

УДК 351/354:35.07 (477)

<https://doi.org/10.62664/cpa.2024.02.17>

Володимир КУХАР,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID ID <http://orcid.org/0009-0002-3747-8317>

Ігор МУСІЛОВСЬКИЙ,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID ID <http://orsid.org/0009-0002-1799-1114>

(© КУХАР В., МУСІЛОВСЬКИЙ І., 2024)

МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В КОНТЕКСТІ КОМПЕТЕНТІСНО- ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

У статті на основі аналізу останніх наукових розвідок та практики публічного управління здійснено спробу систематизації механізмів забезпечення якості підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування в контексті компетентісно-орієнтованого управління людськими ресурсами в публічному секторі України; показано, що від того, наскільки ефективно впроваджуються та працюють різноманітні технології управління людськими ресурсами, залежить й ефективність та результативність діяльності посадових осіб місцевого самоврядування; означено, що в умовах перспективної євроінтеграції України особливої ваги набуває запровадження компетентісно-орієнтованого підходу до

управління людськими ресурсами в системі місцевого самоврядування; доведено, що реформування служби в органах місцевого самоврядування в Україні на основі нового Закону [20] та логічне завершення процесів децентралізації можливі лише за умови формування професійного, компетентного, вмотивованого корпусу службовців місцевого самоврядування, у тому числі й за допомогою системи підвищення кваліфікації, зорієнтованих на професійний розвиток для ефективного виконання функцій держави та місцевого самоврядування; переконливо показано, що визначальну роль має моніторинг підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, який проводиться з метою забезпечення контролю якості надання освітніх послуг з підвищення кваліфікації учасникам професійного навчання шляхом отримання об'єктивної інформації, виявлення та відстеження тенденцій щодо якості підвищення їхньої кваліфікації; доведено, що якість підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування в умовах сьогодення набуває особливої актуальності, оскільки вона безпосередньо впливатиме на якість надання адміністративних послуг членам територіальних громад.

Ключові слова: *місцеве самоврядування, посадові особи (службовці) місцевого самоврядування, підвищення кваліфікації, якість навчання, механізми публічного управління, людські ресурси, компетентнісно-орієнтоване управління, публічний сектор.*

Volodymyr KUKHAR

Postgraduate student of the Department
of Public Management and Administration,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

ORCID ID <http://orcid.org/0009-0002-3747-8317>

Ihor MUSILOVSKYI,

Postgraduate student of the Department
of Public Management and Administration,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

ORCID ID <http://orcid.org/0009-0002-1799-1114>

(© KUKHAR V., MUSILOVSKYI I., 2024)

**QUALITY ASSURANCE MECHANISMS FOR IMPROVING
THE QUALIFICATIONS OF LOCAL GOVERNMENT OFFICIALS
IN THE CONTEXT OF COMPETENCE-ORIENTED HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR UKRAINIAN**

In the article, based on the analysis of the latest scientific research and the practice of public administration, an attempt was made to systematize mechanisms for ensuring the quality of improving the qualifications of local self-government officials in the context of competence-oriented human resources management in the public sector of Ukraine; it is shown that the efficiency and effectiveness of the activities of local self-government officials depends on how effectively various human resources management technologies are implemented and work; it is stated that in the conditions of prospective European integration of Ukraine, the introduction of a competence-oriented approach to human resources management in the system of local self-government acquires special importance; it has been proven that the reform of the service in local self-government bodies in Ukraine on the basis of the new Law [20] and the logical completion of the decentralization processes are possible only under the condition of the formation of a professional, competent, motivated body of local self-government employees, including with the help of a system of professional development aimed at professional development for the effective performance of the functions of the state and local self-government; it is convincingly shown that the monitoring of the qualification improvement of local self-government

officials, which is carried out in order to ensure the quality control of the provision of educational services for professional training participants by obtaining objective information, identifying and tracking trends regarding the quality of their qualification improvement, has a decisive role; it has been proven that the quality of improving the qualifications of local self-government officials and in today's conditions is particularly relevant, as it will directly affect the quality of providing administrative services to members of territorial communities.

