya.html (дата звернення 14.11.2022).
14. Державне управління: курс лекцій / за заг. ред. Д. І. Дзвінчука. 2-ге видання. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2012. 616 с.
15. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні : колективна монографія / за заг. ред. Н. С. Орлової. Київ: ВД «Освіта України», 2020. 262 с.
16. Деякі питання Української школи урядування: Наказ Національного агентства з питань державної служби від 27 жовт. 202 р. № 104-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0104859-22#Text> (дата звернення: 07.11.2022).
17. Європейський досвід державного управління: Курс лекцій / Уклад.: О. Ю. Оржель, О. М.Палій, Ю. Д. Полянський, С. М. Гладкова, С. В. Соколик,

П. І. Крайник, Т. О. Гусаченко; За заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна, А. О. Чемериса, С. В. Загороднюка, О. Л. Приходько, Л. О. Воронько. Київ: Вид-во НАДУ, 2007. 76 с.

18. Заїка О. В. Підготовка кадрів державної служби: зарубіжний досвід. *Держава та регіони*. Сер. «Державне управління». 2006. №4. С.70–75.

19. Звіт за результатами фахового огляду «Реформування системи підготовки кадрів органів місцевого самоврядування в Україні». *Рада Європи у співпраці з Національним агентством з питань державної служби*. 22 – 23 трав. 2017 р. URL: <http://surl.li/ebbsci> (дата звернення 14.11.2022).

20. Ігнатюк Т. М. Кадрова політика як об'єкт публічного управління та адміністрування. *Сучасна наука: проблеми та перспективи* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Київ, 12 – 13 січня 2022 р. Київ, 2022. С. 10–12.

21. Ідентичність Франції. Простір та історія. Кн.1 /Ф. Бродель; пер. з фр. С. Глухової. Київ: Вид-во Жупанського, 2013р. 368 с.

22. Карюк В. І. Компетентнісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. № 3(51). С. 112–118. URL: <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/76> (дата звернення 12.10.2022).

23. Ковбасюк Ю. В., Семенченко А. І. Інституційне забезпечення кадрової політики у державному управлінні: становлення та розвиток. Київ: НАДУ, 2015. 404 с.

24. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми: Сумський державний університет, 2020. 175 с.

25. Малиновський В. Державне управління. Луцьк: Ред.-вид. від. «Вежа» Вол. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2015. 558 с.

26. Марішенкова Т. І. Державний службовець в Німеччині. *Електронний архів Державного університету «Житомирська політехніка»*. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/72.pdf> (дата звернення 15.11.2022).

27. Мосора Л. С. Досвід організації державної служби в Польщі: орієнтири для України. *Електронне «Державне управління: удосконалення та розвиток»* URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/36.pdf (дата звернення 15.10.2022).
28. Орлів М. С. Підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади: механізми формування сучасної моделі: монографія. Київ-Івано_Франківськ: «Лілея_НВ», 2018. 300 с.
29. Офіційний портал Вищої школи публічного управління. URL: <https://usg.org.ua/> (дата звернення 15.11.2022).
30. Офіційний портал Головного управління кадрів Європейського Союзу. Directorate-General for Personnel and Administrationю. URL: http://ec.europa.eu/dgs/personnel_administration/index_en.htm (дата звернення 15.11.2022).
31. Офіційний портал Дніпровської міської ради. URL: <https://dniprorada.gov.ua> (дата звернення 25.11.2022).
32. Офіційний портал Європейського Союзу URL: https://commission.europa.eu/index_en (дата звернення 10.10.2022).
33. Офіційний портал Національного агентства з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення 25.10.2022).
34. Офіційний портал Ради Європи. URL: <https://www.coe.int/en/web/portal/home> (дата звернення 15.11.2022).
35. Паламарчук І. В. Міроненко В. А. Закордонний досвід управління персоналом державної служби країн-членів ЄС для України: проблеми та перспективи розвитку. *Теорія та практика державного управління*. Харків. 2019. №3(66). С. 181–187.
36. Пашко Л. Модернізація Національної школи управління Франції як неминучий процес осучаснення державних інституцій. *Вісник НАДУ*. 2004. № 3. С.62 – 67.
37. Пашко Л. А. Запровадження профілів професійної компетентності посад як механізм реалізації людиноцентричного підходу на державній службі.

Теорія і практика державного управління і місцевого самоврядування. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2014_2/20.pdf (дата звернення 18.10.2022).

