

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Факультет управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

**«ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ ВИМОГ
ПРИ ДОБОРІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ»**

Виконав: студент 2 курсу,
групи ПУА-2м
спеціальності «Публічне управління та
адміністрування» ОР «Магістр»
Гарасимчук Любомир Ігорович

Керівник: к.м.н. Звірич В.В.

Рецензент: к.е.н., доц. Коледіна К.О.

Івано-Франківськ – 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ ВИМОГ ДО ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	6
1.1. Сутність та зміст поняття «кваліфікаційні вимоги» у публічному управлінні	6
1.2. Нормативно-правове забезпечення формування кваліфікаційних вимог до публічних службовців в Україні.....	16
1.3. Зарубіжні підходи до визначення та оцінювання кваліфікаційних характеристик персоналу в публічному секторі.....	25
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ДОБОРУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ПРИКЛАДІ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОГО РЕГІОНАЛЬНОГО ВІДДІЛЕННЯ ВАОМС «АСОЦІАЦІЯ МІСТ УКРАЇНИ»	34
2.1. Характеристика організаційної структури та управлінських функцій Івано-Франківського РВ АМУ.....	34
2.2. Аналіз системи добору та оцінювання кандидатів на посади у Івано- Франківське регіональне відділення	46
2.3. Оцінка управлінських механізмів формування кваліфікаційних вимог до публічних службовців.....	53
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ ВИМОГ ПРИ ДОБОРІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА РІВНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	64
3.1. Міжнародний досвід добору кадрів у публічному управлінні	64
3.2. Концептуальна модель формування кваліфікаційних вимог до публічних службовців органів місцевого самоврядування	71
3.3. Пропозиції щодо вдосконалення системи кваліфікаційних вимог та процедури добору кадрів для Івано-Франківського РВ АМУ	77
Висновки до розділу 3.....	85
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку Україна переживає глибоку трансформацію системи публічного управління, що супроводжується зростанням вимог до прозорості, професійної відповідальності та компетентності державних службовців. У контексті децентралізації та розширення повноважень місцевої влади суттєво посилюється потреба в якісному кадровому потенціалі. Саме високий рівень підготовки, відповідність працівників актуальним кваліфікаційним стандартам і здатність ефективно реагувати на виклики розвитку територіальних громад є вирішальними чинниками для стабільної та результативної діяльності органів влади, а також для забезпечення якісного надання публічних послуг населенню.

Одним із ключових інструментів підвищення ефективності публічного управління є формування оновленої системи кваліфікаційних вимог, яка враховує потреби державної служби й служби в органах місцевого самоврядування, тенденції професіоналізації публічного сектору, а також компетентнісний підхід, що активно впроваджується в європейських країнах. Чіткість, обґрунтованість і прозорість кваліфікаційних вимог є передумовою добору персоналу, здатного працювати в умовах швидких змін, цифровізації, зростання суспільних очікувань та необхідності ухвалення стратегічних рішень.

Практика роботи органів місцевого самоврядування, зокрема Івано-Франківського регіонального відділення ВАОМС «Асоціація міст України», демонструє, що процеси добору працівників потребують удосконалення. Наявні процедури нерідко характеризуються недостатньою стандартизованістю, розбіжностями у підходах до визначення професійних компетентностей, недоліками комунікації між кадровими службами та кандидатами. Відсутність єдиної, системно сформованої моделі кваліфікаційних вимог ускладнює забезпечення прозорості та ефективності кадрової політики.

Метою дипломної роботи є комплексний аналіз системи формування кваліфікаційних вимог при доборі публічних службовців та розроблення

рекомендацій щодо її удосконалення на прикладі Івано-Франківського регіонального відділення ВАОМС «Асоціація міст України».

Відповідно до поставленої мети були сформульовані наступні **завдання дослідження**:

1. Розкрити сутність та роль кваліфікаційних вимог у доборі публічних службовців.
2. Узагальнити нормативно-правові засади формування кваліфікаційних вимог в Україні.
3. Проаналізувати сучасні теоретичні та міжнародні підходи до оцінювання компетентностей публічних службовців.
4. Надати загальну характеристику діяльності Івано-Франківського регіонального відділення ВАОМС «Асоціація міст України».
5. Дослідити організаційну структуру та кадрові процеси у відділенні АМУ.
6. Оцінити діючу систему добору персоналу та формування кваліфікаційних вимог у практичній діяльності відділення.
7. Виявити основні проблеми та бар'єри у процесі визначення й застосування кваліфікаційних вимог.
8. Обґрунтувати напрями вдосконалення процедури добору публічних службовців на основі компетентнісного підходу.
9. Розробити практичні рекомендації щодо формування ефективної системи кваліфікаційних вимог для Івано-Франківського РВ АМУ.

Об'єктом дослідження є процеси добору публічних службовців та формування кваліфікаційних вимог у системі публічного управління.

Предметом дослідження є кваліфікаційні вимоги, інструменти та механізми їх формування в процесі добору публічних службовців, а також практичні підходи до їх застосування.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи становлять системний підхід для оцінювання кадрових процесів у відділенні АМУ; компаративний аналіз для порівняння національних і міжнародних підходів;

структурно-функціональний аналіз для дослідження процедури добору персоналу; статистичні методи для обробки даних щодо персоналу; соціологічні методи (інтерв'ю, опитування) за потреби для оцінки думок фахівців; графоаналітичні методи для візуалізації результатів.

Інформаційною основою дослідження стали Конституція України; Закони України у сфері державної служби та муніципальної служби; нормативно-правові акти щодо добору кадрів та кваліфікаційних вимог; офіційні матеріали та внутрішні документи Івано-Франківського РВ АМУ; статистичні дані, кадрові звіти, методичні рекомендації; наукові праці та міжнародні дослідження з публічного управління та HR у державному секторі.

Наукова новизна роботи полягає у створенні цілісної моделі формування кваліфікаційних вимог до публічних службовців, що базується на компетентнісному підході та враховує особливості функціонування органів місцевого самоврядування, а також практику діяльності регіональних підрозділів Асоціації міст України (АМУ). У межах роботи запропоновано конкретні інструменти, спрямовані на покращення прозорості та підвищення ефективності процесів кадрового відбору.

Практичне значення отримані результати можуть бути використані Івано-Франківським регіональним відділенням АМУ для вдосконалення системи добору персоналу, стандартизації кваліфікаційних вимог, впровадження компетентнісного підходу та підвищення якості кадрових рішень на місцевому рівні..

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ ВИМОГ ДО ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1. Сутність та зміст поняття «кваліфікаційні вимоги» у публічному управлінні

У сфері публічного управління особливе значення надається кваліфікаційним вимогам, адже саме вони формують основу для професійного та компетентного кадрового складу. Завдяки цим вимогам визначаються чіткі стандарти, яким повинен відповідати кандидат на посаду, що дає змогу забезпечити прозорість та об'єктивність при підборі фахівців. Крім того, вони дозволяють співвіднести особисті та професійні характеристики претендента з тими обов'язками та відповідальністю, які передбачає конкретна управлінська позиція. Це, своєю чергою, позитивно впливає на якість управлінських рішень і підвищує ефективність роботи державного апарату [4, с. 15].

Наукові дослідження трактують кваліфікаційні вимоги як комплекс ознак, що охоплює не лише освіту та професійні навички, а й досвід, рівень володіння ключовими компетентностями та особисті якості. Вони відіграють роль важливого інструмента, за допомогою якого здійснюється модернізація системи публічного управління відповідно до викликів часу: цифрових трансформацій, ускладнення адміністративних процесів, а також необхідності відповідати європейським управлінським стандартам. Цю думку підтримують і науковці, зокрема Оболенський О.Ю., Шаров Ю.П. та Нижник Н.Р., які підкреслюють важливість кваліфікаційного підходу у підвищенні якості державної служби.

У нормативно-правовій площині зміст кваліфікаційних вимог регламентується Законом України «Про державну службу», Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування», постановами Кабінету Міністрів України та методичними документами Національного агентства

України з питань державної служби (НАДС) [10, с. 34]. Законодавство визначає, що кваліфікаційні вимоги охоплюють чотири основні групи:

Таблиця 1.1

Основні складові кваліфікаційних вимог до публічних службовців

Група кваліфікаційних вимог	Зміст та характеристика	Приклади елементів вимоги
Освітні вимоги	Визначають рівень освіти, фахову спеціалізацію та наявність професійної підготовки, необхідної для виконання посадових обов'язків. Для посад державної служби категорій «Б» і «В» законодавством встановлюються конкретні рівні вищої освіти та галузі знань.	Ступінь освіти: бакалавр, магістр. Спеціальність: публічне управління, право, економіка, соціальні науки тощо. Підвищення кваліфікації та професійне навчання.
Вимоги до професійного досвіду	Передбачають мінімально необхідну тривалість та характер професійного досвіду, що свідчить про здатність кандидата виконувати відповідні функції. Досвід може стосуватися роботи в державному секторі або на керівних/аналітичних посадах.	Стаж державної служби. Стаж роботи в органах місцевого самоврядування. Досвід управління персоналом, участі у проєктах, розробці політик.
Професійні компетентності	Сукупність знань, умінь, навичок та поведінкових індикаторів, що визначають рівень професійної готовності службовця. Сформовані відповідно до компетентнісної моделі НАДС. Включають здатність до аналізу, планування, управління, комунікацій, використання цифрових технологій тощо.	Групи компетентностей НАДС: — стратегічні; — управлінські; — аналітичні; — лідерські; — комунікаційні; — цифрової грамотності; — особистісні. Приклади: стратегічне бачення, управління змінами, комунікації, робота з даними, управління часом.
Особистісні та етичні якості	Характеризують професійні цінності, поведінку та моральні орієнтири службовця. Враховуються як невід'ємна частина професійної компетентності, адже визначають здатність діяти доброчесно, відповідально та неупереджено.	Відповідальність. Доброчесність. Стресостійкість. Орієнтація на результат. Комунікабельність. Повага до етичних норм.

* Джерело: [11, с. 54].

Рівень ефективності публічного управління значною мірою визначається тим, наскільки якісно сформований кадровий склад. Важливу роль у цьому процесі відіграють чітко окреслені вимоги до фахової підготовки, практичного досвіду та особистих рис державних службовців і посадовців місцевого самоврядування [9, с. 95].

У цьому контексті поняття «кваліфікаційні вимоги» набуває особливої ваги, оскільки саме воно відображає набір необхідних професійних та компетентнісних характеристик, якими має володіти особа, що претендує на відповідальну посаду в системі влади. У наукових підходах ці вимоги трактуються як офіційно затверджений набір параметрів, розроблений державними структурами або відповідними установами, що слугує основою для визначення готовності кандидата до виконання посадових обов'язків на належному рівні.

Важливим елементом формування кваліфікаційних вимог є система професійної підготовки та розвитку державних службовців, яка забезпечує набуття ними відповідного рівня знань, умінь та компетентностей, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків. Зміст кваліфікаційних вимог не обмежується лише формальними показниками освіти чи досвіду, а базується на безперервному професійному розвитку, що регламентується нормативно-правовими актами та методичними рекомендаціями НАДС [5, с. 83].

У цьому контексті особливого значення набувають різні форми навчання, підвищення кваліфікації та самоосвіти державних службовців, які забезпечують оновлення їх компетентнісного профілю відповідно до сучасних потреб публічного управління. Сукупність цих інструментів утворює комплексну систему професійного становлення службовця, що безпосередньо впливає на формування та дотримання кваліфікаційних вимог.

Узагальнено основні форми професійного розвитку державних службовців представлено на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Основні форми професійної підготовки та розвитку компетентностей державних службовців

** Джерело: розроблено автором на основі [11].*

Кваліфікаційні вимоги тісно пов'язані з такими фундаментальними засадами публічної служби, як професіоналізм і принцип меритократії. Їхнє впровадження дозволяє формувати кадровий склад на основі чітко визначених, об'єктивних критеріїв, що значно знижує вплив суб'єктивних рішень, політичного тиску та неформальних підходів до працевлаштування. Такий підхід сприяє зменшенню корупційних проявів і підвищує прозорість процесу добору кадрів [17, с. 43]. У демократичних державах чітке регулювання кваліфікаційних вимог сприяє підвищенню довіри суспільства до інституцій влади, забезпечуючи справедливий і рівний доступ громадян до державної служби. Це створює умови для формування компетентного управлінського персоналу, здатного ефективно реалізовувати державну політику та відповідати на нові виклики у сфері публічного адміністрування [25, с. 74].

Сутність кваліфікаційних вимог розкривається через їх зміст, який охоплює систему характеристик, що визначають професійну спроможність персоналу. До таких характеристик належать рівень освіти, професійний досвід, спеціальні знання, ділові та особистісні якості, уміння застосовувати нормативно-правові акти, володіння інструментами цифрового управління, здатність до стратегічного мислення та ефективної комунікації [15, с. 62].

Процес визначення кваліфікаційних вимог передбачає чітке структурування їхніх складових, оскільки кожен компонент відіграє окрему роль у процесі оцінювання професійної готовності претендента до зайняття посади. Для систематизації підходів до формування таких критеріїв щодо державної служби доцільно представити їх у вигляді структурованої моделі. Така модель дозволяє візуально показати, як взаємодіють між собою ключові елементи – освітній рівень, досвід роботи, професійні компетентності та особистісні якості. Узагальнену схему кваліфікаційних вимог можна побачити на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Структурні елементи кваліфікаційних вимог публічних службовців

** Джерело: розроблено автором на основі [11].*

У сучасному публічному управлінні дедалі важливішу роль відіграє компетентнісний підхід, що орієнтується не лише на формальні ознаки, такі як освіта чи стаж, а й на комплекс поведінкових характеристик. Цей підхід акцентує увагу на здатності кандидата ефективно діяти в умовах складних управлінських викликів, демонструючи не тільки знання, а й уміння застосовувати їх на практиці [4, с. 18]. Серед ключових компетенцій, що враховуються, – здатність вирішувати проблеми, працювати з громадськістю, приймати виважені рішення на основі аналітичних даних та відповідально ставитися до виконання службових обов’язків.

Зміст кваліфікаційних вимог формується з урахуванням особливостей конкретної посади. У межах державної або муніципальної служби рівень вимог може істотно варіюватися залежно від функціонального навантаження, стратегічного значення ролі та ступеня контакту з громадськістю. Чим вищий рівень складності й відповідальності притаманний тій чи іншій управлінській позиції, тим більш жорсткими є вимоги до фахової підготовки, компетентностей і професійного досвіду претендента. Таким чином, кваліфікаційні вимоги виконують не лише функцію відбору кадрів, а й слугують дієвим інструментом реалізації кадрової стратегії, забезпечуючи відповідність персоналу довгостроковим цілям і завданням організації [8, с. 34].

Важливою характеристикою кваліфікаційних вимог є їхня динамічність. Сучасні процеси цифровізації, розвиток інструментів електронного урядування, зростання стандартів публічних послуг та зміна очікувань громадян зумовлюють постійну зміну компетентнісних профілів публічних службовців. Вимоги до персоналу вже не обмежуються традиційними знаннями законодавства чи навичками документообігу. Сьогодні актуальними стають уміння працювати з великими масивами даних, розробляти управлінські рішення на основі аналітики, забезпечувати публічні комунікації, впроваджувати інновації та працювати в умовах невизначеності. Це вимагає від органів влади регулярного оновлення кваліфікаційних вимог і впровадження нових підходів до оцінювання кандидатів.

Кваліфікаційні вимоги у публічному управлінні є не лише сукупністю формальних критеріїв, а комплексною характеристикою, що визначає професійну готовність особи виконувати завдання державної чи муніципальної служби. Вони забезпечують стратегічний, регулятивний і контрольний вплив на кадрову політику органів влади, сприяють підвищенню професійності публічних службовців та є основою формування ефективної, результатаноорієнтованої та доброчесної системи публічного управління. Розуміння сутності та змісту кваліфікаційних вимог є передумовою подальшого вдосконалення механізмів добору персоналу в Україні та важливим кроком до побудови сучасної європейської моделі публічної служби.

Динаміка розвитку публічного управління вимагає постійного оновлення підходів до формування кваліфікаційних вимог, оскільки традиційні критерії вже не забезпечують належної відповідності службовців складності управлінських процесів. З огляду на це сучасні моделі кваліфікаційних вимог дедалі більше зорієнтовані на результативність, інноваційність та здатність працювати у непередбачуваному середовищі. Такий підхід відповідає європейським тенденціям, які передбачають формування адаптивної, професійної та відповідальної системи публічної служби.

Важливим напрямом розвитку кваліфікаційних вимог стає інтеграція міжнародних стандартів, зокрема практик SIGMA та Європейської Комісії, які наголошують на пріоритетності професійної компетентності, етичності та орієнтації на потреби громадян [63, с. 61]. У цих рекомендаціях акцент робиться на формуванні компетентних кадрів, здатних забезпечити сталість інституційного розвитку та високий рівень довіри суспільства. Для України, яка перебуває на шляху євроінтеграції, адаптація цих стандартів є ключовою умовою модернізації системи публічної служби.

Окремої уваги заслуговує питання балансу між універсальними та спеціалізованими кваліфікаційними вимогами. З одного боку, держава повинна забезпечити єдині стандарти добору та оцінювання службовців; з іншого – враховувати специфіку посад, рівень управлінської відповідальності та характер

професійних завдань. Для посад органів місцевого самоврядування важливим є врахування особливостей територіальних громад, пріоритетів місцевої політики, необхідності комунікації з громадськістю та реалізації проектів місцевого розвитку.

Не менш важливим є формування кваліфікаційних вимог як інструмента кар'єрного зростання. Чітко визначені вимоги дозволяють службовцям планувати професійний розвиток, оцінювати власні компетентності, визначати прогалини у знаннях і навичках. Це створює основу для побудови прозорої системи професійного просування, де кар'єра залежить від рівня компетентності, а не від неформальних чинників чи особистих зв'язків [18, с. 32].

Побудова ефективної системи кваліфікаційних вимог сприяє зміцненню кадрового потенціалу державних органів і стимулює впровадження механізмів оцінювання результативності діяльності службовців. На основі кваліфікаційних вимог формуються посадові інструкції, плани професійного розвитку, програми оцінювання службової діяльності, що є важливими елементами управління людськими ресурсами в публічному секторі. Кваліфікаційні вимоги стають фундаментом для формування системи HRM у державних установах.

У сфері публічного управління кваліфікаційні вимоги виступають складним і багатогранним інструментом, який охоплює правові, організаційні та управлінські компоненти. Вони не лише визначають рамки для відбору персоналу, а й формують основу професійної етики та культури державної служби [19, с. 30]. Через ефективне застосування цих вимог забезпечується якісна робота з кадрами, що напряду впливає на загальний рівень управлінської ефективності в державному секторі. З огляду на сучасні виклики, подальша модернізація кваліфікаційних стандартів має здійснюватися із врахуванням провідного міжнародного досвіду, вимог цифрової епохи та довгострокових стратегічних цілей розвитку України.

У процесі формування кваліфікаційних вимог важливу роль відіграє система оцінювання посад, яка дозволяє визначити рівень складності управлінських функцій, необхідні компетентності та рівень відповідальності. В

Україні цей процес перебуває на етапі становлення, проте у багатьох європейських країнах він є невід'ємною частиною кадрової політики. Процедури оцінювання посад забезпечують об'єктивність у визначенні вимог до професійної підготовки та компетентностей, одночасно усуваючи диспропорції між рівнем складності роботи та кваліфікаційними критеріями. Впровадження таких процедур в органах місцевого самоврядування сприяє підвищенню системності кадрових рішень, забезпечуючи узгодження посадових вимог з функціональними потребами організації.

Ключовим аспектом формування сучасних кваліфікаційних вимог є врахування потреби у міжсекторальній взаємодії. Сучасні органи публічної влади працюють у середовищі, де ефективно вирішення проблем громади потребує співпраці з бізнесом, громадськими організаціями, міжнародними партнерами та інституціями громадянського суспільства. У цьому контексті компетентності у сфері партнерської взаємодії, комунікацій, публічної дипломатії та проєктного менеджменту стають невід'ємною складовою кваліфікаційних вимог. Вони формують здатність службовця діяти не лише в межах внутрішніх процедур органу влади, а й у ширшому соціально-економічному контексті, що відповідає сучасним вимогам до ефективної роботи ОМС [4, с. 62].