***Key words:** local self-government, officials (employees) of local self-government, professional development, quality of education, public management mechanisms, human resources, competence-oriented management, public sector.*

Постановка проблеми. Як відомо, управління людськими ресурсами в публічному секторі України – це складний і багатогранний процес. Від того, наскільки ефективно впроваджуються та працюють різноманітні технології управління людськими ресурсами, залежить й ефективність та результативність діяльності працівників публічних органів. В умовах перспективної євроінтеграції України особливої ваги набуває запровадження компетентнісно-орієнтованого підходу до управління людськими ресурсами в публічному секторі України. У сучасній науковій літературі професійна компетентність вважається одним із визначальних структурних компонентів особистості, оскільки саме в професійній діяльності особистість самовизначається, розвивається, реалізує свої життєві цілі, будучи одночасно суб'єктом діяльності та її продуктом [21]. Водночас, попри значний науковий доробок та практику його застосування в цій сфері, компетентнісно-орієнтованого стратегічного управління людськими ресурсами на публічній службі ще належним чином не запроваджено. Це призвело до відсутності корпусу

ефективних керівників-лідерів, здатних реалізувати реформи та здійснювати підтримку якісного процесу формування й аналізу політики в пріоритетних галузях і як наслідок – потреби запровадження посад для фахівців з питань реформ та їхнього відбору шляхом відкритих конкурсів [10].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнім часом до проблеми забезпечення якості підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування в контексті компетентнісно-орієнтованого управління людськими ресурсами в публічному секторі України зверталися Бабічев А. В. і Чхеайло А. А. (аналізують тенденції міжнародної практики та уроки для України концепції талант-менеджменту як основи управління людськими ресурсами) [1], Ващенко С., Губенко В. (розглядають особливості управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану [2], Гончарук Н., Пирогова Ю. (висвітлюють пріоритетні напрями вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України [3], Гончарук Н., Прудіус О. (вивчають управління людськими ресурсами державної служби України в умовах диджиталізації) [4], Діденко О. Г., Мирошніченко А. І. (описують основні аспекти управління людськими ресурсами на регіональному рівні) [5], Іванова О. Ю., Лаптев В. І., Білокудря А. В., Рудика О. В. (простежують взаємозв'язок проблем управління людськими ресурсами та кадровою політикою в умовах децентралізації України) [6], Іжа М., Мельник В. (вивчають особливості управління людськими ресурсами державної служби в умовах кризи) [7], Коцюба К. М. (розглядає технологічну трансформацію управління людськими ресурсами в публічному секторі України як складник механізму налагодження міжвідомчої взаємодії органів державної виконавчої влади) [8], Мельник В. І. (аналізує правові засади трансформації управління людськими ресурсами в системі державної

служби України [9], Орлів Мар'яна (вивчає запровадження компетентнісно-орієнтованого управління людськими ресурсами на державній службі) [10], Пархоменко-Куцевіл О. І. (систематизує проблеми системи управління людськими ресурсами державної служби України) [12], Петринська В. В. (розглядає стратегічні вектори модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні) [13], Ситник Н. І. (аналізує компетентнісний підхід в управлінні людськими ресурсами) [21], Слісаренко М. В., Єфіменко М. О., Самойленко В. В. (описують трансформацію управління людськими ресурсами в епоху цифрових технологій) [22], Теплов Сергій (розглядає теоретичний аспект HR-менеджменту на державній службі) [24], Щербак Н. В. (вивчає впровадження інноваційних інструментів та практик управління людськими ресурсами в Апараті Верховної Ради України) [25] та ін. Водночас, у цих та інших наукових розвідках в основному розглядаються проблеми, дотичні до управління людськими ресурсами на публічній службі, і меншою мірою – елементи компетентнісно-орієнтованого управління людськими ресурсами, насамперед механізмів забезпечення якості підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування.

Мета статті. Саме тому метою нашої статті й стало висвітлення механізмів забезпечення якості підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування в контексті компетентнісно-орієнтованого управління людськими ресурсами в публічному секторі України.

Виклад основного матеріалу. Відповідно до статті 1 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [18] «посадова особа місцевого самоврядування – особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження у здійсненні організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету» [18]. Статтею 8 чинного Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» до

основних обов'язків посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема, віднесено й «постійне вдосконалення організації своєї роботи, підвищення професійної кваліфікації» [19]. Статтею 10 нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (ще не набув чинності) службовець місцевого самоврядування повинен «постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності та вдосконалювати організацію службової діяльності» [20].