38. План модернізації державного управління: пропозиції щодо приведення державного управління та державної служби України у відповідність із принципами практиками демократичного урядування / А. Вишневський (кер. авт. кол.), В. Афанасьєва, Р. Гекалюк [та ін.]; за ред. Т. Мотренка. Київ : Центр адаптації держ. служби до стандартів ЄС, 2010. 396 с. URL: http://www.center.gov.ua/attachments/article/81/servisna_derghava.pdf (дата звернення 20.10.2022).

39. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. Дата оновлення: 26.10.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення 01.11.2022).

40. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII: Дата оновлення: 7 трав. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 23.11.2022).

41. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо процедури проведення адаптації новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування в органах місцевого самоврядування: наказ Національного агентства з питань державної служби від 08.07.2022 р. №55-22. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-metodychnykh-rekomendatsii-shchodo-protsedury-provedennia-adaptatsii-novopryznachenykh-posadovykh-osib-mistsevoho-samovriaduvannia-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia> (дата звернення 07.11.2022).

42. Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів від 28.12.2000 р. № 1922 Дата оновлення: 6 серп. 2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1922-2000-%D0%BF#Text> (дата звернення 07.11.2022).

43. 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: Постанова Кабінету Міністрів від 6.02.2019 р. № 106. Дата

оновлення: 02.08.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення 03.11.2022).

44. Про затвердження Положення про управління по роботі з персоналом департаменту забезпечення діяльності виконавчих органів Дніпропетровської мської ради: розпорядження Дніпропетровського міського голови від 25 трав. 2016 р. № 278-р. URL: https://dniprorada.gov.ua/upload/editor/o_1cdmknv80185bibe9fra3rjvg5k.pdf (дата звернення: 18.11.2022).

45. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III: Дата оновлення: 01.08. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 28.11.2022).

46. Публічна служба: системна парадигма: кол. моногр. / К. О. Ващенко, С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська, Н. Г. Сорокіна та ін.; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2017. 256 с.

47. Радиш Я. Ф. Мистецтво результативного управління / Я. Ф. Радиш, О. І. Щербак. Київ: 2016. 172 с.

48. Сватко О. Досвід організації та функціонування муніципальної служби у Франції та Великобританії. *Актуальні проблеми Європейської та євроатлантичної інтеграції України*: матеріали 3-ї регіон. наук. - практ. Конф. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2006.

49. Селіванов С. В. Компетентнісний підхід до управління кадровим потенціалом державної служби в Україні. *Вісник Донецького державного університету управління*. URL: <https://ojs.dsum.edu.ua/index.php/manager> (дата звернення 11.09.2022).

50. Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, банки, облік*. 2016. №1(21). С. 288–294. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fub_2016_1_32 (дата звернення 11.09.2022).

51. Система державного управління Королівства Іспанія: досвід для України / уклад. Х. М. Дейнега; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. В. Загороднюка. Київ: НАДУ, 2012. 40 с.

52. Система державного управління Італійської Республіки: досвід для України / уклад. : Ю. В. Ковбасюк, С. В. Загороднюк, Л. В. Примаченко. Київ: НАДУ, 2015. 48 с.

53. Соколова Т. А. Особливості проходження державної служби в розвинених країнах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 3. С.87–92 URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2011/24.pdf (дата звернення 23.11.2022).

54. Стратегічний план діяльності на 2021 – 2023. Офіційний портал НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/plan-st.pdf> (дата звернення 07.11.2022).

55. Стратегія інновацій та доброго врядування на місцевому рівні. Валенсія 15 – 16 жовтня 2007 р. URL: http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2015/05/Strategy_for_Innovation.pdf (дата звернення 24.10.2022).

56. Строженко І. Ю. Державний службовець в Іспанії: заміщення посад і просування послужбі. *Електронний архів Державного університету «Житомирська політехніка»*. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/131.pdf> (дата звернення 15.11.2022).

57. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. доктора наук з державного управління, професора, заслуженого юриста України В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/454/2.pdf> (дата звернення: 15.10. 2022).

58. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підруч. для студ. вищ. навч. закладів. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.

59. Чмига В. О. Система підготовки державних службовців у Франції: дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.05. Київ, 2002. 205 с.

60. Finding the right skills for the civil service. *Institute for Government*. 2021. URL: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/civil-service-skills.pdf> (Last accessed: 11.10. 2022).

61. Leadership for a high performing public service. *GOV/PGC/PEM*. 2020. № 5. URL: [https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/PEM\(2020\)5&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/PEM(2020)5&docLanguage=En) (Last accessed: 11.10. 2022).