Суттєвого значення набуває також аспект етичних норм і стандартів поведінки, які закладаються в основу кваліфікаційних вимог. Добро-чесність, прозорість, відповідальність і недопущення конфлікту інтересів є тими складовими, що визначають довіру громадян до публічних інституцій. У контексті України, яка переживає трансформацію системи публічного управління та здійснює антикорупційні реформи, формування чітких етичних вимог має не лише правове, а й соціальне значення. Включення етичних компетентностей до кваліфікаційних вимог дозволяє створювати професійне середовище, орієнтоване на високу культуру управління та дотримання стандартів доброчесності.

Важливо підкреслити, що кваліфікаційні вимоги мають бути не статичною нормою, а гнучким інструментом кадрового менеджменту. Під впливом зовнішніх викликів – зокрема воєнних загроз, цифрової трансформації та глобальних соціально-економічних змін – зміст кваліфікаційних вимог потребує постійного оновлення. Європейська практика демонструє важливість регулярного перегляду компетентнісних моделей та актуалізації посадових профілів відповідно до стратегічних цілей державної політики. Для публічної служби України це означає необхідність інституціоналізації механізмів планового оновлення вимог, забезпечення їх відповідності міжнародним стандартам та реальним потребам громад [5, с. 39].

Формування кваліфікаційних вимог тісно пов'язане з розвитком системи оцінювання результативності службовців. У сучасних моделях публічного управління ключова увага приділяється не лише відповідності працівника формальним критеріям на момент призначення, а й здатності демонструвати результативність, ефективність та інноваційність у процесі виконання посадових обов'язків. Це потребує взаємопов'язаності кваліфікаційних вимог та процедур оцінювання службової діяльності, що дозволяє створити єдину систему управління людськими ресурсами, орієнтовану як на добір, так і на розвиток персоналу.

Загалом формування сучасних кваліфікаційних вимог є одним із ключових компонентів будівництва ефективної моделі публічного управління. Воно охоплює правові, організаційні, управлінські та соціальні аспекти, забезпечуючи інтеграцію професійних компетентностей, етичних норм, поведінкових характеристик і здатності до інноваційної діяльності. В українських умовах цей процес має стратегічне значення, оскільки сприяє модернізації кадрової політики, наближенню до європейських стандартів, підвищенню професійності державних службовців та забезпеченню сталого розвитку територіальних громад.

1.2. Нормативно-правове забезпечення формування кваліфікаційних вимог до публічних службовців в Україні

В Україні нормативно-правова база, яка регулює встановлення кваліфікаційних вимог для публічних службовців, являє собою цілісну систему норм, що визначають умови доступу до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Ці норми регламентують процедури добору персоналу, встановлюють рівень необхідної професійної підготовки, а також закріплюють етичні стандарти поведінки службовців. Завдяки такій правовій основі формується сучасна модель публічної служби, побудована на принципах рівності можливостей, професійної компетентності, доброчесності та дотримання принципів меритократії.

Таблиця 1.2

Нормативно-правові акти, що регулюють формування кваліфікаційних вимог у публічній службі України

№	Нормативно-правовий акт	Предмет регулювання	Значення для формування кваліфікаційних вимог
1	Закон України «Про державну службу» (2015)	Правові основи функціонування державної служби; категорії посад; конкурс; компетентність	Визначає загальні та спеціальні вимоги до кандидатів, механізм конкурсного добору
2	Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування»	Статус посадових осіб ОМС, процедура вступу, права та обов'язки	Регламентує вимоги до кваліфікації муніципальних службовців
3	Постанова КМУ № 246 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу...»	Процедура конкурсу, етапи відбору, оцінювання компетентностей	Уніфікує конкурсні процедури, визначає інструменти оцінювання
4	Методичні рекомендації НАДС щодо формування компетентностей	Моделі компетентностей, алгоритм визначення вимог	Закріплюють компетентнісний підхід
5	Кодекс законів про працю України	Загальні норми працевладіння, трудові права	Додаткове правове поле для регулювання трудових відносин

* Джерело: [13, с. 27].

Ключову роль у визначенні кваліфікаційних вимог до державних службовців відіграє Закон України «Про державну службу». Саме він встановлює основи правового регулювання у цій сфері, визначає класифікацію посад державної служби, процедури вступу на службу та загальну структуру вимог до професійної компетентності кандидатів. Відповідно до положень статті 19 цього Закону, державну службу можуть проходити громадяни України, які досягли 18-річного віку, володіють українською мовою та мають відповідний рівень освіти. Зокрема, для посад категорій «А» і «Б» передбачено наявність освітнього ступеня магістра, тоді як для категорії «В» допускається також ступінь бакалавра або молодшого бакалавра. Таким чином, законодавчо закріплено значущість освіти як базового критерію у системі кваліфікаційних вимог [7, с. 83].

Таблиця 1.3

**Загальні вимоги до кандидатів на державну службу відповідно
до Закону України «Про державну службу»**

Категорія посади	Освітній рівень	Досвід роботи	Володіння мовами	Інші вимоги
Категорія «А»	Магістр	≥ 7 років загального стажу, ≥ 3 років керівного	Державна + іноземна (Рада Європи)	Повна спецперевірка
Категорія «Б» (центральні органи)	Магістр	≥ 2 роки держслужби або керівної роботи	Державна	Без знижувальних норм
Категорія «Б» (обласний рівень)	Магістр	≥ 2 роки	Державна	—
Категорія «Б» (інший орган)	Магістр	≥ 1 року	Державна	—
Категорія «В»	Бакалавр / молодший бакалавр	Не вимагається	Державна	—

* Джерело: [19].

Законодавство також чітко визначає перелік підстав, які унеможливають доступ до державної служби. Серед таких обмежень – наявність незнятої або непогашеної судимості, громадянство іншої держави, судові рішення про заборону обіймати державні посади, а також обмеження, пов’язані з процесами люстрації. Ці положення виконують превентивну функцію, спрямовану на запобігання призначенню осіб, які можуть становити загрозу етичним стандартам публічної служби, шкодити її авторитету чи бути неспроможними ефективно реалізовувати державні повноваження.

Таблиця 1.4

**Обмеження для вступу на державну службу
(ст. 19 Закону України «Про державну службу»)**

№	Обмеження	Суть обмеження	Мета
1	Вік ≥ 65 років	Досягнення граничного віку	Забезпечення регламентованого проходження служби
2	Недієздатність	Рішення суду про недієздатність	Гарантія психічної та правової спроможності
3	Наявність непогашеної судимості	Судимість за умисні злочини	Забезпечення доброчесності
4	Позбавлення права займати посади	Рішення суду	Захист державних інтересів
5	Корупційні правопорушення	Адміністративна відповідальність протягом 3 років	Антикорупційні гарантії
6	Громадянство іншої держави	Має іноземне громадянство	Запобігання конфлікту лояльностей
7	Неуспішна спецперевірка	Не пройшов спецперевірку	Доступ до інформації
8	Положення Закону «Про очищення влади»	Люстраційні обмеження	Недопущення осіб старого режиму

* Джерело: [19].

Однією з ключових статей у контексті правового регулювання державної служби є стаття 20 Закону України «Про державну службу», яка визначає основні складові професійної компетентності кандидатів. У ній передбачено поділ вимог

на загальні та спеціальні. До загальних вимог належать освітній рівень, знання державної мови та наявність відповідного професійного досвіду.

Залежно від категорії посади встановлюються різні пороги стажу. Так, для посад категорії «А» необхідно мати щонайменше сім років загального трудового стажу, з яких не менше трьох – на керівних посадах у відповідній сфері або на державній службі категорій «А» чи «Б».

У випадку посад категорій «Б» і «В» закон вимагає наявності досвіду роботи в державному або місцевому самоврядуванні, а також можливість підтвердити керівні навички в інших професійних галузях.

Спеціальні вимоги розробляються суб'єктом призначення за погодженням із Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) відповідно до профілю посади. Вони визначають набір компетентностей, знань, навичок та особистісних характеристик, які потрібні для виконання конкретних функцій на посаді. Такий підхід дає змогу адаптувати вимоги до специфіки діяльності державного органу та забезпечити відповідність кандидата реальним потребам служби [28, с. 17].

Окреме нормативне значення має стаття 21 Закону, яка встановлює, що вступ на державну службу здійснюється виключно на конкурсній основі. Це положення забезпечує реалізацію принципів відкритості, рівності доступу та змагальності, які є фундаментом демократичної моделі публічної служби.

Конкурсна процедура включає кілька етапів: подання документів, допуск до конкурсу, тестування, розв'язання ситуаційних завдань, співбесіду та визначення переможця. Такий механізм гарантує, що відбір здійснюється не за суб'єктивними факторами, а на підставі чітких, прозорих критеріїв професійної компетентності.

Правове регулювання кваліфікаційних вимог не обмежується лише законом. Важливу роль відіграють постанови Кабінету Міністрів України, зокрема Постанова № 246, яка затверджує Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби. У цьому документі визначено процедуру формування профілів компетентності, вимоги до конкурсних комісій, методи

оцінювання кандидатів та порядок визначення переможця. Постанова встановлює стандартизовані підходи до оцінювання професійних якостей претендентів на державну службу, що забезпечує уніфікацію конкурсних процедур у різних державних органах.

Важливу роль у впровадженні та розвитку компетентнісного підходу до державної служби в Україні відіграє Національне агентство з питань державної служби (НАДС). Це відомство не лише ініціює розроблення методичних рекомендацій щодо формування кваліфікаційних вимог, а й визначає перелік ключових компетентностей, які мають відповідати різним категоріям посад.

До його повноважень входить підготовка професійних стандартів, організація моніторингу конкурсного відбору, а також нормативне забезпечення кадрових процесів. Зокрема, НАДС є автором Рекомендованого переліку компетентностей для посад категорій «Б» і «В», який активно застосовується державними органами при формуванні спеціальних вимог до кандидатів [34, с. 28].

Важливою складовою нормативно-правового забезпечення є процедура класифікації посад державної служби, яка безпосередньо впливає на формування кваліфікаційних вимог. Класифікація посад визначає функціональне навантаження кожної посади, рівень її відповідальності та місце в ієрархії державного органу, що є ключовою передумовою для встановлення відповідних професійних і компетентнісних критеріїв. Процедура класифікації врегульована актами НАДС та передбачає чіткий розподіл ролей між суб'єктами, які беруть участь у цьому процесі.

Правове регулювання кваліфікаційних вимог має комплексний характер, оскільки охоплює не лише визначення критеріїв доступу до служби, а й формує загальну систему професійного розвитку державних службовців. Законом передбачено обов'язок забезпечення безперервного підвищення кваліфікації, що є складовою компетентнісного профілю та важливим інструментом підтримання відповідності службовців сучасним викликам публічного управління [3, с. 43].

У Посібнику НАДС з класифікації посад (2023 р.) визначено основних учасників процесу та їх функціональні обов'язки, що забезпечують уніфікований підхід до формування структур посад, їх опису та визначення компетентнісних профілів. Узагальнена інформація про учасників процесу класифікації посад представлена в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Учасники процесу класифікації посад державної служби

<i>Керівник державної служби в державному органі (у разі його відсутності — керівник державного органу)</i>	• видає розпорядчий документ (наказ); • визначає відповідальний структурний підрозділ; • підписує Зведену відомість класифікації посад державної служби; • приймає остаточне рішення у разі виникнення спірних питань щодо класифікації посад.
<i>Відповідальний структурний підрозділ</i>	• ознайомлюється з інформаційно-роз'яснювальними матеріалами, надісланими НАДС; • надсилає керівникам самостійних структурних підрозділів та окремим посадам категорії «В» Основну інформацію про посаду для заповнення; • заповнює інформацію щодо посади, якщо всі посади структурного підрозділу вакантні; • проводить класифікацію посад державної служби; • формує, готує та передає на підпис Зведену відомість класифікації посад державної служби.
<i>Керівники самостійних структурних підрозділів та державні службовці категорії «В», що виконують функції структурних підрозділів</i>	• забезпечують заповнення Основної інформації про посаду державної служби для всіх посад структурного підрозділу та надсилання її відповідальному підрозділу; • за потреби, беруть участь у проведенні класифікації посад державної служби.

* Джерело: [25].

У контексті євроінтеграції значну роль відіграє гармонізація національних нормативних актів із європейськими стандартами публічної служби, зокрема принципами Програми SIGMA та рекомендаціями Європейської комісії. Європейська модель публічної служби орієнтована на професіоналізм, політичну

неупередженість, прозорість та верховенство права, що прямо впливає на формування нормативних вимог до кандидатів на державну службу в Україні. У процесі реформування системи публічного управління враховуються рекомендації щодо компетентнісного підходу, деполітизації служби, запровадження оцінювання результативності роботи службовців та розвитку електронних інструментів управління персоналом.

Суттєвий вплив на формування кваліфікаційних вимог мають і спеціальні закони, які регулюють діяльність окремих сфер державного управління. Наприклад, Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» визначає особливості вступу та проходження служби на муніципальному рівні, встановлюючи власні вимоги до професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування. У ньому підкреслюється необхідність відповідності кандидата вимогам до освіти, досвіду та особистісних якостей, а також забезпечення відкритості конкурсних процедур [67, с. 99].

Важливо зазначити, що нормативно-правове забезпечення формування кваліфікаційних вимог є динамічним і перебуває у процесі постійного оновлення. Це зумовлено розвитком цифровізації, змінами в організаційних структурах державних органів, підвищенням вимог до якості публічних послуг та необхідністю адаптації до європейських стандартів. Нові компетентності, такі як цифрова грамотність, здатність працювати з даними, стратегічна комунікація, інноваційність та антикризове управління поступово набувають нормативного закріплення.

Нормативно-правове забезпечення кваліфікаційних вимог до публічних службовців в Україні формує базу для ефективного функціонування системи державної та муніципальної служби. Воно забезпечує правову визначеність процедур добору, прозорість конкурсів, уніфікацію критеріїв оцінювання та відповідність вимог до кандидатів сучасним потребам публічного управління. Комплексність нормативних документів, їх прив'язка до європейських стандартів та підтримка компетентнісного підходу створюють умови для формування професійного, результативного та доброчесного кадрового корпусу,

здатного забезпечувати ефективність державної політики та розвиток публічного сектору в цілому.

Загальний аналіз зарубіжних моделей добору та оцінювання персоналу свідчить, що успішність публічної служби значною мірою залежить від ступеня інституційної незалежності конкурсних процедур.

У країнах із високим рівнем демократії функціонують комплексні системи контролю за дотриманням правил добору, які включають участь незалежних комісій, зовнішніх аудиторів і механізми судового оскарження результатів. Такий підхід забезпечує високий рівень довіри громадян до системи публічної служби, мінімізує політичні впливи й створює умови для конкурентного відбору. Україна, розвиваючи інститути державної та муніципальної служби, може адаптувати ці механізми для посилення прозорості та підвищення професійності кадрових процедур.

Суттєвою особливістю зарубіжних систем є те, що кваліфікаційні вимоги не обмежуються лише рівнем освіти та професійним досвідом. Вони охоплюють широкий спектр компетентностей, зокрема стратегічне мислення, цифрову грамотність, вміння працювати з великими масивами даних, навички кризового менеджменту та здатність до міжвідомчої взаємодії [47 с. 18].

У багатьох країнах значний акцент робиться на поведінкових компетенціях – лідерстві, етичності, відповідальності, стресостійкості, комунікабельності. Ці вимоги є відображенням сучасних викликів публічного управління, в умовах яких службовець має діяти швидко, ефективно та у відповідності до високих стандартів публічної доброчесності.

У провідних країнах світу конкурси на державну службу дедалі більше орієнтуються на компетентнісний підхід, а традиційні письмові іспити доповнюються або навіть замінюються моделюванням реальних управлінських ситуацій. У США та Великій Британії активно використовуються інструменти ситуаційних суджень (SJTs), assessment center, групові вправи, рольові ігри та аналіз кейсів.

У Японії та Німеччині поширені комбіновані моделі, що включають тестування, співбесіди та спеціалізовані практичні завдання. Такий підхід дозволяє зробити процес оцінювання більш комплексним і таким, що відображає реальні умови професійної діяльності.

Ще однією важливою тенденцією міжнародної практики є цифровізація конкурсних процедур. У Канаді, Естонії, Нідерландах та Новій Зеландії значна частина етапів добору персоналу проводиться в електронному форматі: від подання документів до автоматизованої первинної оцінки, дистанційних тестів і відеоспівбесід.

Це не лише підвищує доступність публічної служби для громадян, але й зменшує часові та фінансові витрати органів влади. Для України такий підхід особливо актуальний у контексті цифрової трансформації державного управління та розгортання системи «Дія. Кадри», що може стати основою модернізації кадрової політики.

Зарубіжний досвід переконливо демонструє, що ефективність системи кваліфікаційних вимог значною мірою залежить від інтеграції процедур добору з системою професійного розвитку службовців.

У провідних державах світу конкурсний добір є лише першим етапом у довготривалій траєкторії кар'єрного розвитку, яка включає наставництво, програмне навчання, спеціалізовані курси, стажування та періодичне оцінювання компетентностей. Такий підхід сприяє формуванню висококваліфікованого кадрового корпусу, здатного адаптуватися до змінних умов і забезпечувати стабільність функціонування державного апарату.

Узагальнюючи міжнародний досвід, можна стверджувати, що найбільш ефективні системи публічної служби базуються на поєднанні прозорих, формалізованих конкурсних процедур, компетентнісного підходу, цифрових інструментів і системи безперервного професійного розвитку.

Ці елементи забезпечують об'єктивність добору, високий рівень професіоналізму службовців, інституційну сталість та адаптивність до викликів сучасності. Україна, орієнтуючись на європейські стандарти, має всі передумови

для впровадження подібних практик, що сприятиме модернізації кадрової політики та підвищенню ефективності публічного управління.

1.3. Зарубіжні підходи до визначення та оцінювання кваліфікаційних характеристик персоналу в публічному секторі

У світовій практиці формування кадрового складу публічної служби ґрунтується переважно на двох базових моделях, які історично визначили підходи до комплектування державного апарату: системі здобичі та системі заслуг [21]. Кожна з них відображає певну логіку управління персоналом, а їх співвідношення у різних країнах визначається політичними традиціями, рівнем інституційної стабільності та адміністративною культурою.

Система здобичі (spoil system) виникла як форма політичної практики, за якої переможець виборів отримує можливість призначати на ключові державні посади власних прихильників. Така модель передбачає високий ступінь персональної лояльності призначених посадовців до політичного керівництва, що фактично означає часткове «захоплення» державного апарату новою політичною командою. Досвід різних країн показує, що тривале домінування цієї моделі створює інституційні ризики, оскільки лояльність нерідко переважає над професійністю, а доступ до влади отримують особи без належної підготовки, досвіду та управлінських компетенцій. У результаті знижується якість державного управління і виникають передумови до деградації адміністративної системи.

На противагу цьому система заслуг (merit system) ґрунтується на конкурсності, професіоналізмі та відкритості доступу до державної служби. За цією моделлю посади займають ті кандидати, які за результатами незалежного конкурсу демонструють найвищий рівень компетентності, знань і навичок. У Франції, наприклад, майбутні службовці зобов'язані проходити спеціалізовану

підготовку в Національній школі адміністрації, що вважається однією з найпрестижніших установ з формування адміністративної еліти.

Ключовою відмінністю між двома системами є наявність або відсутність формалізованих вимог до кваліфікації кандидатів. Система здобичі передбачає мінімальне значення професійних критеріїв, натомість у системі заслуг дотримання встановлених кваліфікаційних вимог є умовою доступу до посади. У першому випадку відповідальність за роботу чиновника здебільшого покладається на політичного патрона, який його призначив; у другому на якості кандидата та об'єктивності конкурсної процедури. Порівняльна характеристика системи здобичі та системи заслуг подана у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Порівняльна характеристика системи здобичі та системи заслуг

Критерій порівняння	Система здобичі	Система заслуг
Основний принцип	Політична лояльність	Професіоналізм і компетентність
Підстави призначення	Особиста відданість політичному лідеру	Результати конкурсу та об'єктивного оцінювання
Ризики	Корупція, непрофесійність, політична залежність	Формалізація, можливий формальний підхід до оцінювання
Рівень конкуренції	Низький	Високий
Керованість апарату	Висока залежність від політичної волі	Висока стабільність і незалежність
Приклади країн	Історична практика США, Лат. Америка	Більшість країн ЄС, сучасні США, Японія

** Джерело: [34].*

Впровадження системи заслуг у більшості розвинених країн сприяло створенню спеціалізованих органів, відповідальних за добір персоналу. Наприклад, у США цю роль виконує Управління кадрової служби (OPM), діяльність якого зменшує корупційні ризики та унеможливорює необґрунтовані політичні призначення. У низці країн застосовуються професійні іспити – у Великій Британії це відомий «knife and fork test», у США – формат «business

lunch» тощо. Оскарження результатів конкурсів можливе в адміністративних чи загальних судах, що підвищує прозорість і довіру до процедури.