Як зазначається в Стратегії розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року, ефективна система професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад є важливим складником реформування державного управління в Україні та процесів децентралізації, що можливі лише за умови формування професійного, компетентного, вмотивованого корпусу управлінців, зорієнтованих на професійний розвиток для ефективного виконання функцій держави та місцевого самоврядування [23].

Як відомо, підвищення кваліфікації – це набуття державними службовцями, головами місцевих державних адміністрацій, їх першими заступниками та заступниками, посадовими особами місцевого самоврядування та депутатами місцевих рад нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань. Підвищення кваліфікації здійснюється закладами освіти, установами, організаціями, які мають право надавати відповідні освітні послуги, незалежно від форми власності. За тривалістю та інтенсивністю програми підвищення кваліфікації поділяються на: професійні (сертифікатні) програми підвищення кваліфікації обсягом не менше 2

кредитів ЄКТС; короткострокові програми обсягом 0,2-1 кредит ЄКТС. За результатами підвищення кваліфікації за професійними (сертифікатними) програмами, за умови їх успішного виконання, видається сертифікат про підвищення кваліфікації, а за короткостроковими програмами – відповідний документ про підвищення кваліфікації [11].

Відповідно до пункту 22 Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106 [15], підпункту 32 пункту 4 та пункту 9 Положення про Національне агентство України з питань державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 01 жовтня 2014 року № 500 [14], Національне агентство України з питань державної служби своїм наказом від 30 липня 2024 року № 111-24 затвердило перелік пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації, у тому числі і для посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [16].

Зміст загальних програм підвищення кваліфікації охоплює загальні питання державного управління та місцевого самоврядування, питання запобігання корупції, зміни в законодавстві з питань державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, європейської та євроатлантичної інтеграції, питання забезпечення прав і свобод людини, рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, забезпечення кібербезпеки, підвищення рівня володіння іноземною мовою, що є офіційною мовою Ради Європи, державною мовою, питання застосування міжнародного гуманітарного права в умовах збройного конфлікту, забезпечення повоєнного відновлення та розвитку України, а також інші питання, визначені відповідними державними, регіональними, місцевими програмами, стратегіями [15].

Зміст спеціальних програм підвищення кваліфікації охоплює питання здійснення завдань, функцій та повноважень окремим (окремими) державним (державними) органом (органами), органом (органами) місцевого самоврядування, ураховує особливості виконання учасниками професійного навчання їх посадових (службових) обов'язків у відповідній сфері професійної діяльності [15].

Відповідно до Положення про проведення моніторингу якості підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженого наказом Національного агентства України від 27 липня 2020 року № 132-20 [17], визначено механізм проведення моніторингу якості підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад та якості освітньої діяльності суб'єктів надання освітніх послуг з підвищення кваліфікації учасників професійного навчання незалежно від їх підпорядкування, типу й форми власності. Моніторинг проводиться з метою забезпечення контролю якості надання освітніх послуг з підвищення кваліфікації учасникам професійного навчання шляхом отримання об'єктивної інформації, виявлення та відстеження тенденцій щодо якості підвищення їхньої кваліфікації, установлення відповідності фактичних результатів освітньої діяльності провайдерів її заявленим цілям, надання відповідних рекомендацій та ухвалення управлінських рішень [17].

12 грудня 2024 року Генеральним департаментом з питань професійного розвитку Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) було проведено вебінар «Якість підвищення кваліфікації публічних службовців: результати загальнодержавного моніторингу (2024 р.)».

Захід проведено для представників суб'єктів надання освітніх послуг (провайдерів), що здійснюють підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їхніх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Усього у вебінарі взяли участь представники 57 провайдерів, у тому числі 78 відсотків із них – представники закладів вищої освіти, що здійснюють підвищення кваліфікації публічних службовців, представники громадських організацій та проєктів міжнародної технічної допомоги.

Період проведення моніторингу – червень – вересень 2024 року. Суб'єктом проведення моніторингу постало Національне агентство України з питань державної служби. Вид моніторингу – зовнішній. Рівень проведення моніторингу – загальнодержавний. Період, що було охоплено моніторингом, - 2021-2023 роки. Моніторинг було проведено в межах запланованого періодичного моніторингового дослідження (2024, 2025, 2026 роки). Проведення моніторингу 2024 року було зорієнтовано на отримання базових показників якості підвищення кваліфікації, що можуть використовуватися для відстеження їх динаміки в подальшому.