Для наочності логіка формування кадрової політики в різних країнах може бути подана у вигляді структурної схеми, яка демонструє взаємозв'язок між основними моделями добору. Узагальнену модель представлено на рисунку 1.3.

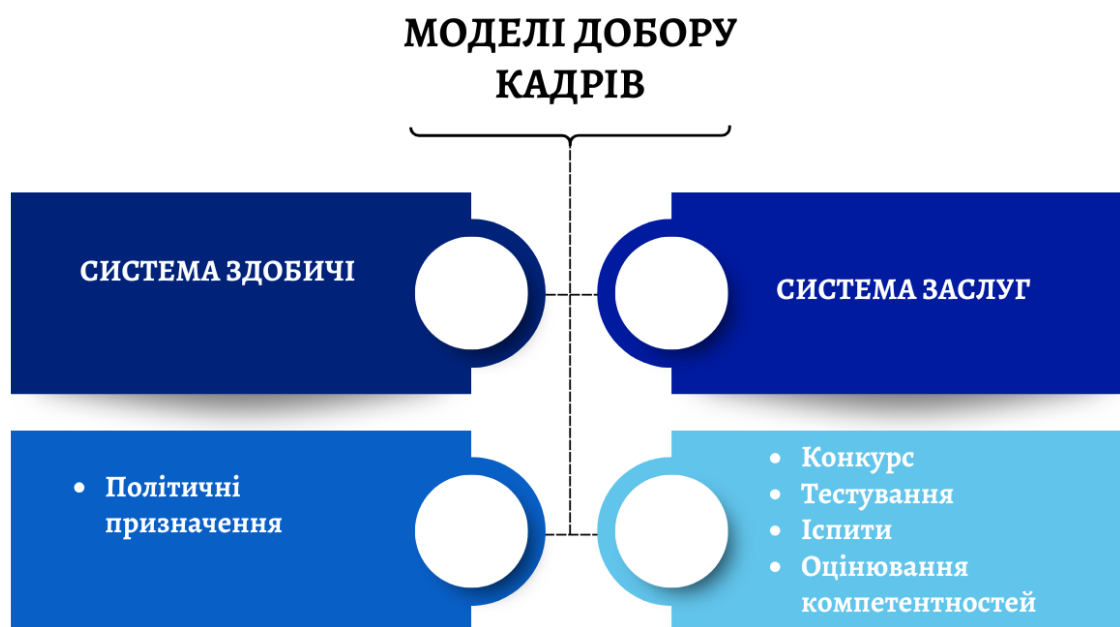


Рис. 1.3. Основні моделі добору персоналу на публічну службу

** Джерело: розроблено автором на основі [24].*

У міжнародній практиці поширюється також розвинена класифікація посад, яка стимулює службовців до підвищення кваліфікації, професійного розвитку та кар'єрного зростання. Хоча система здобичі все ще використовується в окремих країнах, її частка постійно зменшується, а домінуючим підходом стає система заслуг. Наприклад, у США посади з 1 по 15 рівні заповнюються конкурсно, тоді як призначення на вищі рівні (16–18) здійснює безпосередньо президент.

Разом із тим система заслуг не позбавлена недоліків. У разі низького рівня підготовки кандидатів або недостатнього розвитку культури державної служби конкурс не гарантує найвищої якості персоналу. Тому в кожній країні моделі

добору персоналу адаптуються відповідно до соціально-економічних умов та політичних традицій.

Надзвичайно цікавим прикладом є японська модель, що чітко врегульована законодавством. Участь у конкурсі можлива лише після внесення кандидата до спеціального списку, а призначення здійснюється серед п'яти осіб з найвищими балами. Аналогічний принцип діє і при просуванні по службі. У Франції обов'язковою є система державних іспитів, які підтверджують рівень компетентності службовців. У Японії відбір поєднує письмові, усні та навіть фізичні випробування. На одну посаду може претендувати до ста кандидатів, що забезпечує надзвичайно високий рівень конкуренції.

У світі використовуються як внутрішні, так і зовнішні механізми добору. Внутрішній найм передбачає просування осіб, які вже працюють в установі, що широко застосовується для вищих посад. Зовнішній найм забезпечує відкритість для всього ринку праці. Наприклад, у Франції майже дві третини керівних посад заповнюються через внутрішньовідомчі конкурси, а зовнішній добір поширюється переважно на нижчі рівні державної служби [22].

Щодо оцінювання службовців, у світовій практиці застосовуються два концептуальні підходи, виділені французьким ученим Б. Галамбо [25]. Перший спирається на принципи «наукового управління» й передбачає детальний опис посад і функцій, що потенційно мінімізує роль співбесіди. Однак практика довела, що без безпосередньої взаємодії з кандидатом об'єктивне оцінювання є майже неможливим. Другий підхід ґрунтується на концепції людських стосунків, де ключовим елементом стає співбесіда, яка дозволяє оцінити особистісні характеристики, мотивацію та поведінкові компетентності. Проблемою цього підходу є ризики суб'єктивності з боку оцінювачів.

Незалежно від використовуваних моделей, країни практикують системи річної атестації, визначення цілей, оцінювання досягнутих результатів та обов'язкові співбесіди між працівником і керівником. У Франції застосовується 20-бальна шкала, результати фіксуються в обліковій картці, а державний службовець може оскаржити оцінку в суді. У Великій Британії система

оцінювання охоплює аналіз професійних компетентностей та щорічний індивідуальний звіт, а процес відбувається спільно з безпосереднім керівником.

Таблиця 1.7

**Порівняльні характеристики конкурсного добору на публічну службу
у провідних країнах світу**

<i>Країна</i>	Характер відбору	Хто проводить конкурс	Особливості системи	Рівень конкуренції
<i>США</i>	Відкриті конкурси, стандартизовані тести	ОРМ (Управління кадрової служби)	«Діловий ланч», компетентнісні тести	Середній / високий
<i>Франція</i>	Жорсткі державні іспити	ЕНА та галузеві школи	Багаторівнева система професійної освіти	Дуже високий
<i>Великобританія</i>	Компетентнісні інтерв'ю, письмові тести	Служба Civil Service Commission	«Конкурс ножа і вилки»	Середній
<i>Японія</i>	Суворі письмові та усні іспити	Рада у справах персоналу	Іспити на набір і просування	Дуже високий
<i>Німеччина</i>	Рангово-кваліфікаційна система	Федеральні та земельні відомства	Поділ на посадові групи	Середній

* Джерело: [38].

У Німеччині використовується поділ на ранги та застосовується комплекс методів оцінювання службовців – від аналізу потенціалу до оцінки фактичної продуктивності. Швидкість службового просування залежить від оцінки: наприклад, працівник із відмінною оцінкою може просунутися через шість років, а зі середньою – через вісім. У США оцінка професійної діяльності визначає можливість підвищення, навчання або звільнення, а атестаційні комісії формуються так, щоб уникати внутрішнього корпоративного впливу.

Японська система оцінювання є однією з найбільш комплексних у світі. Відбір відбувається за жорсткими критеріями, іспити можуть включати як професійні, так і фізичні завдання. Оцінювання включає аналіз таких характеристик, як працездатність, стресостійкість, планування чи

працелюбність; проте оцінюють ці змінні не щорічно, а вибірково під час періодичних оглядів.

Важливим інструментом багатьох країн стала ротація кадрів, яка сприяє розвитку компетенцій, зменшує ризики професійного вигорання та стимулює мобільність. Найрозвиненішою ця система є в Японії, де службовець протягом перших років роботи проходить усі структурні підрозділи міністерства, після чого працює на периферії, повертається до центру, отримує послідовні ранги й може досягти найвищих посад. У Франції ротація може мати географічний та міжвідомчий характер; у Канаді та Данії діють спеціальні урядові програми мобільності.

Узагальнюючи розглянуті міжнародні практики оцінювання результативності державних службовців, доцільно систематизувати основні підходи різних країн. Компаративний аналіз систем оцінювання наведено у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Порівняльна характеристика систем оцінювання службовців

<i>Країна</i>	Основні методи оцінювання	Періодичність	Можливість оскарження	Особливості
<i>Франція</i>	20-бальна шкала, щорічні бесіди	1 раз на рік	Так, у судовому порядку	Оцінка фіксується у службовій картці
<i>США</i>	Атестація, індивідуальні плани, комісії	1–2 рази на рік	У межах відомства	Враховуються думки незалежних представників
<i>Великобританія</i>	Річний звіт + інтерв'ю	Щороку	Обмежено	У центрі — професійні компетенції
<i>Німеччина</i>	Оцінка продуктивності та потенціалу	1 раз на 2 роки	Так	Впливає на швидкість кар'єрного просування
<i>Японія</i>	Комплексні фактори (знання, витривалість, планування)	Вибірково	Ні	Відбір і оцінювання вкрай конкурентні

* Джерело: [42].

У межах реформ 1970–1980-х років багато країн намагалися модифікувати привілеї державних службовців, пов'язати оплату праці з результативністю, однак ці реформи мали обмежений успіх. Водночас урядам вдалося створити конкурентне середовище, що мотивує службовців до високої ефективності.

Однією з ключових сфер кадрової політики є система підготовки та професійного розвитку службовців. Особливо розвиненою вона є у Франції, де існує багаторівнева система університетської та спеціалізованої підготовки, що охоплює Національну школу адміністрації та понад 70 галузевих інститутів. Університетська освіта доповнюється стажуваннями, навчанням без відриву від роботи, безперервною самоосвітою та підвищенням кваліфікації. У провідних університетах США діють елітні програми адміністративної підготовки, такі як Школа ім. Кеннеді [47 с. 18].

Загалом у західних країнах відбувається переосмислення ролі людського фактору, і заміна понять «кадри» на «людські ресурси» підкреслює важливість стратегічного підходу до управління персоналом. Сучасні моделі кадрового менеджменту – американська, японська та західноєвропейська – демонструють різні підходи (індивідуалізм, колективізм, змішані моделі), але всі вони акцентують увагу на розвитку персоналу, інноваційності та ефективності.

Світова практика добору та оцінювання персоналу є надзвичайно різноманітною, проте має спільну мету – забезпечення професіоналізації державної служби. Багато елементів цих систем можуть бути адаптовані у вітчизняних умовах з урахуванням українських реалій і завдань модернізації державного управління.

Висновки до розділу 1

Здійснено комплексне теоретико-методологічне дослідження сутності кваліфікаційних вимог, їх нормативно-правових засад та міжнародних підходів до формування кадрового потенціалу публічної служби. Аналіз дозволив дійти

низки узагальнень, що мають важливе значення для функціонування системи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні.

Встановлено, що кваліфікаційні вимоги є фундаментальним інструментом формування професійного корпусу публічних службовців. Вони забезпечують відповідність кандидатів змісту посадових завдань, рівню управлінської відповідальності та стратегічним цілям органів публічної влади. Кваліфікаційні вимоги інтегрують у собі освітньо-професійні, компетентнісні, досвідові та особистісно-ділові характеристики, формуючи цілісну модель професійної спроможності службовця.

Нормативно-правовий аналіз засвідчив, що в Україні закріплена багатoelementна система вимог до публічних службовців, яка поєднує загальні та спеціальні кваліфікаційні критерії. Законодавство визначає освітній рівень, досвід роботи, володіння державною мовою, професійні компетентності та інші параметри, які є передумовою зайняття певної категорії посад. Національне агентство України з питань державної служби здійснює методичне забезпечення цих процесів, що сприяє підвищенню якості й прозорості добору кадрів.

Вивчення міжнародного досвіду показало, що розвинуті країни базують підбір персоналу на принципах меритократії та професіоналізму, забезпечуючи рівний доступ до публічної служби. Виявлено два ключові підходи – система здобичі та система заслуг. Якщо перша пов'язана з політичними призначеннями і характеризується високими корупційними ризиками, то друга ґрунтується на відкритих конкурсах, стандартизованих оцінювальних процедурах та чітких вимогах до компетентностей кандидатів. Саме система заслуг довела свою ефективність у країнах ЄС, США, Японії та Великобританії, забезпечивши формування професійного та стабільного адміністративного апарату.

Проаналізовані системи підготовки та оцінювання службовців у провідних країнах світу дозволили виокремити загальні закономірності: орієнтація на довгостроковий розвиток персоналу, стандартизація процедур оцінювання, використання компетентнісного підходу, регулярна атестація, забезпечення мобільності та кар'єрного зростання. У багатьох країнах діють спеціалізовані

школи та навчальні центри, які забезпечують системну професійну підготовку майбутніх службовців, що є важливою складовою формування кадрового потенціалу.

Вивчення міжнародних практик засвідчило, що важливим інструментом ефективного кадрового менеджменту є прозора система оцінювання результативності службовців. Попри різні підходи, ключовими елементами оцінювання залишаються індивідуальні плани роботи, щорічні співбесіди, багаторівнева система оцінок, можливість оскарження результатів та узгодження оцінки з кар'єрним просуванням.

Подальший розвиток системи кваліфікаційних вимог в Україні має відбуватися з орієнтацією на найкращі міжнародні стандарти. Це передбачає удосконалення компетентнісної моделі, розширення інструментів оцінювання, підвищення ролі професійної підготовки та впровадження цифрових рішень у кадрові процеси. Важливим напрямом є також посилення інституційної спроможності органів публічної влади, що здійснюють добір та розвиток персоналу, адже саме від ефективності цих процедур залежить якість управлінських рішень і довіра громадян до державної служби.

Формування сучасних кваліфікаційних вимог має розглядатися як стратегічне завдання держави, спрямоване на забезпечення професійності, доброчесності та результативності публічного управління. Чіткі, прозорі та об'єктивні вимоги створюють умови для залучення мотивованих фахівців, гарантують єдність підходів у різних секторах публічної служби та сприяють формуванню ефективної, професійної та стійкої системи державного управління, здатної реагувати на виклики сучасного світу.

Удосконалення системи кваліфікаційних вимог є необхідною передумовою підвищення інституційної спроможності публічної служби та адаптації її до сучасних викликів державного управління. Реалізація окреслених напрямів сприятиме формуванню професійного, компетентного й доброчесного корпусу публічних службовців в Україні.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ДОБОРУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ПРИКЛАДІ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОГО РЕГІОНАЛЬНОГО ВІДДІЛЕННЯ ВАОМС «АСОЦІАЦІЯ МІСТ УКРАЇНИ»

2.1. Характеристика організаційної структури та управлінських функцій Івано-Франківського РВ АМУ

Асоціація міст України (АМУ) є найбільшою всеукраїнською добровільною організацією органів місцевого самоврядування, що була утворена у 1992 році з ініціативи міських голів для захисту інтересів територіальних громад та розвитку місцевої демократії. В умовах трансформації пострадянської управлінської системи АМУ стала першою інституцією, яка системно представляла позицію міст перед центральною владою, стимулювала професіоналізацію місцевих кадрів і сприяла формуванню нової культури [58 с. 14].

З огляду на масштабність та системність діяльності Асоціації міст України важливо розуміти її внутрішню організаційну побудову. Структура АМУ поєднує представницькі, виконавчі та експертно-аналітичні елементи, що забезпечують ефективну взаємодію між громадами-членами, правлінням, комітетами та регіональними відділеннями. Розгалужена система професійних секцій дозволяє акумулювати експертні позиції з різних напрямів муніципальної політики, а виконавча дирекція забезпечує управлінську та методичну підтримку всієї мережі організації [59 с. 47].

На рисунку 2.1 представлена офіційна структура Асоціації міст України, яка демонструє місце та функції регіональних відділень, у тому числі Івано-Франківського РВ АМУ. У структурі Асоціації міст України регіональні відділення є ключовим елементом взаємодії з громадами на місцях, забезпечуючи консультативну, інформаційну та правову підтримку органів місцевого самоврядування. Саме до цієї частини системи належить Івано-

Франківське регіональне відділення АМУ, діяльність якого буде розглянуто детальніше нижче [34 с. 82].



Рис. 2.1. Організаційна структура Асоціації міст України

* Джерело: [35].

Правові засади діяльності АМУ спираються на положення Конституції України (статті 140–146) та Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997 р.), що вперше закріпили принцип автономії місцевих громад. Упродовж трьох десятиліть Асоціація стала впливовим партнером уряду та парламенту у формуванні державної політики, забезпечуючи адвокацію, правову експертизу, методичну підтримку та синергію громад у процесах децентралізації. Івано-Франківське регіональне відділення АМУ (ІФ РВ АМУ) було створене 30 червня 2000 року як добровільне об'єднання органів місцевого

самоврядування області. Ініціатива виникла у контексті пошуку механізмів зміцнення позицій місцевої влади та захисту інтересів малих міст у взаємодії з районною та обласною державною адміністрацією.

Стратегічна та організаційна діяльність Івано-Франківського регіонального відділення АМУ базується на широкому залученні муніципалітетів Прикарпаття, що формують цілісну мережу співпраці та взаємодії між громадами. Візуальне представлення складу членів АМУ та територіального охоплення відділення демонструє масштаби його роботи, інституційну цілісність і ключові напрями функціонування. На рисунку 2.2 подано структуру громад-членів Асоціації міст України в Івано-Франківській області.



Рис. 2.2. Громади – члени Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України

** Джерело: [51].*

Як видно з рисунка 2.2, ІФ РВ АМУ об'єднує 62 територіальні громади різного типу – міські, селищні та сільські, що дозволяє формувати комплексну політику розвитку на рівні всього регіону. Така широка інституційна база створює можливість для реалізації спільних проєктів, розроблення стратегій

розвитку, впровадження інструментів місцевої демократії та ефективної адвокації інтересів громад на регіональному та загальнодержавному рівнях.

Важливим елементом стійкої діяльності Івано-Франківського регіонального відділення АМУ є його професійна команда, яка забезпечує експертний, фінансовий, організаційний та комунікаційний супровід громад. Ефективність роботи відділення значною мірою ґрунтується на високому рівні компетентності фахівців, їх здатності оперативно реагувати на запити територіальних громад, надавати консультації, брати участь у формуванні локальної політики та впровадженні державних реформ [58 с. 12].

До основного складу ІФ РВ АМУ (рис. 2.3) входять:

ГОЛОВНА > ЕКСПЕРТИ



Стефанчук Юрій Дмитрович

ВИКОНАВЧИЙ ДИРЕКТОР РЕГІОНАЛЬНОГО
ВІДДІЛЕННЯ АСОЦІАЦІЇ МІСТ УКРАЇНИ,
РЕГІОНАЛЬНИЙ КОНСУЛЬТАНТ З
БЮДЖЕТНИХ ПИТАНЬ (ПРОЕКТ «ПУЛЬС,
ЯКИЙ ВПРОВАДЖУЄ АСОЦІАЦІЯ МІСТ
УКРАЇНИ ЗА ПІДТРИМКИ USAID)



Торконяк Діана Олегівна

БУХГАЛТЕР РЕГІОНАЛЬНОГО ВІДДІЛЕННЯ
АСОЦІАЦІЇ МІСТ УКРАЇНИ



Процюк Оксана Василівна

РЕГІОНАЛЬНИЙ КОНСУЛЬТАНТ З ПИТАНЬ
КОМУНІКАЦІЙ (ПРОЕКТ «ПУЛЬС, ЯКИЙ
ВПРОВАДЖУЄ АСОЦІАЦІЯ МІСТ УКРАЇНИ ЗА
ПІДТРИМКИ USAID)



Рис. 2.3. Кадровий склад Івано-Франківського регіонального відділення АМУ

* Джерело: [64].

- виконавчий директор – координує діяльність відділення, представляє його на національному рівні, здійснює керівництво регіональними консультантами;
- бухгалтер відділення – відповідає за фінансове забезпечення, реалізацію програм, звітність та координацію фінансових процедур у рамках проєктів;

- регіональний консультант з комунікацій – забезпечує інформаційну діяльність, взаємодію зі ЗМІ, висвітлення діяльності громад та реалізованих проєктів.

На початку діяльності відділення стикалося з браком ресурсів, обмеженим кадровим складом та відсутністю сталого фінансування. Завдяки співпраці з програмами міжнародної технічної допомоги (USAID, проєкт «ПУЛЬС»), відділення отримало технічну підтримку, приміщення та можливість вибудувати інституційну структуру. Становлення ІФ РВ АМУ проходило у кілька етапів:

Таблиця 2.1

Етапи розвитку діяльності ІФ РВ АМУ (2000–2024 рр.)

Етап	Хронологічні межі	Ключові характеристики	Основні досягнення та види діяльності
Етап 1	2000–2005	Формування організаційної основи	Створення офісу та первинної управлінської команди. Налагодження співпраці між міськими, селищними та сільськими головами. Запуск консультативної діяльності з бюджетних, земельних та правових питань. Початок інституційного становлення регіонального представництва АМУ.
Етап 2	2005–2014	Професіоналізація діяльності та структуризація роботи	Проведення регіональних зборів і розширених засідань представників громад. Впровадження системних навчально-консультативних програм. Створення професійних секцій фінансистів, юристів, секретарів рад. Активна участь у державних реформах, підготовка законодавчих пропозицій. Інституційне зміцнення відділення.
Етап 3	2015–2020	Активна участь у реалізації реформи децентралізації	Експертний супровід формування та об'єднання територіальних громад. Моніторинг проблем місцевого розвитку та фінансової спроможності ТГ. Організація партнерських форумів, круглих столів, навчальних сесій. Підтримка стратегічного планування та розвиток проєктного менеджменту. Інституційна допомога громадам щодо нових повноважень і ресурсів.
Етап 4	2020–2024	Діяльність у кризових та воєнних умовах	Забезпечення постійної комунікації громад у період повномасштабної війни. Підтримка формування та діяльності територіальної оборони. Координація волонтерських ініціатив, допомога внутрішньо переміщеним особам. Супровід

			релокованого бізнесу та допомога громадам у кризових ситуаціях. Участь у міжнародних грантових програмах та проєктах відновлення.
--	--	--	---

* Джерело: [42].

Івано-Франківське регіональне відділення виконує комплекс завдань, спрямованих на захист інтересів територіальних громад, розвиток місцевого самоврядування та посилення спроможності органів влади. До ключових завдань належать:

1) Адвокація та представництво інтересів громад: участь у розробці та експертизі законопроектів; захист прав громад у діалозі з урядом, парламентом, ОДА; запобігання звуженню повноважень місцевого самоврядування.

2) Підтримка інституційного розвитку громад: підготовка та підвищення кваліфікації посадових осіб; консультаційно-експертний супровід фінансової, бюджетної, правової та кадрової роботи; поширення кращих практик управління.

3) Сприяння стратегічному плануванню та розвитку територій: допомога громадам у формуванні стратегій розвитку; координація проєктної діяльності та залучення інвестицій; методична підтримка підготовки грантів.

4) Міжмуніципальна співпраця і міжнародні партнерства: розвиток зв'язків з громадами ЄС; участь у проєктах U-LEAD, USAID, DESPRO; впровадження європейських стандартів управління.

5) Інформаційно-комунікаційна діяльність: організація форумів, круглих столів, навчань; формування інформаційної політики відділення; висвітлення діяльності громад на регіональному рівні.

Організаційна модель відділення сформована з урахуванням потреб громади та специфіки регіону. До основних органів управління належать:

- Правління ІФ РВ АМУ (голови громад області);
- Керівник регіонального відділення;
- Виконавча дирекція (аналітики, юристи, консультанти);
- Секції та експертні групи (фінансова, освітня, соціальна, кадрова, інвестиційна);

- Мережа комунікацій з громадами.

Структура забезпечує горизонтальну взаємодію владних суб'єктів, швидкий обмін інформацією, координацію спільних дій та залучення зовнішніх партнерів.

Діяльність Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України відзначається системністю, багатовимірністю та практичною орієнтованістю на зміцнення потенціалу місцевого самоврядування. Одним із ключових напрямів є фінансово-бюджетний супровід громад. У цьому контексті ІФ РВ АМУ виконує аналітичну роботу з оцінювання змін бюджетного законодавства, моніторить обсяги та динаміку трансфертів, проводить експертизу умов отримання та розподілу державних субвенцій. Важливим аспектом даної діяльності є надання громадам практичної підтримки у формуванні місцевих бюджетів, плануванні видатків, оптимізації ресурсної бази та запровадженні програмно-цільового методу. Завдяки цьому громади регіону отримують можливість ухвалювати більш обґрунтовані та стратегічно виважені фінансові рішення [58 с. 12].

Другим напрямом діяльності виступає організаційно-правова підтримка, що передбачає надання консультацій посадовим особам місцевих рад, експертизу регламентів, внутрішніх положень та інших локальних актів. Фахівці ІФ РВ АМУ допомагають громадам упроваджувати сучасні інструменти місцевої демократії, такі як громадські консультації, бюджети участі, електронні петиції, локальні ініціативи. Ця робота спрямована на поліпшення процедур ухвалення рішень, зміцнення прозорості та відкритості органів місцевого самоврядування, а також формування довіри громади до місцевої влади.

Окреме місце в діяльності відділення займає розвиток проєктного менеджменту. ІФ РВ АМУ активно допомагає громадам у підготовці грантових заявок, реалізації міжнародних проєктів, управлінні фінансуванням відповідно до вимог донорських організацій. Значна увага приділяється навчанню працівників органів місцевого самоврядування сучасним підходам до проєктної діяльності, включно з аналізом стейкхолдерів, техніко-економічним

обґрунтуванням та оцінкою ефективності проєктів. Така робота сприяє підвищенню інвестиційної спроможності громад та залученню зовнішніх ресурсів для їхнього розвитку [32 с. 71].

Важливим напрямом діяльності є також підтримка місцевої демократії та залучення громадян до процесів управління. Відділення сприяє розвитку молодіжних рад, волонтерських ініціатив та громадських платформ, які забезпечують горизонтальний зв'язок між жителями та місцевою владою. Через організацію тематичних форумів, діалогових панелей та тренінгів ІФ РВ АМУ створює передумови для партнерської моделі взаємодії в громаді, де рішення ухвалюються у спосіб, що відображає інтереси різних соціальних груп.

Ще одним стратегічним вектором діяльності відділення є забезпечення сталого розвитку територіальних громад. До цього блоку належать екологічні ініціативи, заходи з енергоефективності, підтримка «зелених» інвестицій та партнерств на основі принципів сталості. Завдяки співпраці з міжнародними організаціями громади отримують доступ до експертизи в галузі циркулярної економіки, модернізації інфраструктури та захисту довкілля. Регіональне відділення сприяє формуванню стратегічного бачення розвитку територій, орієнтованого на конкурентоспроможність, соціальну рівність і збереження природних ресурсів.

ІФ РВ АМУ відіграє ключову роль у реалізації реформи децентралізації в області. Від самого початку реформи відділення надавало громадам експертний супровід у процесі об'єднання, аналізувало моделі конфігурації територій, проводило навчання щодо фінансової самостійності та управління новими повноваженнями. Участь відділення у виробленні рекомендацій для уряду та парламенту дозволило адаптувати законодавчу базу до реалій територіальних громад. Важливою була і комунікаційна функція, завдяки якій громади могли оперативно обмінюватися інформацією та отримувати роз'яснення з питань міжбюджетних відносин, субвенцій та інфраструктурних проєктів. Саме активність відділення сприяла тому, що прикарпатські громади демонструють

високий рівень спроможності та динамічно розвиваються в умовах розширених повноважень.

Окрім того, ІФ РВ АМУ бере участь у формуванні місцевої політики регіону через участь у засіданнях обласної державної адміністрації, профільних департаментів та робочих груп. Відділення виступає посередником між громадами та органами виконавчої влади, забезпечуючи узгодження стратегічних документів, аналіз регіональних стратегій та систематизацію проблемних питань. Важливою частиною цієї діяльності є моніторинг викликів, з якими стикаються громади, та підготовка ґрунтовних рекомендацій щодо їхнього вирішення.

Упродовж свого існування відділення працювало в умовах різних політичних та соціально-економічних трансформацій. Серед основних викликів можна виділити політичну турбулентність, обмеженість фінансових ресурсів громад, дефіцит кваліфікованих кадрів, а також періоди надмірного втручання державних адміністрацій у діяльність місцевого самоврядування. Незважаючи на ці перешкоди, ІФ РВ АМУ змогло сформувати сильну інституційну базу, налагодити ефективні партнерства, реалізувати десятки національних та міжнародних проєктів і відіграти ключову роль у розвитку децентралізації.

Сьогодні регіональне відділення працює над комплексом стратегічних завдань, серед яких домінують зміцнення інституційної спроможності громад, адаптація законодавства до стандартів Європейського Союзу, створення сприятливих умов для інвестицій та підтримка громад у контексті безпекових викликів. Особливе значення має розвиток цифрових інструментів управління та формування нової кадрової політики в органах місцевого самоврядування. Значна увага приділяється і післявоєнному відновленню територій, що потребує професійного стратегічного планування та ефективної взаємодії між громадами.

Івано-Франківський район вирізняється високим рівнем урбанізації та найбільшою чисельністю населення в області, проте структура його громад залишається надзвичайно різноманітною. В межах району співіснують як великі міські територіальні громади з розвиненою інфраструктурою, так і невеликі

сільські громади з численними населеними пунктами та обмеженою ресурсною базою. Така територіальна неоднорідність створює специфічні управлінські виклики і водночас формує потребу в диференційованому підході до підтримки громад [42 с. 67].

Для більш детального аналізу структурної специфіки територіальних громад Івано-Франківського району доцільно представити їх порівняльні характеристики за ключовими параметрами – кількістю населених пунктів, площею території та чисельністю населення. Ці показники дозволяють глибше оцінити відмінності між громадами, визначити рівень урбанізації, потенціал розвитку, ресурсну базу та управлінські виклики кожної громади. Узагальнені кількісні дані подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Територіальні громади Івано-Франківського району: структура,
площа та чисельність населення**

Територіальні громади	Тип громади	Кількість населених пунктів	Площа територіальної громади, км ²	Чисельність населення, осіб (станом на 01.01.2025 р.)
Бурштинська	міська	19	203,6	25 383
Галицька	міська	26	245,6	21 150
Івано-Франківська	міська	19	264,8	327 326
Рогатинська	міська	72	634,7	32 724
Тисменицька	міська	19	247,1	29 594
Тлумацька	міська	35	368	28 736
Більшівцівська	селищна	16	152,7	7 925
Богородчанська	селищна	17	257,2	30 025
Букачівська	селищна	13	142,6	4 872
Сулипільська	селищна	5	86,2	7 755
Лисецька	селищна	4	83,7	7 647
Обертинська	селищна	9	161,5	9 055
Солотвинська	селищна	14	377,6	27 059
Дзвиняцька	сільська	5	71,1	8 717
Дубовецька	сільська	15	172,4	7 576
Загвіздянська	сільська	2	31,3	6 089
Олешанська	сільська	15	157	8 794
Старобогородчанська	сільська	5	84,3	5 400
Угринівська	сільська	2	18,6	4 119
Ямницька	сільська	8	126,5	9 531

* Джерело: [42].

Значна варіативність спостерігається також у чисельності населення. Наприклад, Єзупільська селищна громада, до складу якої входить лише п'ять населених пунктів, демонструє відносно високу густоту населення та має розвинений соціально-економічний потенціал. Натомість Букачівська селищна громада, яка охоплює 13 населених пунктів, має у два рази менше населення, що впливає на фінансову спроможність і можливість реалізації масштабних інфраструктурних проєктів.

Богородчанська громада вирізняється однією з найбільших кількостей сіл у складі ТГ – 17, що створює додаткові логістичні та управлінські труднощі, але одночасно забезпечує значний людський та земельний потенціал. Івано-Франківська міська громада, як обласний центр, виступає ядром урбаністичного та економічного розвитку регіону.

Такі диспропорції потребують ретельного аналізу та індивідуального підходу до кожної громади. ІФ РВ АМУ враховує цей фактор у своїй діяльності, надаючи адресні консультації, підтримку в розробці локальних стратегій розвитку, оптимізації мережі закладів, формуванні бюджету та реалізації проєктів. Розуміння територіальної специфіки дозволяє відділенню формувати більш ефективні рекомендації та забезпечувати комплексний супровід громад у процесі розвитку [68 с. 11].

Особливого значення діяльність Івано-Франківського регіонального відділення АМУ набула в умовах повномасштабної війни, коли громади Прикарпаття демонструють високий рівень мобілізованості, солідарності та фінансової підтримки Сил оборони України.

На основі аналітичних даних видно, що органи місцевого самоврядування не лише виконують свої базові повноваження, а й відіграють ключову роль у забезпеченні обороноздатності держави. На рисунку 2.4 подано узагальнені показники участі громад Івано-Франківщини у підтримці Збройних Сил України у 2024 році.



Рис. 2.4. Підтримка Збройних Сил України громадами Івано-Франківської області

** Джерело: [51].*

Громади Прикарпаття у 2024 році спрямували на підтримку Сил оборони України понад 0,82 млрд грн, що становить 115 % від затверджених планових показників. Значний обсяг фінансування був скерований на закупівлю безпілотних літальних апаратів та сучасних технологічних засобів – 0,26 млрд грн (108 % плану).

Загальна сума видатків з урахуванням потреб територіальної оборони та соціальної підтримки військовослужбовців досягла 0,95 млрд грн. Важливим індикатором ефективності є також задоволення понад 17 тисяч запитів від військових формувань. Ці показники підтверджують високу згуртованість громад області, їхню відповідальність та реальний внесок у зміцнення обороноздатності держави.

Системна фінансова підтримка та оперативне реагування на потреби військових засвідчують ефективну взаємодію органів місцевого самоврядування з Силами оборони України.

2.2. Аналіз системи добору та оцінювання кандидатів на посади у Івано-Франківське регіональне відділення

Івано-Франківське регіональне відділення ВАОМС «Асоціація міст України» виконує важливу роль у системі місцевого самоврядування області, оскільки забезпечує представництво інтересів територіальних громад на регіональному та національному рівнях, а також здійснює експертну, консультативну та організаційну підтримку органів влади.

Інституційні та управлінські повноваження формуються на основі Статуту АМУ, рішень Правління та виконавчих органів Асоціації, а також актуальної державної політики у сфері децентралізації та реформування публічної служби. Ці повноваження не обмежуються лише координаційними функціями, а охоплюють широкий спектр напрямів діяльності, пов'язаних із кадровою підтримкою органів місцевого самоврядування, розвитком інституційної спроможності громад, формуванням професійних стандартів та сприянням впровадженню державних реформ на локальному рівні [58 с. 12].

Персонал регіонального відділення АМУ є відносно невеликою, але високопрофесійною командою, що поєднує експертні компетентності у сфері публічного управління, комунікацій, фінансів, права та аналітики. Станом на 2024 рік кадровий склад ІФ РВ АМУ представлений ключовими працівниками, які забезпечують основні напрями діяльності: керівництво, консультаційну підтримку, бухгалтерське забезпечення, аналітику та комунікації.

З огляду на функціональні завдання та напрями діяльності Івано-Франківського регіонального відділення АМУ, важливим є аналіз його кадрового потенціалу як ключового ресурсу ефективної роботи установи. Структура та чисельність персоналу відображають поєднання управлінських, експертно-консультаційних і аналітичних функцій, що забезпечують реалізацію повноважень відділення на регіональному рівні.

Таблиця 2.3

Кадровий склад Івано-Франківського регіонального відділення АМУ

Посада	Основні функції	Професійні компетентності
Виконавчий директор ІФ РВ АМУ, регіональний консультант з бюджетних питань	Представництво інтересів громад, супровід бюджетних процесів, міжмуніципальна координація	Стратегічне управління, фінансовий менеджмент, аналітика, комунікації
Бухгалтер регіонального відділення	Фінансовий супровід, звітність, облік проєктів та грантових програм	Фінансовий облік, аудит, робота з грантами
Регіональний консультант з питань комунікацій	Комунікаційний супровід громад, інформаційні кампанії, взаємодія з медіа	Стратегічні комунікації, кризові комунікації, медіаменеджмент

* Джерело: [63].

Отже, кадрова команда формується з фахівців, які здатні забезпечити повний цикл підтримки громад – від бюджетної експертизи до інформаційно-комунікаційного супроводу та аналітичної діяльності.

Організація роботи персоналу відділення відповідає принципам чіткого розподілу повноважень і відповідальності. Кожен працівник має визначені функціональні ролі, що забезпечує структурованість процесів та ефективне виконання завдань [34 с. 93].

Таблиця 2.4

Функціональні обов'язки працівників ІФ РВ АМУ

Посада	Основні обов'язки
<i>Виконавчий директор</i>	Керівництво діяльністю відділення, стратегічне планування, представлення інтересів громад на національному рівні, підготовка аналітичних довідок та позиційних документів
<i>Консультант з бюджетних питань</i>	Аналіз місцевих бюджетів, проведення тренінгів з фінансової спроможності громад, супровід бюджетних консультацій
<i>Консультант з комунікацій</i>	Розробка комунікаційних стратегій, наповнення інформаційного простору, медіа-підтримка громад та відділення
<i>Бухгалтер</i>	Здійснення фінансових операцій, підготовка звітності, облік витрат, супровід фінансування проєктів
<i>Аналітик</i>	Моніторинг стану громад, підготовка статистичного аналізу та аналітичних матеріалів

* Джерело: [67].

Завдяки такому розподілу працівники можуть комплексно охоплювати всі стратегічно важливі напрями роботи, що забезпечує системність діяльності регіонального відділення.

Діяльність ІФ РВ АМУ вимагає від його працівників сформованого набору компетентностей, необхідних для роботи в умовах багатозадачності, інтенсивної комунікації з громадами та високої відповідальності за прийняті рішення [58 с. 12].

Ключові компетентності персоналу включають:

- аналітичні здібності та системне мислення;
- знання законодавства у сфері місцевого самоврядування та бюджетної політики;
- комунікативні навички та навички міжособистісної взаємодії;
- здатність працювати в умовах кризових ситуацій;
- цифрова грамотність та володіння сучасними ІТ-інструментами;
- навички публічних виступів і фасилітації;
- проєктний менеджмент і робота з міжнародними програмами;
- здатність до самонавчання та адаптації.

Професійний розвиток працівників Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України є одним із ключових чинників забезпечення ефективності діяльності організації та її здатності реагувати на сучасні виклики, що постають перед територіальними громадами. Персонал відділення постійно залучається до різноманітних навчальних заходів, які організовує центральний офіс АМУ, а також міжнародні партнери, зокрема USAID, SKL International, GIZ та інші програми міжнародної технічної допомоги. Така системна освітня підтримка формує кадрову базу, що здатна оперативно впроваджувати сучасні інструменти муніципального управління і забезпечувати якісний консультативний супровід для громад.

Навчальні можливості охоплюють широкий спектр напрямів. Працівники беруть участь у тематичних тренінгах для регіональних консультантів, де

отримують новітні методичні підходи до бюджетного аналізу, управління комунікаціями, адміністративних процедур та правових аспектів місцевого розвитку. Важливою формою професійного зростання є участь у національних конференціях АМУ, які щорічно стають платформою для обміну досвідом між громадами всіх регіонів України. Такі заходи не лише підвищують кваліфікацію працівників, але й дозволяють формувати широке професійне середовище, налагоджувати партнерські зв'язки та переймати кращі практики муніципального управління.

Особливе значення мають навчальні візити до територіальних громад, які дають змогу консультантам безпосередньо вивчати специфіку функціонування місцевого самоврядування, оцінювати потреби й успішні практики за місцем їх реалізації. Паралельно працівники проходять онлайн-курси з фінансів, стратегічних комунікацій, менеджменту, фасилітації та управління проєктами, що дозволяє постійно оновлювати професійні знання. Окрему роль відіграють тренінги, присвячені кризовим комунікаціям та основам воєнного менеджменту, які стали особливо актуальними в умовах військової агресії проти України.