Проведення моніторингу дозволило: отримати детальну, об'єктивну та комплексну інформацію про розвиток сфери освітніх послуг з підвищення кваліфікації; з'ясувати тенденції у сфері забезпечення якості підвищення кваліфікації та проаналізувати їх детермінанти; визначити успішні практики та проблеми, що потребують уваги; запропонувати кроки для оптимізації механізмів забезпечення якості підвищення кваліфікації [11].

Для проведення моніторингу було використано розроблений НАДС Перелік індикаторів для оцінювання якості підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та

депутатів місцевих рад, розроблений раніше НАДС спільно із закладами освіти та експертами. У межах моніторингу було досліджено 82 індикатори в 4 кластерах. Кластер 1. Доступність освітніх послуг з підвищення кваліфікації. Кластер 2. Освітнє середовище та освітній процес під час підвищення кваліфікації. Кластер 3. Результати підвищення кваліфікації. Кластер 4. Управління якістю підвищення кваліфікації. При проведенні моніторингу було використано такі методи: опитування (анкетування), аналіз статистичних (адміністративних) даних, звітних та інших документів, веб-аналіз, контент-аналіз навчально-методичних матеріалів. Дослідженням було охоплено 57 органів з 22 регіонів, 65 провайдерів із 25 регіонів, 223 представники провайдерів (41 керівник / уповноважена особа провайдера та 182 викладачі (тренери), 32289 представників органів (32060 учасників професійного навчання, 3229 працівників служб управління персоналом [11].

Урахування вимог Національної рамки кваліфікацій у програмах підвищення кваліфікації за результатами моніторингу виглядало так: розвиток інноваційного мислення – 10,5 відсотка програм, навчання роботі в непередбачуваних умовах – 12,3 відсотка програм, розвиток критичного мислення – 24,6 відсотка програм, орієнтованість на складні робочі завдання – 26,3 відсотка програм, спеціалізовані знання – 89 відсотків програм [11].

За результатами опитування учасників професійного навчання: 72,4 відсотка із їх числа мають на робочому місці достатні умови для навчання онлайн; 87 відсотків вважають оцінювання навчання справедливим, об'єктивним, прозорим і зрозумілим; понад 70 відсотків задоволені функціональними можливостями Порталу управління знаннями НАДС; повністю задоволені змістом навчання 81,7 відсотка, майстерністю викладачів – 76,6 відсотка, обізнаністю викладача з теми – 82,6 відсотка; 71 відсоток учасників підвищення кваліфікації стверджують, що після

проходження підвищення кваліфікації рівень їхньої професійної компетентності зріс [11]. Як видно з наведеної статистики, якість підвищення посадових осіб місцевого самоврядування в Україні залишається досить високою, хоча й ще є відповідні резерви для її поліпшення.

Таким чином, якість підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування в умовах сьогодення набуває особливої актуальності, оскільки вона безпосередньо впливатиме на якість надання адміністративних послуг членам територіальних громад. Завдяки якісному підвищенню кваліфікації працівники органів місцевого самоврядування зможуть належним чином оволодіти сучасними професійними компетентностями, будуть готовими до професійної діяльності в швидкозмінних умовах з новими викликами, стабільного забезпечення функцій держави та місцевого самоврядування, повоєнного відновлення умов для сталого розвитку України, продовження її європейської та євроатлантичної інтеграції.

Реформуванню системи підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування мають сприяти впровадженню в навчальний процес відповідних технологій, форм і методів навчання, що доповнять традиційні форми навчання та дозволять зробити його практично скерованим, реалізувати неперервне навчання шляхом самоосвіти з урахуванням індивідуальних потреб та організації навчання на робочому місці. Для суттєвого поліпшення якості підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування потрібно більш активно застосовувати такий новітній механізм, як диджиталізація навчання. Активізація ділового спілкування й інтелектуального збагачення навчання, застосування технології практико-орієнтованого навчання також у сучасних умовах впроваджується шляхом формування вмінь і навичок на робочому місці, що, своєю чергою, здійснюється через використання таких методів

навчання, як наставництво, коучинг, навчання в робочих групах, навчання дією, формування команди (team-building), медіація. Одним із ефективних методів стаціонарного і дистанційного навчання, а також навчання за індивідуальними траєкторіями, може бути консультування з професійного і особистісного розвитку, практичного застосування нових знань тощо.