Після початку повномасштабного вторгнення РФ діяльність ІФ РВ АМУ суттєво змінилася, а обсяг роботи значно зріс. Працівники відділення зіткнулися з необхідністю швидкої адаптації до кризових умов і переорієнтації діяльності відповідно до нових потреб громад. Однією з ключових особливостей цього періоду стало зростання кількості консультацій для громад у питаннях фінансової стабільності, перерозподілу бюджетних ресурсів, забезпечення мінімально необхідних послуг у складних умовах. Роль консультантів значно розширилася, адже громади потребували оперативних і високоякісних рекомендацій щодо подолання економічних ризиків та забезпечення життєдіяльності.

Важливою частиною роботи персоналу стала координація гуманітарної допомоги, у тому числі забезпечення логістики поставок, підтримка волонтерських ініціатив і комунікація з міжнародними партнерами. Значної уваги потребувала також підтримка військових адміністрацій та підрозділів

територіальної оборони, що включало інформаційну взаємодію, правові консультації та організаційне сприяння. Працівники відділення здійснювали оперативний моніторинг соціальних та безпекових потреб, фіксували проблеми й передавали їх на державний рівень для ухвалення системних рішень. Паралельно відділення брало активну участь у реалізації міжнародних програм з відбудови, підготовці проєктів та залученні ресурсів для підтримки громад.

У таких умовах працівники ІФ РВ АМУ продемонстрували високу стресостійкість, гнучкість та здатність працювати в режимі постійного швидкого реагування. Їхній професіоналізм проявився у поєднанні експертної роботи з кризовою комунікацією, аналітикою та взаємодією з багатьма стейкхолдерами водночас. Це дозволило відділенню не лише зберегти ефективність у надскладних умовах, але й суттєво посилити підтримку територіальних громад.

Попри високий рівень професіоналізму, кадрове забезпечення ІФ РВ АМУ має низку викликів, що є характерними для більшості громадських та експертних організацій в Україні. Передусім це стосується обмеженої кількості штатних працівників, яка ускладнює можливість охоплювати консультаційною підтримкою всі громади одночасно. Існує також суттєве навантаження на регіональних консультантів, які змушені поєднувати аналітику, комунікації, навчання та супровід громад. Відчутною є потреба у фахівцях з вузьких сфер – енергоменеджменту, екологічної політики, управління відходами, цифровізації, що є критично важливими у сучасному муніципальному менеджменті.

Серед інших складнощів можна виділити значний обсяг нормативної документації, який постійно потребує оновлення та аналізу; ризики емоційного вигорання через високу інтенсивність роботи; а також часті зміни законодавства, що вимагають від консультантів постійного навчання. Разом із тим, попри ці виклики, кадрова команда ІФ РВ АМУ має низку суттєвих переваг, що формують її сильний потенціал.

Найважливішими серед них є високий рівень експертності та фаховості працівників, їхня здатність до якісної комунікації з громадами, а також глибоке розуміння специфіки регіону. Працівники мають значний досвід у впровадженні

реформ, підготовці аналітичних матеріалів, комунікації з національними органами влади та міжнародними партнерами. Важливою перевагою є наявність розгалуженої мережі професійних контактів і тісна взаємодія з громадами, що сприяє високому рівню довіри до відділення. Сильними сторонами залишаються й розвинені навички аналітики, проєктного менеджменту та кризового реагування, які дозволяють відділенню виконувати свої функції на високому рівні. Стабільність кадрового складу є додатковим чинником, що забезпечує інституційну стійкість і послідовність у реалізації діяльності.

Сучасні процедури добору кадрів в ІФ РВ АМУ загалом відповідають організаційним потребам відділення, однак мають переважно неформалізований характер. Критерії оцінювання кандидатів часто базуються на фаховому досвіді та рекомендаціях, а не на стандартизованих інструментах чи компетентнісних моделях. Це створює ризик неоднорідності підходів до добору персоналу і ускладнює забезпечення рівних умов для всіх претендентів. В умовах зростання ролі консультативної, аналітичної та комунікаційної функції відділення особливо важливим є перехід до структурованих методів оцінювання, які дозволяють об'єктивно визначати рівень підготовленості кандидатів і відповідність їх компетентностей посадовим завданням.

Не менш актуальною є проблема відсутності формалізованих профілів компетентностей для кожної посади. Хоча працівники відділення мають чітко окреслені функціональні обов'язки, відсутність офіційних професійних профілів призводить до того, що добір кандидатів здійснюється за різними критеріями залежно від ситуації. Порівняльний аналіз міжнародних стандартів показує, що чітке визначення компетентнісних моделей дозволяє підвищити ефективність добору персоналу, зменшити суб'єктивізм та сформулювати точні очікування щодо результатів роботи. Для ІФ РВ АМУ впровадження таких профілів могло б стати основою для системного оновлення кадрової політики.

Аналіз практик добору персоналу свідчить, що відділення фактично не має структурованої системи первинного відбору кандидатів, яка включала б багатоступеневий аналіз документів, тестування та моделювання ситуацій.

Наявний підхід орієнтований на професійний досвід і здатність кандидата до швидкої адаптації, однак не передбачає обов'язкових процедур перевірки навичок, поведінкових характеристик чи стресостійкості. Враховуючи специфіку діяльності консультантів, які часто працюють у кризових умовах та під високим тиском часу, оцінювання soft skills має стати невід'ємною частиною конкурсного процесу.

Співбесіда залишається ключовим етапом у процесі відбору кандидатів на посади, відіграючи важливу роль в оцінюванні їхньої професійної відповідності. Проте на практиці вона часто проводиться без чітко визначеної структури запитань чи уніфікованої системи оцінювання, що може призводити до неоднозначного трактування відповідей та впливати на неупередженість ухвалених рішень. Досвід країн Європейського Союзу та Канади свідчить, що використання структурованого інтерв'ю, побудованого на компетентнісних критеріях, значно зменшує рівень суб'єктивності й забезпечує більш об'єктивне порівняння кандидатів. Для Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України впровадження такої моделі могло б суттєво підвищити прозорість і якість кадрового добору.

У контексті оцінювання діючих працівників слід зазначити, що система внутрішнього аналізу результативності наразі також має переважно неформальний характер. Регулярні обговорення, звітність про виконані завдання та взаємодія з керівництвом забезпечують певний рівень контролю, однак відсутні стандартизовані показники результативності (KPI) або компетентнісні індикатори, за якими можна було б системно оцінювати розвиток, ефективність та динаміку професійного зростання співробітників. Впровадження елементів Performance Management дозволило б підвищити прозорість оцінювання і сформувати мотиваційні механізми, орієнтовані на досягнення стратегічних цілей відділення.

2.3. Оцінка управлінських механізмів формування кваліфікаційних вимог до публічних службовців

У процесі реформування публічної служби в Україні кваліфікаційні вимоги стали ключовим інструментом забезпечення професійності, доброчесності та спроможності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Вони визначають стандарти компетентності, яких мають дотримуватися кандидати й чинні службовці, забезпечують прозорість кадрових процедур, формують основу добору персоналу та сприяють зміцненню інституційної спроможності органів влади. Однак практична реалізація кваліфікаційних вимог супроводжується низкою системних бар'єрів, що впливають на якість кадрового забезпечення та ефективність публічного управління.

Незважаючи на істотні законодавчі здобутки, процес формування й застосування кваліфікаційних вимог залишається складним і нерівномірним. Виявлені проблеми мають різну природу – від нормативних недоліків до організаційно-управлінських дисфункцій, кадрових дисбалансів і зовнішніх кризових факторів. Це потребує комплексного аналізу, який дозволить не лише визначити критичні бар'єри, але й окреслити можливості для удосконалення системи.

Першою групою бар'єрів є недоліки нормативно-правового регулювання. Законодавство, що визначає правила добору та вимоги до кандидатів, залишається фрагментарним, надмірно складним і таким, що часто змінюється. Це створює неоднозначність у тлумаченні окремих положень та ускладнює стандартизацію кадрових процедур.

Суттєвим бар'єром виступає нечіткість компетентнісної моделі. Хоча НАДС запровадило перелік загальних і спеціальних компетентностей, окремі вимоги залишаються надто загальними або неопераціоналізованими. Зокрема, такі компетентності як «аналітичне мислення», «ефективна комунікація» чи

«лідерство» не мають чітких індикаторів вимірювання, що створює ризики суб'єктивізму та маніпуляцій у конкурсних процедурах.

Проблемою є і колізії між законами, які регулюють державну службу, службу в органах місцевого самоврядування, антикорупційне законодавство та спеціальні закони. Внаслідок цього виникають труднощі в застосуванні єдиних стандартів до різних категорій посад.

Організаційні бар'єри пов'язані зі слабкою кадровою спроможністю багатьох органів влади. У значній частині територіальних громад відсутні професійні HR-підрозділи, які здатні проводити якісний добір, оцінювання й адаптацію персоналу. Це призводить до формального виконання вимог, надмірної бюрократизації та неефективної організації конкурсних процедур.

Проблемою є нерівномірність практик добору кадрів у різних органах влади. Великі міста можуть забезпечити комплексний підхід до управління персоналом, тоді як невеликі громади часто не мають необхідних ресурсів. Це спричиняє дисбаланс якості кадрів на місцях, що суперечить принципу рівних можливостей доступу до служби.

Важливим бар'єром залишається недостатнє використання цифрових інструментів управління персоналом, що ускладнює моніторинг виконання кваліфікаційних вимог і знижує оперативність прийняття кадрових рішень.

Одним із найбільш відчутних бар'єрів є дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо в невеликих громадах. Причинами цього є:

- низький рівень заробітної плати;
- відсутність чітких кар'єрних треків;
- високий рівень відповідальності при недостатній мотивації;
- конкуренція з приватним сектором;
- міграція фахівців за кордон.

В окремих громадах виявляється критичний брак спеціалістів у сферах земельних відносин, фінансів, стратегічного планування, цифровізації та екологічної політики. Як наслідок, навіть за наявності чітких кваліфікаційних вимог органи влади фізично не можуть залучити відповідних фахівців.

Також актуальною є проблема відсутності системного підходу до підвищення кваліфікації кадрових працівників. Хоча НАДС та АМУ пропонують навчальні програми, більшість службовців не охоплено постійним професійним розвитком, що ускладнює виконання кваліфікаційних вимог.

Конкурсні процедури, попри свою демократичність, часто критикують за формалізм. Тестування та ситуативні завдання нерідко орієнтовані на відтворення тексту законодавства, а не на оцінювання компетентностей. Через це конкурси не завжди дозволяють визначити найкращого кандидата.

Оцінювання м'яких навичок (soft skills) та управлінських компетентностей часто становить суттєву складність у процесі добору персоналу. Члени конкурсних комісій нерідко не мають належної підготовки або доступу до ефективних інструментів для здійснення такої оцінки. У низці громад також фіксується проблема неповного складу комісій або недостатнього рівня їхньої професійної спроможності, що може знижувати об'єктивність та достовірність результатів конкурсного відбору.

Окремий бар'єр – це можливість впливу суб'єктивних факторів, особливо на етапі співбесіди, коли неформальні чинники можуть мати більшу вагу, ніж реальні професійні якості.

З 2022 року система публічного управління працює в умовах війни, що створило абсолютно нові виклики. Публічні службовці вимушені виконувати завдання, не передбачені їхніми посадовими інструкціями: забезпечення оборони, робота з ВПО, координація волонтерських ініціатив, гуманітарна логістика. Через це виник дефіцит кадрів, адже частина службовців мобілізована або переміщена.

Водночас кваліфікаційні вимоги поки не адаптовані до воєнних реалій, що ускладнює добір кадрів, здатних працювати в умовах підвищеної відповідальності, стресу й обмежених ресурсів.

Важливою проблемою є слабкий розвиток інститутів професійного навчання та наставництва. У більшості органів влади такі системи відсутні або

функціонують формально. Це ускладнює адаптацію нових працівників та стримує розвиток кадрового потенціалу.

Результати проведеного SWOT-аналізу свідчать про наявність суттєвих переваг та розвитку потенціалу в системі формування кваліфікаційних вимог в Україні. Водночас ця система залишається вразливою до низки внутрішніх організаційних недоліків і зовнішніх викликів, що можуть впливати на її стабільність та ефективність.

Найсерйознішими слабкими сторонами є кадровий дефіцит, недостатня компетентність кадрових служб і формалізація оцінки компетентностей. Ці недоліки можуть бути компенсовані за рахунок можливостей: цифровізації процесів добору, використання міжнародного досвіду, розвитку навчальної інфраструктури та інституційного зміцнення місцевого самоврядування.

Головні загрози – війна, міграція кадрів і нестабільність законодавства – потребують термінового реагування, зокрема оновлення кваліфікаційних вимог з урахуванням сучасних умов.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз кваліфікаційних вимог у публічній службі

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
Чіткі законодавчі рамки	Фрагментарність нормативної бази
Наявність компетентнісної моделі	Формалізм конкурсних процедур
Прозорість конкурсів	Недостатній рівень HR-спроможності
Підтримка НАДС, АМУ, донорів	Дефіцит кадрів у громадах
Доступ до навчальних програм	Низька мотивація та оплата праці
O – Можливості	T – Загрози
Євроінтеграційна трансформація стандартів	Посилення кадрової кризи
Цифровізація HR-процесів	Воєнні ризики та нестабільність
Підтримка міжнародних організацій	Міграція кваліфікованих кадрів
Розвиток локальних навчальних центрів	Політичний вплив і суб'єктивізм у конкурсах
Створення єдиної системи професійного розвитку	Фінансова неспроможність громад

* Джерело: розроблено автором.

Формування та застосування кваліфікаційних вимог до публічних службовців в Україні супроводжується значними нормативними, організаційними, кадровими та інституційними бар'єрами. Хоча законодавча база і концепція компетентнісного підходу забезпечують основу для професіоналізації публічної служби, на практиці їх імплементація відбувається нерівномірно та часто формально. Воєнні події лише загострили кадрову кризу й поставили нові вимоги до службовців.

Івано-Франківське регіональне відділення Асоціації міст України є одним із найактивніших структурних підрозділів організації, що забезпечує методичний, консультаційний та організаційний супровід діяльності територіальних громад Прикарпаття. Ефективність його функціонування значною мірою залежить від професійного рівня, компетентності та внутрішньої організації кадрової команди. Саме тому вивчення кадрового потенціалу відділення є важливою складовою аналізу його діяльності та ролі у системі місцевого самоврядування регіону.

Персонал регіонального відділення АМУ є відносно невеликою, але високопрофесійною командою, що поєднує експертні компетентності у сфері публічного управління, комунікацій, фінансів, права та аналітики. Станом на 2024 рік кадровий склад ІФ РВ АМУ представлений ключовими працівниками, які забезпечують основні напрями діяльності: керівництво, консультаційну підтримку, бухгалтерське забезпечення, аналітику та комунікації.

Оцінювання діючої системи добору персоналу в Івано-Франківському регіональному відділенні ВАОМС «Асоціація міст України» дозволяє визначити, наскільки наявні процедури та практики відповідають сучасним вимогам до кадрової політики у публічному секторі та чи забезпечують вони ефективність виконання функцій організації.

Дослідження кадрових процесів регіонального відділення показує, що його діяльність характеризується значною специфічністю, оскільки є поєднанням ознак громадської професійної асоціації та інституції, яка виконує важливі управлінські, аналітичні та представницькі функції у сфері місцевого

самоврядування. Це зумовлює потребу в розбудові системи добору персоналу, що базується на сучасних кваліфікаційних вимогах і компетентнісних підходах.

У процесі аналізу було встановлено, що добір кадрів у регіональному відділенні відбувається за змішаною моделлю, у якій поєднуються вимоги Статуту Асоціації, внутрішні положення та практичний досвід організації, накопичений у взаємодії з громадами та міжнародними партнерами.

Формальні вимоги до кандидатів, як правило, включають наявність відповідної освіти, досвіду роботи у сфері публічного управління, комунікацій, права чи аналітики. Проте їх деталізація часто є недостатньою, а критерії відбору мають загальний характер, що знижує об'єктивність прийняття рішень та можливість уніфікації процедур для різних посад. Це свідчить про відсутність комплексних профілів компетентностей, які повинні стати основою для розроблення кваліфікаційних вимог та механізмів відбору.

Відділення демонструє високий рівень професійної гнучкості та адаптивності, що компенсує часткову відсутність формалізованих кадрових процедур. Працівники беруть участь у численних проєктах, міжнародних програмах, навчальних заходах, що сприяє постійному оновленню компетентностей і підвищенню загального рівня професійності. Однак такий підхід не може замінити системну кадрову політику, яка повинна забезпечувати передбачуваність, стабільність та об'єктивність у доборі персоналу.

У контексті діяльності Івано-Франківського регіонального відділення АМУ PEST-аналіз табл. 2.6 дозволяє визначити ключові зовнішні бар'єри й можливості, що формують кадрову політику та впливають на рівень професійності персоналу громад. Виявлені особливості добору та розвитку персоналу зумовлюють необхідність оцінки не лише внутрішніх кадрових процесів, а й зовнішніх чинників, що впливають на кадрову політику регіонального відділення. У цьому контексті застосування PEST-аналізу дає змогу визначити сукупність факторів зовнішнього середовища, які формують умови кадрового забезпечення Івано-Франківського регіонального відділення АМУ та впливають на рівень професійної спроможності персоналу громад.

Таблиця 2.6

PEST -аналіз для ІФ РВ АМУ

Чинники	Зміст впливу	Прояви для органів місцевого самоврядування та ІФ РВ АМУ	Можливості	Загрози
Політичні чинники	Політична стабільність, державна кадрова політика, реформа місцевого самоврядування, децентралізація, воєнний стан	Часті зміни законодавства про службу в ОМС; невизначеність статусу посад у зв'язку з реформами; потреба в адаптації кадрових процедур до умов війни; посилення ролі місцевого самоврядування у сфері оборони	Можливість оновлення кадрових політик; інституційне зміцнення громад через PULS, ULEAD, GIZ; формування сучасних кваліфікаційних стандартів	Політичний тиск на кадрові рішення; ризик зниження конкуренції на посади; нестабільність нормативної бази
Економічні чинники	Економічна ситуація, бюджетні ресурси, стан місцевих фінансів, вплив війни, інвестиційна активність	Обмежений кадровий бюджет громад; нерівномірний розвиток ОТГ; міграція кваліфікованих кадрів; недостатність оплати праці у сфері ОМС	Міжнародні гранти та технічна допомога; інвестиції у цифровізацію; зростання місцевих бюджетів у спроможних громад	Брак фінансів на навчання персоналу; «відтік мізків» у приватний сектор; скорочення доходів громад під час війни
Соціальні чинники	Демографія, мобільність населення, рівень освіти, громадська активність, зміна очікувань щодо публічних послуг	Старіння кадрів у громадах; підвищення потреби у компетенціях кризового менеджменту; високі запити громадян на професійність службовців; зростання ролі молодіжних рад та волонтерства	Формування нової управлінської етики; розвиток кадрових резервів; підсилення участі громадськості в оцінюванні кадрів	Дефіцит молодих фахівців у громадах; зростання навантаження на працівників; ризики емоційного вигорання
Технологічні чинники	Цифровізація, інновації, електронне	Запровадження «Дія.Послуги», е-урядування,	Автоматизація кадрових процесів;	Низька цифрова компетентність

	урядування, кадрові ІТ- системи	ProZorro; потреба цифрової грамотності у кандидатів; можливість онлайн-конкурсів і дистанційного навчання	використання HR-аналітики при доборі; посилення прозорості через електронні конкурси	персоналу окремих громад; залежність від технічного забезпечення; кіберзагрози
--	---------------------------------------	--	--	--

** Джерело: розроблено автором.*

Проведений аналіз демонструє, що система добору персоналу в органах місцевого самоврядування перебуває під суттєвим впливом зовнішніх факторів, які мають змішаний характер – створюють як значні виклики, так і нові можливості для інституційного розвитку ІФ РВ АМУ.

Діяльність регіонального відділення вимагає високого рівня професійної підготовки, аналітичних здібностей, вміння працювати в умовах багатозадачності, здатності налагоджувати комунікації з представниками органів місцевого самоврядування. Проте чинна система добору не завжди дозволяє повною мірою оцінити ці компетентності, оскільки ключовою формою оцінювання залишається співбесіда, яка хоча й може бути ефективною за умови структурування, але без додаткових інструментів часто залишається суб'єктивною. Наявність обмеженої кількості методів добору утруднює визначення відповідності кандидата реальним вимогам посади, що у перспективі може впливати на якість виконання організаційних завдань.

Часті зміни законодавства, воєнний стан, реформування адміністративно-територіального устрою та зростання ролі ОМС у сфері безпеки впливають на потребу в оновленні кваліфікаційних вимог, розвитку компетентностей кризового управління та впровадженні більш гнучких кадрових процедур.

Недостатність оплати праці й бюджетні ризики в громадах призводять до дефіциту кадрів, особливо молодих професіоналів, та зростання навантаження на існуючий персонал. Одночасно міжнародні проєкти відкривають можливості для навчання, стажувань і розвитку цифрової інфраструктури.

Очікування громад щодо якості послуг змінюються – акцент зміщується на компетентність, прозорість, готовність до кризового реагування. Демографічні

зміни та зростання волонтерського руху створюють запит на нову кадрову політику – з фокусом на розвиток людського капіталу.

Розвиток е-урядування та електронних кадрових процедур відкриває можливості для автоматизації добору, але водночас вимагає інвестицій у цифрові навички службовців та технічну інфраструктуру громад.

Оцінювання системи кваліфікаційних вимог показало, що вони формуються переважно на основі практичного досвіду відділення та загальних уявлень про професійність, але не завжди структуровані відповідно до компетентнісної моделі, яку застосовують у більшості сучасних інституцій державного і муніципального рівня.

У вимогах переважають формальні критерії – освіта, стаж, загальні професійні навички – тоді як поведінкові компетентності, такі як стратегічне мислення, комунікаційна гнучкість, уміння працювати з конфліктами, здатність організовувати публічні заходи чи фасилітувати дискусії, визначені недостатньо чітко. Відсутність повноцінного профілю компетентностей знижує можливість об'єктивного порівняння кандидатів і визначення їх потенційної ефективності.

Поряд із тим аналіз внутрішніх процесів свідчить, що відділення має значний практичний потенціал для впровадження сучасних кадрових стандартів, оскільки бере активну участь у професійних мережах, співпрацює з міжнародними партнерами та отримує доступ до передових методик управління людськими ресурсами у сфері публічного управління. Це створює сприятливі умови для модернізації наявної системи добору персоналу, включно з розробленням стандартизованих кваліфікаційних вимог, запровадженням інструментів поведінкового інтерв'ю, розширенням методів оцінювання кандидатів та формуванням кадрового резерву.

На сьогодні відділення демонструє високий рівень професійної активності та гнучкості, проте для забезпечення довгострокової стійкості та підвищення ефективності кадрових рішень необхідним є впровадження комплексної моделі добору, що відповідатиме сучасним європейським стандартам та вимогам українського законодавства.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведений аналіз системи добору публічних службовців на прикладі Івано-Франківського регіонального відділення ВАОМС «Асоціація міст України» дозволяє комплексно оцінити організаційні, процедурні та нормативно-кадрові аспекти функціонування сучасної моделі управління персоналом у сфері місцевого самоврядування.

Дослідження підтверджує, що ІФ РВ АМУ відіграє ключову роль у забезпеченні професійної підтримки територіальних громад, формуванні локальних кадрових політик та забезпеченні ефективного функціонування механізмів добору персоналу у муніципальних органах.

У межах підрозділу 2.1 встановлено, що організаційна структура ІФ РВ АМУ має чіткий функціональний поділ, орієнтований на підтримку громад у сферах фінансів, права, стратегічного планування, проєктного менеджменту, комунікацій та міжнародної співпраці. Структура відділення є достатньо гнучкою, здатною адаптуватися до змін зовнішнього середовища – як у періоди мирного розвитку, так і в умовах воєнних викликів. Вона забезпечує комплексне консультування органів місцевого самоврядування та сприяє професіоналізації муніципальних кадрів.

У підрозділі 2.2 охарактеризовано діючі процедури добору та оцінювання кандидатів, які базуються на принципах прозорості, компетентнісного підходу й відповідності чинному законодавству України. Аналіз продемонстрував, що ІФ РВ АМУ застосовує системний підхід до організації кадрових процесів: від попереднього аналізу потреб громад і формування кваліфікаційних вимог – до оцінювання відповідності кандидатів та супроводу їх професійної адаптації. Значну увагу приділено навчанню персоналу, участі у тренінгах, підвищенню кваліфікації, що забезпечує постійне оновлення знань та актуалізацію компетентностей працівників і консультантів.

У воєнний період процедура добору ускладнилася новими функціональними викликами, проте кадри зберегли високу якість роботи завдяки адаптивності, стресостійкості та професійній мотивації.

У підрозділі 2.3 виявлено низку проблем і бар'єрів, що впливають на ефективність формування й застосування кваліфікаційних вимог до публічних службовців. Серед них – нормативні суперечності, недостатня конкретизація компетентнісної моделі, різний рівень організаційної спроможності громад, дефіцит кваліфікованих кадрів, нерівномірність кадрового потенціалу між громадами та високий рівень формалізації конкурсних процедур.

Окрему групу бар'єрів формують фактори воєнного часу, які спричинили зростання навантаження, кадрові втрати, потребу в нових компетентностях та адаптацію кадрової роботи до кризових умов. Проведений SWOT-аналіз дозволив систематизувати сильні сторони та слабкі місця кадрової політики, визначити можливості для її вдосконалення та загрози, які ускладнюють розвиток публічної служби.

Аналіз, проведений у другому розділі, підтвердив, що Івано-Франківське регіональне відділення АМУ відіграє значну роль у розвитку місцевого самоврядування на регіональному рівні та сприяє професійному зростанню муніципальних працівників. Утім, виявлені проблеми свідчать про потребу у комплексному оновленні нормативно-правового забезпечення, вдосконаленні HR-процедур, зміцненні кадрового потенціалу громад, а також у перегляді та модернізації підходів до компетентнісного моделювання і оцінювання персоналу.

Подальше підвищення ефективності системи добору публічних службовців потребує впровадження цілісної та формалізованої кадрової політики, орієнтованої на стандарти професійної служби, розвиток кадрового резерву, цифровізацію HR-процесів і посилення ролі компетентнісного підходу в управлінні персоналом.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ ВИМОГ ПРИ ДОБОРІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА РІВНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Міжнародний досвід добору кадрів у публічному управлінні

Вивчення міжнародного досвіду формування кваліфікаційних вимог та організації добору публічних службовців є важливою передумовою модернізації кадрової політики в Україні. Найбільш успішні держави світу – країни Європейського Союзу, Великобританія, США, Канада, Австралія та інші – демонструють, що ефективна система публічної служби ґрунтується на чітко визначених стандартах професійності, прозорості, організаційної культури та конкурентності. Саме ці елементи забезпечують стабільність кадрового складу, підвищують довіру громадян до органів влади та мінімізують корупційні ризики.

У більшості країн добір кадрів здійснюється за принципом меритократії, який передбачає відбір найбільш компетентних кандидатів за допомогою об'єктивних процедур, незалежно від політичних впливів. При цьому кваліфікаційні вимоги визначаються не лише формальними характеристиками – освітнім рівнем чи стажем, – але й комплексом компетентностей, пов'язаних із поведінковими, лідерськими, управлінськими, комунікаційними та аналітичними якостями службовця [23 с. 67].

Європейські країни впродовж кількох десятиліть розбудовують системи державної служби, у яких конкурсний добір є ключовою умовою забезпечення професійності кадрового корпусу.

Британську модель державної служби часто визнають однією з найефективніших у світі, оскільки вона заснована на суворому дотриманні принципів відкритості та рівних можливостей для всіх кандидатів. Її основою є компетентнісна рамка Civil Service Competency Framework, яка охоплює такі

ключові напрями, як стратегічне мислення, лідерство, управління змінами, робота з інформаційними ресурсами та ефективна комунікація. Відбір персоналу здійснюється через багатоступеневу систему, що включає перевірку документів, проходження тестів, розв'язання ситуаційних завдань, структуровані інтерв'ю та участь у спеціалізованих оціночних центрах. Окрему увагу приділено програмі Fast Stream – ініціативі, спрямованій на підготовку молодих талантів шляхом інтенсивного навчання й ротації між різними органами влади для набуття практичного досвіду.

Британський досвід демонструє важливість гнучкого навчання та міжпосадової мобільності для формування професійного корпусу службовців.

Німецька модель має виражений правовий характер, що зумовлено традиціями континентальної правової системи. Основні особливості: високі вимоги до юридичної підготовки кандидатів; багатоступенева система конкурсних іспитів; чітка класифікація посад і посадових груп; просування по службі на основі заслуг, результатів атестації та рівня професійного розвитку.

Німеччина робить акцент на формуванні етичної відповідальності службовця та його здатності діяти відповідно до принципів правової держави.

Шведська система добору кадрів характеризується максимальною відкритістю та прозорістю. Її ключові риси: повне оприлюднення вакансій і результатів конкурсів; обов'язкові публічні обґрунтування кадрових рішень; незалежні комісії, відповідальні за добір кандидатів; широке застосування сучасних психологічних методик і ситуаційних тестів [34 с. 12].

Швеція забезпечує найвищий рівень довіри населення до державного апарату, що значною мірою пояснюється саме прозорими процедурами добору.

Фінська модель орієнтована на етичні стандарти та всебічний професійний розвиток службовця. Основними характеристиками є: індивідуальні плани професійного та кар'єрного розвитку; навчання новопризначених службовців у спеціалізованих центрах; регулярні програми підвищення кваліфікації; цифрові платформи для тестування та оцінювання.

Цей підхід сприяє інтеграції принципів доброчесності, відповідальності та професійності в кадрову політику.

Американська модель характеризується розвиненим інститутом заслуг та акцентом на професійні компетентності. Добір здійснюється через: ситуаційні управлінські тести; симуляції, рольові ігри та моделювання управлінських ситуацій; онлайн навчання та дистанційні тренінги; спеціальні програми розвитку керівників (Senior Executive Service).

У Сполучених Штатах активно впроваджуються сучасні підходи до управління персоналом, зокрема HR-аналітика та цифрові інструменти прогнозування ефективності кандидатів. Канада, своєю чергою, зосереджується на забезпеченні відкритості та рівного доступу до державної служби. Основними рисами її системи відбору є: повна цифрова трансформація конкурсних процесів; акцент на поведінкових компетенціях і м'яких навичках (soft skills); активне використання центрів оцінювання (assessment centers); а також цілісна система програм для професійного розвитку державних службовців [45 с. 33].

Канадська модель сприяє формуванню збалансованого, етичного та орієнтованого на потреби суспільства кадрового корпусу.

Австралія є одним із світових лідерів у формуванні широкопрофільних фахівців – так званих generalists, які здатні працювати в різних сферах публічного управління. Її ключові риси: інтеграція університетської освіти з практикою в органах влади; обов'язкові стажування та тривалі навчальні програми; безперервний професійний розвиток протягом кар'єри; комплексні моделі оцінювання: онлайн-тести, практичні завдання, групові вправи.

Австралійський підхід підсилює гнучкість кадрової системи й забезпечує стабільність державних інституцій у динамічних умовах.

Особливої уваги заслуговує те, що всі наведені країни, незважаючи на відмінності правових систем і управлінських традицій, спираються на компетентнісний підхід, інституційну прозорість та системність у підготовці кадрів. Узагальнені дані подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Порівняння міжнародних підходів до добору та розвитку
публічних службовців**

Країна	Особливості добору персоналу	Підхід до навчання та розвитку кадрів
США	Добір здійснюється з урахуванням soft skills, мотивації, цифрової грамотності; активне використання HR-аналітики	Понад 1500 університетів готують менеджерів; розвинена система короткострокових курсів і корпоративного навчання
Німеччина	Високі вимоги до компетентності, аналітичного мислення, досвіду та віку; пріоритет фахівців з юридичною підготовкою	Кадрові служби мають широкий функціонал; підвищення кваліфікації кадрів є основним елементом кадрової політики
Японія	Високі вимоги до технічної обізнаності, адаптивності та знання іноземних мов	Концепція «гнучкого працівника»; щорічна перепідготовка, мультиспеціалізація, навчання як частина трудового процесу
Велика Британія	Добір через стандартизовані онлайн-платформи, структуровані інтерв'ю, стажування	Безперервне навчання через академічні курси, приватні центри та програми менторства; орієнтація на розвиток підприємницького мислення

** Джерело: розроблено автором.*

Порівняння показує низку відмінностей, які суттєво впливають на якість добору кадрів. Переваги міжнародних моделей:

1. Практична складова навчання: стажування, тренінги, робота над реальними кейсами.
2. Гнучкість кадрових процедур: постійне оновлення вимог до посад.
3. Цифровізація: електронні конкурси, тестування, онлайн-оцінювання.
4. Комплексність методів добору: від психологічного тестування до assessment centers.
5. Кар'єрні траєкторії: прозорі механізми просування по службі.

Узагальнення міжнародного досвіду у сфері публічної служби дозволяє окреслити кілька ключових тенденцій, які мають стратегічне значення для формування сучасної кадрової політики. По-перше, спостерігається послідовне

зміцнення компетентнісного підходу при формуванні кваліфікаційних вимог до публічних службовців. По-друге, активно впроваджується стандартизація конкурсних процедур, що спрямована на зменшення впливу суб'єктивних чинників у процесі добору кадрів.

Третім важливим напрямом є цифровізація HR-процесів, зокрема застосування онлайн-платформ для організації конкурсів, автоматизованого аналізу документів та дистанційного тестування кандидатів. Четвертою тенденцією виступає активне впровадження програм з розвитку лідерських якостей для управлінського персоналу. Нарешті, п'ятим аспектом стає зростаюча увага до м'яких навичок (soft skills), серед яких – комунікація, здатність до критичного мислення та стійкість до стресу, що все частіше розглядаються як невід'ємні складові професійної придатності сучасного службовця [78 с. 23].

Використання міжнародних підходів у діяльності Івано-Франківського регіонального відділення ВАОМС «Асоціація міст України» може сприяти суттєвому підвищенню ефективності добору персоналу. Застосування елементів компетентнісних моделей, багаторівневих оцінювальних процедур, цифрових інструментів та системних програм підвищення кваліфікації дозволить формувати професійний та стійкий кадровий корпус, здатний ефективно підтримувати громади та відповідати викликам сучасного публічного управління.

Застосування елементів зарубіжного досвіду може суттєво посилити кадровий потенціал публічного сектору України, впровадження компетентнісних моделей, детальних профілів посад, багатоступеневих методів оцінювання та ефективних програм професійного розвитку може забезпечити більш об'єктивний добір персоналу та сприяти підвищенню інституційної спроможності регіонального відділення. Це, у свою чергу, посилить професійну підтримку громад, сприятиме підвищенню якості публічних послуг і відповідатиме сучасним європейським стандартам управління людськими ресурсами.

У країнах Європейського Союзу ключовим чинником ефективної кадрової політики є інституційне закріплення вимог до компетентності публічних службовців. Більшість держав ЄС використовують стандартизовані профілі компетентностей, розроблені відповідно до рекомендацій OECD та SIGMA, що забезпечує єдність підходів до формування професійних вимог у різних галузях та рівнях управління. У таких моделях акцент робиться на проактивності, здатності до стратегічного бачення, аналітичному мисленні та вмінні працювати з доказовою інформацією, що є фундаментом сучасного публічного адміністрування.

Суттєвою особливістю західноєвропейських країн є також чіткий поділ політичних і адміністративних посад. Це дозволяє уникати політичного впливу на кадрові рішення та зміцнює сталість і професійність державної служби. У Франції та Німеччині, наприклад, існують довгострокові механізми професійного розвитку, що забезпечують стабільність кар'єрних траєкторій і дають можливість службовцям планувати власний розвиток на роки вперед. Така система підвищує якість управлінських рішень і сприяє формуванню компетентної адміністративної еліти [21 с. 64].

Важливим елементом міжнародних практик є широке застосування багаторівневих процедур добору, що поєднують тестування, оцінювання поведінкових компетентностей, аналіз професійних ситуацій та структуровані інтерв'ю. У країнах Північної Європи значна роль відводиться симуляційним вправам, які моделюють складні управлінські ситуації. Такі інструменти дозволяють оцінити стресостійкість, готовність діяти в умовах невизначеності та реальну управлінську спроможність кандидата, що значно підвищує точність добору.

Порівнюючи європейський та північноамериканський підходи, можна відзначити вищий рівень цифровізації процесів добору в США та Канаді. Електронні платформи здійснюють автоматизовану перевірку відповідності документів, проводять онлайн-тестування, формують індивідуальні профілі кандидатів та надають прогноз професійної ефективності. Впровадження таких

інструментів дозволяє зменшити людський фактор і забезпечує максимально неупереджений добір, що є важливою умовою підвищення довіри громадян до кадрової політики.

У країнах, що належать до англосаксонської моделі державного управління – таких як США, Велика Британія та Австралія – ключову роль відіграє розвиток управлінського лідерства. В цих державах впроваджено спеціалізовані програми для підготовки стратегічних керівників. Зокрема, у США функціонує програма Senior Executive Service, а у Великій Британії – Fast Stream, які мають на меті формування високопрофесійних управлінців, здатних діяти ефективно в умовах складної політичної, економічної та соціальної динаміки. Завдяки таким підходам забезпечується стабільна та стійка робота державного управлінського апарату у довгостроковій перспективі [23 с. 56].

Показовим є також досвід Канади, де одним із ключових критеріїв є інклюзивність і різноманіття кадрового складу. Конкурсні процедури спрямовані на забезпечення рівного доступу представників різних культурних та соціальних груп, що сприяє формуванню збалансованої та соціально чутливої системи управління. Подібні підходи актуальні й для України, оскільки сприяють розвитку довіри громадян до влади та підвищують її легітимність.

Окремим напрямом міжнародного досвіду є забезпечення незалежності органів, відповідальних за відбір кадрів. В Австралії та Великій Британії існують незалежні комісії, які здійснюють контроль за конкурсами та можуть скасовувати конкурсні рішення у разі порушень. Такий інституційний механізм мінімізує корупційні ризики та гарантує чесність кадрових процедур. Це є важливим орієнтиром для України, де питання незалежності та неупередженості у сфері добору службовців залишається критично важливим.

Важливою характеристикою зарубіжних систем є системність і безперервність професійного розвитку службовців. У європейських країнах службовець зобов'язаний регулярно проходити навчання, а результати такого навчання безпосередньо впливають на його оцінку та кар'єрний розвиток. Такий

підхід стимулює постійне оновлення компетентностей і дозволяє державному апарату адаптуватися до швидких соціально-економічних змін.

Загалом міжнародний досвід засвідчує, що успішні системи публічної служби функціонують за умови поєднання прозорих процедур добору, чітко визначених кваліфікаційних вимог, компетентнісних моделей і безперервного професійного розвитку. Розвинені моделі державної служби демонструють, що якість публічного управління залежить не лише від нормативної бази, а й від ефективності практичної організації добору, оцінювання та навчання персоналу.

3.2. Концептуальна модель формування кваліфікаційних вимог до публічних службовців органів місцевого самоврядування

Удосконалення системи добору кадрів органів місцевого самоврядування вимагає переходу від формально-стажових критеріїв до компетентнісних і функціонально орієнтованих моделей. На основі аналізу міжнародного досвіду, оцінки вітчизняної нормативної бази та специфіки діяльності локальних громад постає необхідність формування концептуальної моделі кваліфікаційних вимог, яка охоплювала б структуру, зміст, методи оцінювання та механізми оновлення вимог. Запропонована модель має забезпечити системність кадрової політики, прозорість конкурсних процедур і можливість адаптації до нових викликів місцевого управління.

Процес формування вимог до посад місцевого самоврядування повинен спиратися на багаторівневу логіку, яка об'єднує аналіз посадових функцій, визначення компетентностей та вибір інструментів оцінювання. На основі порівняння практик Великої Британії, Німеччини, Канади, США й Скандинавських країн пропонується узагальнена схема елементів, що становлять основу концептуальної моделі.