До таких механізмів належить і забезпечення якості підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування в процесі компетентнісно-орієнтованого управління людськими ресурсами. Як відомо, цей механізм використовується в публічній сфері багатьох країн Організації економічного співробітництва і розвитку (США, Великої Британії, Канади, Австралії, Бельгії, Данії, Нідерландів та ін.), що запровадили його як складник реформи уряду і системи освіти, нової концепції публічного управління, модернізації адміністративної системи та інших змін, оскільки, на відміну від традиційного (функціонального) підходу, що базується на описі роботи, формальній кваліфікації і досвіді працівників як індикаторах їхньої ймовірної продуктивності на відповідній посаді, при компетентнісно-орієнтованому управлінні людські ресурси розглядаються як основний ресурс організації та джерело її успіху або провалу. Саме тому вкрай важливими є знання, уміння, навички, відношення до роботи й поведінка працівника, що потрібні для досягнення стратегічних цілей організації і рівнів виконання, які їм відповідають [10].

До особливостей застосування компетентнісного підходу в управлінні людськими ресурсами організацій порівняно з професійною освітою Н. І. Ситник відносить: на рівні організації поняття «професійної компетентності» має більш конкретний, прикладний характер, постає як утворення, що визначається особливостями функціонування певної організації; у визначенні професійної компетентності вирішальна роль надається чиннику робочої поведінки працівника, тобто видимим і об'єктивно реєстрованим способам його взаємодії з усіма елементами

організаційного середовища, що призводять до досягнення бажаних для організації результатів; професійна компетентність розглядається як динамічне утворення. Вона формується в процесі набуття фахової освіти і в подальшому розвивається в процесі конкретної професійної діяльності в міру оволодіння професією, набуття професійного та життєвого досвіду; у методологічному плані «поведінковий характер» компетентності проявляється в її оцінці за моделями компетенцій, що є сукупністю індикаторів робочої поведінки, пов'язаних з успішною чи неуспішною професійною діяльністю [21].

Як відомо, персонал є вирішальною ланкою в організації публічної служби, її функціонування й дальшого розвитку, оскільки результативність і ефективність публічного управління безпосередньо залежить від професіоналізму публічних службовців, від їхнього вміння надавати якісні публічні послуги, умотивованості та доброчесності. Відповідно, найважливішою характеристикою персоналу є якість його складу, поліпшення якого визначається підвищенням освітнього рівня, загальної культури, набуттям досвіду, професійним розвитком публічних службовців тощо, що насамперед залежить від ефективної організації системи управління людськими ресурсами (HR-менеджменту) на публічній службі [24].

Таким чином, сучасні реалії вимагають абсолютно нової моделі управління персоналом, що забезпечує, зокрема, колективну роботу та налагоджену співпрацю. Ця нова модель повинна бути спрямована на формування нових HR-служб, які функціонально мають координуватися державним органом з таких питань: здійснення кадрової політики та ведення статистики і HR – аналітики; розвиток професійної спроможності та лідерства персоналу; забезпечення призначень за заслугами (професійна кваліфікація, відповідні навички та досвід, особисті здібності й характеристики); залучення кваліфікованих кандидатів та збереження

цінного персоналу; забезпечення справедливого, прозорого та ефективного процесу відбору та підвищення по службі за заслугами (участь в організації конкурсів на заміщення вакантних посад); підготовка та вдосконалення професійних навичок; забезпечення об'єктивного оцінювання службової діяльності; запровадження системи винагород, що здатна приваблювати та утримувати кваліфікованих кандидатів; створення сприятливих умов праці та необхідної інфраструктури персоналу [24].

З метою науково-методичного забезпечення управління людськими ресурсами при НАДС наказом від 07 грудня 2017 року № 248 було утворено Раду управління людськими ресурсами – постійний консультативно-дорадчий орган, до складу якого увійшли представники HR-департаментів усіх центральних органів виконавчої влади. Вона є важливим органом координації політики, що стосується управління людськими ресурсами в державних органах та органах місцевого самоврядування.

Завданнями Ради є: 1) формування пропозицій щодо розвитку сучасного управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, зокрема, шляхом підготовки пропозицій до методичних рекомендацій та законодавства з питань управління персоналом; 2) участь у визначенні пріоритетів та механізму інституційного, інформаційного та іншого забезпечення реалізації державної політики щодо управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування; 3) аналіз діяльності та підвищення ефективності роботи служб управління персоналом державних органів та структурних підрозділів з питань персоналу (спеціалістів з питань персоналу) органів місцевого самоврядування; 4) сприяння обміну досвідом та інформацією щодо управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування; 5) формування пропозицій щодо адаптації та практичного

застосування міжнародного досвіду з управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування; 6) заохочення до використання сучасних інструментів управління людськими ресурсами та професійного навчання державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування; 7) підготовка пропозицій щодо формування організаційної культури державної служби та служби в органах місцевого самоврядування; 8) підготовка пропозицій до роботи ІТ-систем з питань управління персоналом, зокрема Єдиного порталу вакансій державної служби, інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах, вебпорталу управління знаннями у сфері професійного навчання; 9) узагальнення практики управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування [11].

Отже, запровадження компетентнісно-орієнтованого управління людськими ресурсами на публічній службі в Україні є тривалим процесом та потребує ретельного планування, залучення широкого кола стейкхолдерів, виконання численних аналітичних процедур, а також організації спеціальних семінарів і тренінгів та інших комунікативних заходів. Водночас, таке управління є важливим для професіоналізації та стратегічного розвитку публічної служби, оскільки забезпечує виявлення реальних індивідуальних та організаційних навчальних потреб, обґрунтованість індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності, реалістичність цілей професійного навчання (зокрема, підвищення кваліфікації), що сприяє його ефективності та результативності.

Висновки. Як видно, управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування України є складним і багатогранним процесом. Зрозумілим є те, що ефективність та результативність діяльності працівників органів місцевого самоврядування залежить від того,

наскільки ефективно впроваджуються та працюють різноманітні технології управління людськими ресурсами. В умовах перспективної євроінтеграції України особливої ваги набуває запровадження компетентнісно-орієнтованого підходу до управління людськими ресурсами в системі місцевого самоврядування України, роль у цьому процесі сучасної системи підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та її новітніх механізмів. Водночас попри значний науковий доробок та практику його застосування в цій сфері, компетентнісно-орієнтованого стратегічного управління людськими ресурсами на публічній службі ще належним чином не запроваджено. Це завдання має, зокрема, виконати і система підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабічев А. В. Концепція талант-менеджменту як основа управління людськими ресурсами: тенденції міжнародної практики та уроки для України / А. В. Бабічев, А. А. Чхеайло. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2023. № 8. С. 170-177. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_8_23.
2. Ващенко С. Особливості управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану / С. Ващенко, В. Губенко. *Публічне управління : концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. Вип. 8. С. 17-27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubad_2024_8_4.
3. Гончарук Н. Пріоритетні напрями вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України / Н. Гончарук, Ю. Пирогова. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 6. С. 37-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aspulup_2020_8_6_7.

4. Гончарук Н. Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах диджиталізації / Н. Гончарук, О. Прудіус. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10, № 5. С. 16-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aspulup_2022_10_5_4.
5. Діденко О. Г. Основні аспекти управління людськими ресурсами на регіональному рівні / О. Г. Діденко, А. І. Мирошниченко. *Економіка і регіон*. 2023. № 3. С. 15-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2023_3_4.
6. Іванова О. Ю. Взаємозв'язок проблем управління людськими ресурсами та кадровою політикою в умовах децентралізації України / О. Ю. Іванова, В. І. Лаптев, А. В. Білокудря, О. В. Рудика. *Бізнес Інформ*. 2021 № 12. С. 147-153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_12_22.
7. Іжа М. Особливості управління людськими ресурсами державної служби в умовах кризи / М. Іжа, В. Мельник. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 2. С. 118-125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2021_2_21.
8. Коцюба К. М. Технологічна трансформація управління людськими ресурсами в публічному секторі України як складова механізму налагодження міжвідомчої взаємодії органів державної виконавчої влади / К. М. Коцюба. *Науковий вісник : державне управління*. 2024. № 1. С. 272-305. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu_2024_1_19.
9. Мельник В. І. Правові засади трансформації управління людськими ресурсами в системі державної служби України / В. І. Мельник. *Демократичне врядування*. 2020. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2020_2_5.
10. Орлів Мар'яна. Запровадження компетентнісно-орієнтованого управління людськими ресурсами на державній службі. URL: https://www.researchgate.net/publication/333291893_Zaprovadzenna_kompetentnisno-orientovanogo_upravlinna_ludskimi_resursami_na_derzavnij_sluzbi.

11. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/pidvishchennya-kvalifikaciyi>.

12. Пархоменко-Куцевіл О. І. Проблеми системи управління людськими ресурсами державної служби України. *Інвестиції : практика та досвід*. 2023. № 13. С. 97-102.

13. Петринська В. В. Стратегічні вектори модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. *Інвестиції : практика та досвід*. 2024. № 3. С. 189-196.

14. Положення про Національне агентство України з питань державної служби, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 01 жовтня 2014 року № 500. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF>.

15. Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>.

16. Про затвердження переліків пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами у 2025 році : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 30 липня 2024 року № 111-24. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0111859-24#Text>.

17. Про затвердження Положення про проведення моніторингу якості підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих

державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад від 27 липня 2020 року № 132-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0850-20#Text>.

18. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

19. Про службу в органах місцевого самоврядування України : Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-ІІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.

20. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 2 травня 2023 року № 3077-ІХ (Закон підписано Президентом України 18 липня 2023 року, набирає чинності через шість місяців з дня його опублікування, але не раніше ніж через шість місяців з дня припинення або скасування воєнного стану в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text>.

21. Ситник Н. І. Компетентнісний підхід в управлінні людськими ресурсами. Економічний вісник НТУУ «КПІ» URL: https://economy.kpi.ua/files/files/24_kpi_2010_7.pdf.

22. Слісаренко М. В. Трансформація управління людськими ресурсами в епоху цифрових технологій / М. В. Слісаренко, М. О. Єфіменко, В. В. Самойленко. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 6. С. 512-527. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2024_6_45.

23. Стратегія розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року, схвалена Координаційною радою з питань професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб

місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад при Національному агентстві України з питань державної служби (рішення від 22 серпня 2023 року).

URL:

<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%20.pdf>.

24. Теплов Сергій. HR-менеджмент на державній службі: теоретичний аспект. *Державне управління : удосконалення та розвиток*, 2020. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/57.pdf.

25. Щербак Н. В. Упровадження інноваційних інструментів та практик управління людськими ресурсами в Апараті Верховної Ради України. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2020. № 5. С. 137-149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2020_5_16.

REFERENCES

1. Babichev A. V. Kontsepsiia talant-menedzhmentu yak osnova upravlinnia liudskymy resursamy: tendentsii mizhnarodnoi praktyky ta uroky dlia Ukrainy / A. V. Babichev, A. A. Chkheailo. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriia : Ekonomichni nauky*. 2023. № 8. S. 170-177. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_8_23.

2. Vashchenko S. Osoblyvosti upravlinnia liudskymy resursamy na derzhavnii sluzhbi v Ukraini v umovakh voiennoho stanu / S. Vashchenko, V. Hubenko. *Publichne upravlinnia: kontsepsiia, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*. 2024. Vyp. 8. S. 17-27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubad_2024_8_4.

3. Honcharuk N. Priorytetni napriamy vdoskonalennia upravlinnia liudskymy resursamy u sferi publichnoi sluzhby Ukrainy / N. Honcharuk, Yu. Pyrohova. Aspekty publichnoho upravlinnia. 2020. T. 8. № 6. S. 37-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aspulup_2020_8_6_7.

4. Honcharuk N. Upravlinnia liudskymy resursamy derzhavnoi sluzhby Ukrainy v umovakh dydzhytalizatsii / N. Honcharuk, O. Prudyus. Aspekty publichnoho upravlinnia. 2022. T. 10, № 5. S. 16-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aspulup_2022_10_5_4.

5. Didenko O. H. Osnovni aspekty upravlinnia liudskymy resursamy na rehionalnomu rivni / O. H. Didenko, A. I. Myroshnychenko. Ekonomika i rehion. 2023. № 3. S. 15-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2023_3_4.

6. Ivanova O. Yu. Vzaiemozviazok problem upravlinnia liudskymy resursamy ta kadrovoiu politykoiu v umovakh detsentralizatsii Ukrainy / O. Yu. Ivanova, V. I. Laptiev, A. V. Bilokudria, O. V. Rudyka. Biznes Inform. 2021. № 12. S. 147-153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_12_22.