Щоб узагальнити ключові структурні компоненти процесу формування кваліфікаційних вимог, подано їх у вигляді структуризованої моделі табл 3.2. Це

дає можливість наочно визначити взаємозв'язок між етапами, принципами та вихідними результатами формування вимог.

Таблиця 3.2

**Структурні компоненти концептуальної моделі формування
кваліфікаційних вимог**

Компонент	Опис змісту	Результат
Функціонально-посадовий аналіз	Визначення змісту роботи, відповідальності, сфер впливу	Карта функцій посади
Компетентнісний профіль	Виділення професійних, управлінських, поведінкових компетентностей	Модель компетентностей
Формально-кваліфікаційні критерії	Освіта, стаж, мови, вимоги законодавства	Базові вимоги до кандидата
Оцінювальні механізми	Тести, інтерв'ю, кейси, центри оцінювання	Оцінка відповідності кандидата
Механізм оновлення вимог	Моніторинг, перегляд, адаптація до нових умов	Актуалізований профіль посади

** Джерело: розроблено автором.*

Таблиця демонструє, що формування вимог не може обмежуватися нормативними критеріями. Воно повинно охоплювати комплекс елементів – від глибокого аналізу посадових функцій до регулярного оновлення компетентнісного профілю.

У міжнародній практиці саме компетентності становлять основу професійного профілю службовця. Для органів місцевого самоврядування України адаптована модель компетентностей повинна включати чотири групи. Таблиця 3.3 відображає ключові групи компетентностей і їх роль у діяльності службовця.

Таблиця 3.3

Ключові групи компетентностей публічних службовців ОМС

Група компетентностей	Зміст	Значення для служби
Загальні (універсальні)	аналітичне мислення, комунікація, робота з інформацією	Забезпечують базову професійну спроможність
Професійні	фінансова грамотність, правові знання, адміністрування	Дозволяють виконувати професійні функції
Управлінські	лідерство, проєктний менеджмент, стратегічне планування	Необхідні для керівних посад
Поведінково-особистісні	етичність, відповідальність, стресостійкість	Визначають якість взаємодії та сервісність

** Джерело: розроблено автором.*

Виділення чотирьох груп компетентностей дозволяє вибудувати цілісну модель оцінки кандидата. Наголос не лише на професійних знаннях, але й на поведінкових характеристиках відповідає тенденціям європейських службовців, де soft skills становлять до 40% результатів конкурсної оцінки.

Однією з найбільших проблем в Україні є недостатня розробленість інструментів оцінювання компетентностей. Міжнародний досвід показує, що об'єктивність добору забезпечують багатокomпонентні системи оцінювання.

Використання різних інструментів дозволяє охопити всі аспекти компетентностей: знання, навички, поведінку та цінності. Модель оцінювання стає збалансованою, зменшуючи можливість суб'єктивних впливів.

Вдосконалення системи формування кваліфікаційних вимог і процедур добору кадрів у діяльності Івано-Франківського регіонального відділення ВАОМС «Асоціація міст України» є важливим кроком до підвищення ефективності підтримки територіальних громад та посилення інституційної спроможності Асоціації загалом. Проведений аналіз теоретичних підходів, нормативно-правових вимог та фактичної практики роботи відділення дозволяє сформулювати концептуальне бачення розвитку кадрової політики, яке має бути

спрямоване на комплексну модернізацію системи добору, оцінювання та професійного розвитку персоналу. Удосконалення цієї системи має ґрунтуватися на європейських стандартах публічного управління, адаптованих до специфіки діяльності мережевої організації, що взаємодіє з широким колом громад і виконує важливу роль у впровадженні державної політики на місцевому рівні.

У таблиці нижче подано перелік методів оцінювання, які рекомендовано включати до конкурсних процедур органів місцевого самоврядування.

Таблиця 3.4

Рекомендовані методи оцінювання компетентностей кандидатів

Метод оцінювання	Характеристика	Переваги
Тестування	Перевірка знань, логічного мислення	Об'єктивність, масштабованість
Структуроване інтерв'ю	Орієнтація на поведінкові прояви	Висока валідність
Кейс-стаді	Аналіз реальних управлінських ситуацій	Виявляє практичні навички
Assessment center	Комплексне моделювання діяльності	Найвища точність оцінки
Психометричні тести	Оцінка особистісних рис	Прогноз поведінки на посаді

** Джерело: розроблено автором.*

Одним із основних концептуальних напрямів удосконалення є впровадження компетентнісного підходу як ключової методологічної засади формування кваліфікаційних вимог. Компетентнісний підхід дозволяє перейти від оцінювання кандидатів за формальними критеріями до визначення їх реальної професійної спроможності, поведінкових проявів та здатності забезпечувати виконання складних управлінських завдань. Для регіонального відділення АМУ це має особливе значення, оскільки його діяльність вимагає поєднання експертних, організаційних, аналітичних і комунікаційних функцій, а отже, працівники повинні володіти комплексом компетентностей, які виходять

за межі стандартних кваліфікаційних характеристик. Формування детальних компетентнісних профілів посад, що визначатимуть необхідні знання, навички, цінності та моделі поведінки, є ключовою передумовою розбудови сучасної кадрової системи.

Другим важливим напрямом є стандартизація та формалізація процедур добору персоналу. Аналіз показав, що наявна система стикається з ризиками суб'єктивності, оскільки процес відбору значною мірою залежить від індивідуальних оцінок учасників співбесіди.

Запровадження чітко структурованого процесу добору, що включатиме попередній скринінг документів, інструменти оцінювання компетентностей, структуровані інтерв'ю та моделювання управлінських ситуацій, дозволить значно підвищити об'єктивність і прозорість прийняття кадрових рішень. Стандартизація має охоплювати не лише етапи добору, але й механізми зворотного зв'язку для кандидатів, що відповідає практикам належного врядування.

Наступним концептуальним напрямом вдосконалення кадрової політики є розвиток системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Оскільки діяльність регіонального відділення охоплює широкий спектр питань – від аналізу нормативно-правових актів до організації міжмуніципальної співпраці – працівники мають постійно оновлювати знання й навички, адаптуючись до змін у законодавстві та управлінських практиках.

Формування системи безперервної освіти, що передбачатиме регулярні тренінги, курси, стажування та участь у міжнародних програмах, сприятиме професійному розвитку працівників і зміцненню кадрового потенціалу. В умовах децентралізації та цифровізації публічних послуг така система стає не просто бажаною, а необхідною для підвищення якості роботи відділення.

Ще одним концептуальним напрямом є впровадження механізмів стратегічного кадрового планування. Кадрова політика має передбачати не лише реагування на наявні потреби, але й здатність прогнозувати майбутні виклики та формувати кадровий резерв відповідно до них. Для регіонального відділення

АМУ це особливо важливо, оскільки його діяльність часто пов'язана із залученням персоналу до реалізації проєктів, організації навчальних ініціатив та консультування громад. Формування кадрового резерву дозволить забезпечити стабільність кадрової структури, знизити ризики кадрової плинності та підвищити ефективність планування роботи відділення.

Важливим напрямом є підвищення рівня цифровізації кадрових процесів. Світовий досвід демонструє, що цифрові інструменти – електронні конкурси, онлайн-тестування, цифрові профілі компетентностей – значно підвищують прозорість і зручність добору персоналу. Для регіонального відділення впровадження таких інструментів може стати суттєвим кроком до оптимізації кадрових процедур та покращення якості оцінювання кандидатів.

Концептуальні напрями вдосконалення системи формування кваліфікаційних вимог та добору персоналу в Івано-Франківському регіональному відділенні ВАОМС «Асоціація міст України» слід розглядати як комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на професіоналізацію кадрової політики, підвищення об'єктивності та прозорості процедур і зміцнення інституційної спроможності організації. Реалізація цих напрямів дозволить не лише покращити ефективність роботи відділення, а й сприятиме підвищенню якості управлінської підтримки громад області, що відповідає загальним тенденціям модернізації публічної служби в Україні.

Запропонована концептуальна модель формування кваліфікаційних вимог дозволяє забезпечити комплексний підхід до добору кадрів органів місцевого самоврядування. Її цінність полягає в тому, що вона не лише структурує вимоги, але й передбачає чіткий механізм їх реалізації та періодичного оновлення. Така модель відповідає міжнародним стандартам HRM у публічному секторі та створює умови для підвищення професійної спроможності місцевих громад, що особливо важливо в умовах децентралізації, воєнного стану та зростання управлінських викликів.

3.3. Пропозиції щодо вдосконалення системи кваліфікаційних вимог та процедури добору кадрів для Івано-Франківського РВ АМУ

Для підвищення ефективності кадрового добору в Івано-Франківському регіональному відділенні ВАОМС «Асоціація міст України» необхідно впровадити комплексний підхід, який включає оновлення кваліфікаційних вимог, оптимізацію методів оцінювання та застосування сучасних HR-технологій. Враховуючи специфіку роботи відділення – що охоплює тісну взаємодію з громадами, аналітичну підтримку, реалізацію проєктів, комунікаційну діяльність і консалтингові послуги – постає потреба у фахівцях з високим рівнем професійної підготовки.

Запропоновані кроки вдосконалення базуються як на кращих міжнародних практиках, так і на результатах аналізу чинної системи управління персоналом. Наразі підхід до визначення вимог до посад у ІФ РВ АМУ залишається переважно нормативним і лише частково враховує компетентнісний підхід. Для зміцнення професійного потенціалу доцільно впровадити трирівневу структуру кваліфікаційних вимог, яка охоплює базові знання й уміння, спеціалізовані навички за напрямом діяльності, а також поведінкові компетентності.

Упровадження такої структури вимог забезпечує баланс між законодавчими критеріями та компетентнісною логікою, що відповідає сучасним HR-підходам у країнах ЄС. Це сприятиме об'єктивності відбору та підвищить якість кадрових рішень.

Другим ключовим напрямом є вдосконалення конкурсних процедур. Оскільки від діяльності консультантів та керівного складу ІФ РВ АМУ залежить якість підтримки громад області, конкурсні процедури повинні відповідати принципам прозорості, структурованості та багатокomпонентності. Доцільним є запровадження поетапної моделі відбору з чітко визначеними інструментами оцінювання на кожному етапі, що дозволить комплексно оцінити рівень професійних, управлінських і поведінкових компетентностей кандидатів.

Використання стандартизованих критеріїв та залучення кількох оцінювачів сприятиме мінімізації суб'єктивності та підвищенню довіри до результатів конкурсного добору.

Таблиця 3.5

Модель оновлених кваліфікаційних вимог для посад ІФ РВ АМУ

Рівень вимог	Зміст	Практичне значення
Базові вимоги	вища освіта, знання законодавства, цифрова грамотність	забезпечують нормативну відповідність і фахову основу
Спеціалізовані компетентності	аналіз бюджету, підготовка проєктів, комунікативний менеджмент, міжнародні програми	дозволяють виконувати ключові функції відділення
Поведінково-особистісні компетентності	етичність, відповідальність, стресостійкість, командна взаємодія, адаптивність	визначають ефективність у роботі з громадами та партнерами

** Джерело: розроблено автором.*

Другим ключовим напрямом є вдосконалення конкурсних процедур. Оскільки від діяльності консультантів та керівного складу ІФ РВ АМУ залежить якість підтримки громад області, конкурсні процедури повинні відповідати принципам прозорості, структурованості та багатокомпонентності.

Пропонується запровадити такі інновації:

1. Введення модельованих ситуаційних завдань. Кандидати повинні демонструвати здатність вирішувати реальні управлінські кейси: конфлікти в громаді, бюджетні обмеження, інформаційні загрози, проєктні ризики.
2. Використання структурованого інтерв'ю. Інтерв'ю має базуватися на компетентнісній матриці, уникаючи суб'єктивності та вільних запитань.
3. Багатоступенева оцінка кандидатів. Оптимальна процедура включає:
 - первинний скринінг;
 - тестування (знання + аналітичні навички);
 - оцінювання кейсів;
 - інтерв'ю;
 - перевірку рекомендацій.

Таблиця 3.6

Рекомендована структура конкурсної процедури для ІФ РВ АМУ

Етап	Інструмент	Очікуваний результат
1	аналіз документів	відбір кандидатів, що відповідають базовим критеріям
2	тестування	перевірка професійних знань і аналітичного мислення
3	кейсове завдання	оцінка практичних навичок і проєктного мислення
4	структуроване інтерв'ю	визначення поведінкових і комунікаційних компетентностей
5	рекомендації та перевірка репутації	підтвердження професійної надійності кандидата

** Джерело: розроблено автором.*

Застосування такої процедури дозволить усунути ризики випадкових або суб'єктивних призначень, а також сприятиме відбору фахівців із реальними навичками роботи в системі публічного управління.

Для ІФ РВ АМУ важливо не лише якісно відбирати кадри, а й забезпечувати їх регулярний розвиток. Міжнародні практики доводять, що компетентність працівників формується через систематичне навчання, участь у проєктах, менторство та професійні мережі.

Серед пріоритетних напрямів удосконалення кадрової політики пропонується реалізувати низку конкретних заходів. По-перше, варто розробити індивідуальні плани професійного розвитку для кожного працівника, що дозволить систематично підвищувати їхні компетентності відповідно до потреб організації. По-друге, доцільно активізувати партнерство з міжнародними організаціями – такими як USAID, GIZ, SKL International, U-LEAD – у сфері спільного проведення освітніх та тренінгових програм.

Крім того, рекомендовано впровадити електронний журнал компетентностей, який дозволить відстежувати професійний прогрес працівників у динаміці. Важливою складовою розвитку кадрового потенціалу

має стати регулярне проведення тренінгів, зокрема з антикризової комунікації, взаємодії з громадами, стресостійкості та ефективного управління конфліктами.

Такі підходи підвищують інституційну спроможність і забезпечують відповідність сучасним вимогам місцевого врядування.

Розроблена стратегія вдосконалення системи формування кваліфікаційних вимог і добору персоналу Івано-Франківського регіонального відділення ВАОМС «Асоціація міст України» ґрунтується на результатах проведеного теоретичного, нормативного та практичного аналізу, які засвідчили необхідність системних змін у кадровій політиці організації. Вона спрямована на створення цілісної моделі управління людськими ресурсами, що забезпечить відповідність персоналу сучасним викликам публічного управління, підвищення професійної спроможності відділення та покращення якості підтримки територіальних громад. Запропонована стратегія розглядає кадрову політику як інтегральний елемент інституційного розвитку, що впливає не лише на внутрішню ефективність діяльності відділення, а й на його спроможність сприяти сталому розвитку місцевого самоврядування в області.

Центральним елементом стратегії є формування сучасної системи кваліфікаційних вимог, що ґрунтується на компетентнісному підході. Її реалізація передбачає розроблення детальних профілів компетентностей для кожної посади, які відображатимуть не лише необхідний рівень освіти та досвіду, але й професійні навички, управлінські якості, комунікативні здібності та поведінкові характеристики. Такий підхід дозволить створити більш об'єктивні критерії оцінювання кандидатів, усунути непослідовність у підходах до визначення вимог та забезпечити ефективний добір працівників, спроможних виконувати складні завдання, що охоплюють аналітичну, консультативну, освітню та комунікаційну діяльність.

Ефективна реалізація стратегії потребує удосконалення процедур добору персоналу, які повинні стати прозорими, стандартизованими та структурованими. Перехід до багатоступеневої системи відбору, що включатиме попередній аналіз документів, компетентнісне оцінювання, структуроване

інтерв'ю та моделювання робочих ситуацій, сприятиме підвищенню якості кадрових рішень. Відповідно до міжнародної практики важливо забезпечити однаковий підхід до оцінювання кожного кандидата, що мінімізує ризики суб'єктивності та підсилює довіру до процесів добору. Чітко визначений порядок проведення конкурсних процедур стане основою для формування професіоналізованого кадрового складу та забезпечить стабільність кадрової політики відділення.

Наступним стратегічним напрямом є розвиток системи професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Зважаючи на динамічний характер діяльності Асоціації та швидку трансформацію законодавчого поля, працівники повинні мати можливість постійно оновлювати компетентності через участь у тренінгах, семінарах, програмах підвищення кваліфікації та міжнародних освітніх ініціативах. Побудова системи безперервного професійного розвитку сприятиме не лише підвищенню особистих результатів працівників, але й забезпечить стратегічну стійкість організації. Підтримуючи професійну мобільність та відкритість до навчання, відділення отримує можливість оперативно реагувати на зміни в управлінській практиці та забезпечувати громадську підтримку на високому професійному рівні.

Стратегія також передбачає розвиток цифрових інструментів управління персоналом. Упровадження електронних форм проведення конкурсів, онлайн-тестувань, автоматизованих систем оцінювання, електронних профілів компетентностей і цифрового кадрового діловодства дозволить оптимізувати кадрові процеси, підвищити їх прозорість та ефективність. З урахуванням сучасних тенденцій цифровізації публічного сектору такі інструменти сприятимуть кращій організації внутрішніх процесів та забезпечать відповідність відділення загальноєвропейським стандартам цифрового врядування.

Важливим компонентом стратегії є впровадження елементів стратегічного кадрового планування, що включає формування кадрового резерву, прогнозування майбутніх компетентнісних потреб, аналіз кадрових ризиків та

планування можливостей професійного зростання. Формування кадрового резерву дозволить підвищити стійкість організації до кадрових змін та забезпечить наявність підготовлених фахівців, здатних оперативно долучитися до реалізації організаційних завдань. Такий підхід сприяє довгостроковому розвитку відділення та формує передумови для покращення кадрової політики громад, які взаємодіють з Асоціацією.

Запропонована стратегія вдосконалення системи кваліфікаційних вимог і добору персоналу становить цілісний комплекс дій, спрямованих на професіоналізацію кадрової політики Івано-Франківського регіонального відділення ВАОМС «Асоціація міст України». Її реалізація дасть змогу підвищити прозорість та об'єктивність кадрових процедур, забезпечити узгодженість кваліфікаційних вимог із міжнародними стандартами, посилити професійний потенціал працівників та зміцнити інституційну спроможність організації. Це, у свою чергу, позитивно вплине на ефективність підтримки громад області, сприятиме вдосконаленню місцевого самоврядування і забезпечить відповідність діяльності відділення сучасним викликам публічного управління.

Важливим аспектом удосконалення системи кваліфікаційних вимог є підвищення рівня інституційної відповідальності за організацію та результати кадрових процесів. З цією метою доцільним є впровадження внутрішніх стандартів якості, що регламентуватимуть усі етапи роботи з персоналом – від визначення компетенцій до оцінювання ефективності діяльності працівників.

Стандарти повинні містити чіткі алгоритми проведення конкурсів, вимоги до оформлення документів, процедури внутрішнього контролю та механізми зворотного зв'язку. Упорядкування кадрових процедур сприятиме підвищенню передбачуваності та дисципліни в організації, а також забезпечить відповідність діяльності відділення кращим практикам управління людськими ресурсами.

Окремої уваги потребує формування культури оцінювання персоналу, яка включає регулярний аналіз результативності, визначення індивідуальних досягнень і виявлення зон для розвитку. У цьому контексті рекомендовано

впровадити систему Performance Appraisal, що передбачає щорічне оцінювання відповідно до визначених KPI, компетентнісних індикаторів та цілей організації. Такий підхід сприятиме мотивації працівників, підвищить рівень їхньої відповідальності та дозволить ухвалювати об'єктивні кадрові рішення щодо навчання, ротації чи просування. Використання індикаторів результативності також наблизить кадрову політику відділення до європейських стандартів, де управління на основі результатів є однією з ключових вимог.

Удосконалення кадрової політики передбачає також посилення внутрішньої комунікації та формування єдиного інформаційного простору в межах організації. Для цього варто створити електронну платформу для взаємодії персоналу, яка забезпечить оперативний доступ до нормативних актів, інструкцій, методичних рекомендацій, навчальних матеріалів та рішень керівництва. Подібні інструменти широко застосовуються у структурах місцевого самоврядування країн ЄС, оскільки забезпечують прозорість управлінських процесів і сприяють підвищенню ефективності внутрішньої комунікації. Для ІФ РВ АМУ така платформа може стати ключовим ресурсом для навчання та координації між консультантами й керівниками.