7. Izha M. Osoblyvosti upravlinnia liudskymy resursamy derzhavnoi sluzhby v umovakh kryzy / M. Izha, V. Melnyk. Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia. 2021. Vyp. 2. S. 118-125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2021_2_21.

8. Kotsiuba K. M. Tekhnolohichna transformatsiia upravlinnia liudskymy resursamy v publichnomu sektori Ukrainy yak skladova mekhanizmu nalahodzhennia mizhvidomchoi vzaiemodii orhaniv derzhavnoi vykonavchoi vlady. Naukovyi visnyk: derzhavne upravlinnia. 2024. № 1. S. 272-305. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu_2024_1_19.

9. Melnyk V. I. Pravovi zasady transformatsii upravlinnia liudskymy resursamy v systemi derzhavnoi sluzhby Ukrainy. Demokratychnе vriaduvannia. 2020. Vyp. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2020_2_5.

10. Orliv Mariana. Zaprovadzhennia kompetentnisno-oriientovanoho upravlinnia liudskymy resursamy na derzhavni sluzhbi. URL:

https://www.researchgate.net/publication/333291893_Zaprovadzenna_kompeten_tnisno-orientovanogo_upravlinna_ludskimi_resursami_na_derzavnij_sluzbi.

11. Ofitsiyni sait Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/pidvishchennya-kvalifikaciyi>.

12. Parkhomenko-Kutsevil O. I. Problemy systemy upravlinnia liudskymy resursamy derzhavnoi sluzhby Ukrainy / O. I. Parkhomenko-Kutsevil // Investytsii: praktyka ta dosvid. 2023. № 13. S. 97-102.

13. Petrynska V. V. Stratehichni vektory modernizatsii systemy upravlinnia liudskymy resursamy na derzhavnii sluzhbi v Ukraini. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2024. № 3. S. 189-196.

14. Polozhennia pro Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby, zatverdzhene postanovoju Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 01 zhovtnia 2014 roku № 500. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF>.

15. Polozhennia pro systemu profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtziv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad, zatverdzhene postanovoju Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 06 liutoho 2019 roku № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>.

16. Pro zatverdzhennia perelikiv priorytetnykh napriamiv (tem) pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtziv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad za zahalnymi profesiinymy (sertyfikatnymy) ta korotkostrokovymy prohramamy u 2025 rotsi: Nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby vid 30 lypnia 2024 roku № 111-24. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0111859-24#Text>.

17. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro provedennia monitorynhu yakosti pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtziv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad vid 27 lypnia 2020 roku № 132-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0850-20#Text>.

18. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 21 travnia 1997 roku № 280/97-VR. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

19. Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 7 chervnia 2001 roku № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.

20. Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia: Zakon Ukrainy vid 2 travnia 2023 roku № 3077-IX (Zakon pidpysano Prezydentom Ukrainy 18 lypnia 2023 roku, nabyraie chynnosti cherez shist misiatsiv z dnia yoho opublikuvannia, ale ne ranishe nizh cherez shist misiatsiv z dnia pryypynennia abo skasuvannia voiennoho stanu v Ukraini). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text>.

21. Sytnyk N. I. Kompetentnisnyi pidkhid v upravlinni liudskymy resursamy. Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI» URL: https://economy.kpi.ua/files/files/24_kpi_2010_7.pdf.

22. Slisarenko M. V. Transformatsiia upravlinnia liudskymy resursamy v epokhu tsyfrovyykh tekhnolohii / M. V. Slisarenko, M. O. Yefimenko, V. V. Samoilenko. Suspilstvo ta natsionalni interesy. 2024. № 6. S. 512-527. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2024_6_45.

23. Ctratehiia rozvytku systemy profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtziv, holiv mistsevykh derzhadministratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad do 2027 roku, skhvalena Koordynatsiinoiu radoiu z pytan

profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtsiv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia, deputativ mistsevykh rad pry Natsionalnomu ahentstvi Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby (rishennia vid 22 serpnia 2023 roku). URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%20.pdf>.

24. Teplov Serhii. HR-menedzhment na derzhavnii sluzhbi: teoretychnyi aspekt. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, 2020. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/57.pdf.

25. Shcherbak N. V. Uprovadzhennia innovatsiinykh instrumentiv ta praktyk upravlinnia liudskymy resursamy v Aparati Verkhovnoi Rady Ukrainy. *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 2020. № 5. S. 137-149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2020_5_16.