Подальший розвиток системи добору кадрів також передбачає удосконалення партнерських взаємин з освітніми та аналітичними інституціями. Налагодження співпраці з університетами, науковими центрами та міжнародними проєктами дозволить відділенню залучати молодих фахівців, організовувати спільні програми підготовки аспірантів і студентів-магістрів, а також інтегрувати найкращі світові напрацювання у сфері муніципального менеджменту. Такі партнерства сприятимуть підвищенню кадрового потенціалу не лише відділення, але й територіальних громад області, які отримуватимуть консультаційну підтримку на якісно новому рівні.

Важливою складовою модернізації кадрової політики є створення механізмів запобігання професійному вигоранню. Високе навантаження, необхідність швидкого реагування на запити громад, робота в умовах воєнного стану та постійні законодавчі зміни зумовлюють ризики зниження

продуктивності та мотивації персоналу. З цією метою рекомендується впровадити програми психологічної підтримки, заходи командотворення, регулярні супервізії для консультантів та можливості для відновлення професійних ресурсів. Такі практики давно зарекомендували себе в інституціях місцевого врядування Швеції, Фінляндії та Канади, де ОСББ працівників вважаються необхідною умовою високої ефективності публічної служби.

Не менш важливим є впровадження системи ризик-менеджменту в кадровій сфері. ІФ РВ АМУ має розробити перелік можливих кадрових ризиків – таких як втрата ключових фахівців, нестача експертів у певних напрямках, кадровий дефіцит під час кризових ситуацій – та передбачити механізми їхнього оперативного нейтралізування. Для цього доцільно використовувати кадровий резерв, функціональну ротацію консультантів між напрямками діяльності, а також залучення зовнішніх експертів у разі потреби. Такі практики дозволять забезпечити безперервність підтримки громад і стабільність роботи відділення навіть за несприятливих умов.

Важливо також сформувати систему інституційної пам'яті, яка включатиме бази даних, методичні напрацювання, шаблони рішень, стандарти роботи та аналітичні матеріали. Створення таких ресурсів забезпечить передачу досвіду новим працівникам, мінімізує втрати знань у разі зміни кадрів та сприятиме професіоналізації всієї команди. У країнах ЄС подібні інструменти є нормою діяльності інституцій публічної служби, оскільки вони дозволяють забезпечити сталість і якість управління незалежно від кадрових змін.

Реалізація запропонованих заходів з удосконалення кадрової політики ІФ РВ АМУ сприятиме формуванню цілісної, прозорої та результатноорієнтованої системи управління персоналом, здатної ефективно реагувати на виклики воєнного часу та процеси децентралізації. Комплексне поєднання компетентнісного підходу, сучасних HR-інструментів, інституційної відповідальності та партнерської взаємодії створить передумови для сталого професійного розвитку персоналу й підвищення якості підтримки територіальних громад. У перспективі це забезпечить зміцнення інституційної

спроможності регіонального відділення АМУ та підвищить його роль як ключового експертно-консультаційного центру місцевого самоврядування в області.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було здійснено комплексне узагальнення теоретичних підходів, зарубіжного досвіду та практичних особливостей діяльності Івано-Франківського регіонального відділення ВАОМС «Асоціація міст України» з метою формування стратегії вдосконалення системи кваліфікаційних вимог та добору персоналу. Проведений аналіз продемонстрував, що ефективна кадрова політика у сфері публічного управління є невід’ємним чинником забезпечення належної якості управлінських процесів, професійності службовців та результативності інституції загалом. Сучасні виклики, пов’язані з реформою місцевого самоврядування, цифровізацією та зростанням вимог до публічної служби, зумовлюють потребу у глибокому оновленні кадрових процедур та підвищенні ролі компетентнісного підходу у формуванні кваліфікаційних вимог.

Зарубіжний досвід, проаналізований у розділі, показав, що найбільш ефективні моделі добору персоналу базуються на принципах меритократії, відкритості, конкурентності та системності оцінювання компетентностей. Країни ЄС, Північної Америки та Велика Британія демонструють успішні практики формування детальних компетентнісних профілів посад, упровадження багатоступеневих процедур добору, використання поведінкових інтерв’ю, симуляцій та assessment center для точного визначення професійного потенціалу кандидата. Ці практики мають суттєве значення для України, оскільки дозволяють визначити орієнтири модернізації національної системи публічної служби та адаптувати їх до діяльності професійних мережеских організацій, таких як Асоціація міст України.

Сформульовані у рамках дослідження концептуальні напрями вдосконалення системи добору персоналу визначають необхідність переходу від формальних критеріїв оцінювання кандидатів до комплексного компетентнісного підходу. Запровадження структурованих кваліфікаційних вимог, розроблення компетентнісних профілів для кожної посади, посилення об'єктивності конкурсних процедур та розвиток цифрових інструментів оцінювання має стати фундаментом кадрової модернізації. Особливого значення набуває розвиток системи безперервного професійного навчання, яка є необхідною умовою підтримання високої професійності працівників та їх адаптації до динамічних змін у сфері публічного управління.

Розроблена стратегія вдосконалення системи кваліфікаційних вимог і добору персоналу для Івано-Франківського регіонального відділення ВАОМС «Асоціація міст України» є комплексною та спрямованою на забезпечення стійкого інституційного розвитку організації. Її реалізація дозволить підвищити ефективність кадрових рішень, мінімізувати суб'єктивність, узгодити кадрову політику з кращими європейськими практиками та забезпечити наявність компетентних фахівців, здатних реалізовувати складні управлінські завдання на користь територіальних громад. Упровадження стратегії також сприятиме зміцненню ролі регіонального відділення як центру експертної та методичної підтримки органів місцевого самоврядування.

Результати третього розділу засвідчують, що формування сучасної системи кваліфікаційних вимог та модернізація добору персоналу є необхідною умовою підвищення інституційної спроможності Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України. Запропоновані напрями і стратегічні рішення мають потенціал стати основою для довгострокового розвитку кадрової політики, забезпечити стабільність функціонування організації та сприяти підвищенню якості управлінської підтримки громад області.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне теоретико-методологічне та практичне дослідження проблематики формування й удосконалення кваліфікаційних вимог до публічних службовців, а також аналіз діючих процедур добору персоналу на прикладі Івано-Франківського регіонального відділення ВАОМС «Асоціація міст України». Сукупність отриманих результатів дозволяє сформулювати низку узагальнень і висновків, які мають як наукове, так і практичне значення.

Передусім було з'ясовано, що кваліфікаційні вимоги в публічному управлінні становлять системоутворювальний елемент кадрової політики, оскільки визначають нормативні, професійні та поведінкові характеристики, якими має володіти кандидат на посаду. У рамках першого розділу визначено сутність і зміст даного поняття, проаналізовано його структурні компоненти та розкрито роль компетентнісного підходу, що є ключовим для сучасних моделей управління людськими ресурсами.

Нормативно-правове забезпечення формування кваліфікаційних вимог, досліджене у підрозділі 1.2, засвідчило, що в Україні існує розвинута законодавча база, яка регламентує вимоги до державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Однак аналіз чинних актів виявив низку проблем, зокрема недостатню конкретизацію компетентностей, відсутність єдиних стандартів щодо оцінювання та нерівномірність підходів для різних категорій посад. У підрозділі 1.3 систематизовано зарубіжні моделі оцінювання персоналу, що демонструють вищий рівень інтеграції практикоорієнтованих методів, стандартизованих профілів компетентностей та систем інституційного навчання.

Практичний аспект дослідження (розділ 2) дозволив оцінити фактичний стан організації добору кадрів у Івано-Франківському РВ АМУ. Встановлено, що його діяльність ґрунтується на принципах професійності, партнерства з громадами та проектної орієнтованості. Організаційна структура відділення

відповідає завданням сучасного місцевого самоврядування, проте потребує розширення функцій HR-менеджменту і формалізації кадрових процедур.

У результаті аналізу чинних підходів до добору персоналу було встановлено, що існуюча система має як позитивні сторони, так і проблемні аспекти. До переваг можна віднести професійно зорієнтований відбір кандидатів, акцент на практичний досвід, а також наявність внутрішніх механізмів навчання. Водночас виявлено низку недоліків, серед яких: надмірне навантаження на наявних працівників, відсутність уніфікованих компетентнісних профілів, нерегулярне проведення оцінювання, обмежене впровадження цифрових рішень та дефіцит фахівців із вузькою спеціалізацією.

Результати SWOT- та PEST-аналізів засвідчили, що зовнішнє середовище, у якому функціонує ВАОМС – включаючи воєнний стан, реформу місцевого самоврядування та процеси цифровізації – створює як нові виклики, так і перспективні можливості для модернізації системи управління персоналом.

У межах третього розділу було представлено концептуальну модель формування кваліфікаційних вимог, побудовану на багаторівневому компетентнісному підході з урахуванням рекомендацій моделей оцінювання ОЕСР/SIGMA та кращих міжнародних практик. Запропонована структура передбачає розподіл вимог на три основні групи: базові, спеціалізовані та поведінкові компетентності. Такий підхід забезпечує можливість чіткого окреслення професійного профілю для кожної конкретної посади в Івано-Франківському регіональному відділенні Асоціації міст України.

Практичні рекомендації, запропоновані у підрозділі 3.3, охоплюють вдосконалення процедури добору персоналу (впровадження ситуаційних завдань, структурованого інтерв'ю, кейсового аналізу, багатоступеневої оцінки), цифровізацію кадрових процесів, запровадження індивідуальних траєкторій професійного розвитку та формування системи безперервного навчання. Запропоновано також розробити компетентнісні профілі для ключових посад відділення і створити внутрішні стандарти HR-менеджменту.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що налагоджена та ефективна система кваліфікаційних вимог у сфері публічного управління є ключовим фактором посилення інституційної спроможності органів влади та організацій, які взаємодіють з громадами. В умовах децентралізаційних процесів та курсу України на європейську інтеграцію реформування кадрової політики в напрямі відкритості, професіоналізму та орієнтації на компетентності виступає необхідною складовою оновлення та розвитку сучасної публічної служби.

Запропоновані в роботі моделі та рекомендації можуть бути використані Івано-Франківським РВ АМУ та іншими регіональними представництвами Асоціації міст України для підвищення якості кадрових рішень, зміцнення інституційної спроможності та забезпечення більш ефективної взаємодії з територіальними громадами. Результати дослідження мають прикладне значення, сприяють удосконаленню публічного управління на місцевому рівні та можуть бути основою подальших наукових розробок у сфері управління людськими ресурсами публічного сектору.

Результати кваліфікаційної роботи підтверджують доцільність переходу від формально-нормативного підходу до системного компетентнісного управління персоналом у діяльності Івано-Франківського регіонального відділення ВАОМС «Асоціація міст України». Запропоновані теоретичні узагальнення та практичні рекомендації створюють підґрунтя для вдосконалення процедур добору, оцінювання й розвитку публічних службовців, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню якості кадрового забезпечення, ефективності управлінських процесів та сталому розвитку територіальних громад області.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кравченко О.О. Управління державною службою в Україні: організаційно-правові засади: дис. канд. юрид. наук: 12.00.07. Харків, 2010. 213 с.
2. SOAR-аналіз: інструмент підготовки до сесії стратегічного планування. URL: <https://rok.in.ua/blog/soar-analiz-instrument-pidgotovki-dosesiyi-strategichnogo-planuvannya> (дата звернення 04.02.2025 р.)
3. Лях Ю. І. Публічна служба та лідерство в регіональному управлінні : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / Ю. І. Лях ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 66 с.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
5. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Економіка і суспільство. 2018. № 14. С.448-456. URL: <http://economyandsociety.in.ua/journal14/21stati-14/1720-lizunova-o-m-ishchenko-ya-g-kondrashova-g-v> (дата звернення 08.02.2025 р.)
6. Новітні технології управління персоналом : навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська ; М-во освіти і науки України, Центральнoукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2023. – 278 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/13256>
7. Мондрійвська А. Культура вдячності: підтримка понад усе. URL: <https://hurma.work/blog/kultura-vdyachnosti/> (дата звернення 13.02.2025 р.)
8. Кушнірук М. Як стати провідним HR-лідером. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/yak-staty-providnym-hr-liderom> (дата звернення 14.02.2025)

9. Вплив війни на підходи до управління людським капіталом. (2022, вересня 02). «Делойт» в Україні, Американська торговельна палата в Україні. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/accdeloitte-survey.html> (дата звернення 05.03.2025 р.)

10. Селіванов, С., & Кашлакова, А. (2022). Управління людським капіталом на державній службі в умовах воєнного стану. Державна служба України: Сучасні виклики та перспективи повоєнної трансформації. Київ: КНУ ім. Т.Г. Шевченка. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/1973/files/5eb08408-86c8-4f4c-8467-92a719200c8c.pdf> (дата звернення 11.03.2025р.)

11. Hougard, R., & Carter, J. (2018, November 06) Ego is the enemy of good leadership. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2018/11/ego-is-the-enemy-of-good-leadership> (дата звернення 14.03.2025 р.)

12. Михалевська Л.Б. Сутність феномену «кадровий потенціал органів державної влади. Менеджер. 2015. № 1. С. 186-195

13. Мосумова А. К. Кадрове забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Харків, 2021. URL: https://ipk.edu.ua/wpcontent/uploads/2021/04/Dysertatsiia_Mosumava-A..pdf (дата звернення 04.04.2025 р.)

14. Інституціоналізація публічного управління в Україні: стан проблем та перспективи розвитку: монографія / за заг. ред. С. К. Хаджирадєвої ; С. К. Хаджирадєва, В. О. Гусєв, А. П. Рачинський, О. В. Половцев [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. Київ : НАДУ, 2018. 247 с

15. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. – Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

16. Панченко С.В., Дейнека О.Г., Дикань О.В. Публічне управління та адміністрування: теоретичні та практичні аспекти: Навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 380 с.

17. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12 травня 2022 р. Голос України від 19.05.2022. № 107.

18. Хаджирадєва С.К., Доценко Т.А., Пукір Ю.Г. Структуризація базових складових та процедур кадрового процесу в органах публічної влади. Публічне управління та регіональний розвиток. 2020. № 9. С. 857-888. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2020_9_11 (дата звернення 21.04.2025 р.)

19. Офіційна веб-сторінка Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення 27.04.2025 р.)

20. Daft R. L. Management. Cengage Learning, 2010. 704 p

21. Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. К. ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.

22. Місце реформи системи оплати праці державних службовців у реформі державного управління. URL: <https://parlament.org.ua/analytics/misczereformy-systemy-oplaty-praczi-derzhavnyh-sluzhbovcziv-u-reformi-derzhavnogoupravlinnya/> (дата звернення 29.04.2025 р.)

23. Постанови Кабінету Міністрів України від 29.12.2023 № 1409 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1409-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення 29.04.2025 р.)

24. Deci, E. L., Ryan R. M. (2008). Self-Determination Theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. Canadian Psychology/Psychologie Canadienne, 2008, №. 49. P. 182-185.

25. Пархоменко-Куцевіл О. І. Механізми кадрового аудиту органів державної влади під час військових дій та конфліктів. Державне управління: удосконалення та розвиток. <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2676> (дата звернення 07.05.2025 р.)

26. Пугаченко О. Б., Пуліковська Ю. О. Визначення терміну «кадровий аудит». Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки

України: матеріали III Міжнародної наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 14 квітня 2020 р. Кропивницький, 2020. С. 297-299.

27. Методика проведення функціонального аудиту органів виконавчої влади в умовах воєнного стану. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0848-22#Text> (дата звернення 11.05.2025 р.)

28. Практичний посібник «Як провести функціональний аудит органу виконавчої влади». URL: <https://surl.li/rutwfr> (дата звернення 17.05.2025 р.)

29. Канавець М. Інструменти забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів державної влади / [М. Канавець (кер. авт. колективу), Ю. Лихач, А. Кукуля, О. Бутенко, Ю. Єрченко; за заг. ред. В. Купрія]. К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 178 с.

30. Future of Jobs Report 2023. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf (дата звернення 22.05.2025 р.)

31. Баранова В. А. Кадровий потенціал державної служби: сутність, структура, фактори формування. Публічне управління та адміністрування: теорія і практика. 2019. № 2. С. 3-12.

32. Мазур В. С. Кадровий потенціал державної служби в Україні: проблеми та перспективи розвитку. Вісник Національної академії правових наук України. 2020. № 4. С. 24-37.

33. Акімов О. Правові аспекти формування кадрового резерву державної служби. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2014. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2014_1_16 (дата звернення 28.05.2025 р.)

34. Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. М., Якобчук В. П., Завгородній А. А. Тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/34.pdf (дата звернення 30.05.2025 р.)

35. Андреев В. М. Теоретико-методологічні засади селекції кадрів публічної служби України. Автореф. дис. кандидата наук з державного управління. Київ: 2018, 20 с.

36. Витко Т. Ю. Державна кадрова політика України: сутність, сучасний стан і перспективи розвитку. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2016. № 1. URL: http://el-zbirndu.at.ua/2016_1/3.pdf (дата звернення 12.06.2025 р.)

37. Гончарук Н. Планування і розвиток професійної кар'єри керівного персоналу у сфері державної служби. Збірник наукових праць Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. 2006. Вип. 3. С. 167–180.

38. Гончарук Н.Т., Прудиус Л.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. Аспекти публічного управління. 2018. № 1-2. Т. 6. С. 42-51.

39. Гришук А.Б. Самоосвіта як спосіб підвищення професійного рівня державних службовців в Україні. Порівняльно-аналітичне право. 2020. №3. С. 111-118.

40. Гула О. Сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: теоретичні засади. Аспекти публічного управління. 2021. № 9 (1). С. 50-54. 28. Гусак І. В. Кадрова служба як суб'єкт реалізації державної кадрової політики в Україні. Менеджер. 2014. № 2 (68). С. 38-43.

41. Драгомирецька Н. Зарубіжна практика використання методів навчання державних службовців. Публічне урядування. 2016. № 4. С. 48–55.

42. Додонова Г. О. Управління кар'єрою державного службовця. Theoretical and empirical scientific research: concept and trends. 2020. С. 134-143. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/article/download/4014/3948/> (дата звернення 12.06.2025 р.)

43. Дороніна О. А. Стратегічні завдання розбудови державної кадрової політики в Україні. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.

2015. № 4 (85). С. 10-17. 35. Доцевич Т. І. Організаційні аспекти підвищення кваліфікації державних службовців. Державне управління удосконалення та розвиток. 2018. № 8. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/4.pdf (дата звернення 17.06.2025 р.)

44. Доценко Т. А. Кар'єра публічних службовців в умовах реформування системи державного управління в Україні. Public Administration and Regional Development. 2020. № 8. С. 540-562.

45. Думенко О. Кадровий потенціал регіонального розвитку території. Держава та регіони Серія: Державне управління. 2009. № 2. С. 50-55.

46. Закон України Про державну службу. URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 21.06.2025 р.)

47. Застрожнікова І. В. Формування кадрового резерву як одна з основних функцій hr-менеджменту державної служби. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2018. № 2 (37). С. 86-92.

48. Іванова І. Формування кадрового потенціалу розвитку вітчизняного підприємництва. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету : науково-практичний журнал. 2006. № 5. С. 5–10.

49. Іванова Т. Система підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: сучасний стан і перспективи розвитку. Вісник Центральної виборчої комісії. 2008. №2 (12). С. 72-75.

50. Компанець О. І. Формування кадрового резерву для підбору державних службовців. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2022. № 3 (77). С. 73-78.

51. Офіційний сайт Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України. URL: <http://amu.if.ua/> (дата звернення 23.06.2025 р.)

52. Асоціація міст України. Кадри та організація роботи. URL: <https://auc.org.ua/galuz/kadry-ta-organizaciya-roboty> (дата звернення 23.06.2025 р.)

53. Асоціація міст України. АМУ об'єднує вже 1002 громади. URL: <https://auc.org.ua/novyna/asociaciya-mist-ukrayiny-obyednuye-vzhe-1002-gromady> (дата звернення 23.06.2025 р.)

54. Асоціація міст України. Примірний статут територіальної громади: досвід використання посібника. URL: <https://auc.org.ua/novyna/prymirnyy-statut-dosvid-vykorystannya-posibnyka> (дата звернення 23.06.2025 р.)

55. Компанець О. І. Удосконалення управління персоналом органів виконавчої влади в Україні. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2022. № 2 (76). С. 101-106.

56. Лень О. О. Стратегія та методи забезпечення кадрової безпеки у сфері публічного управління. Публічне урядування. 2022. №3 (28). С. 50-55.

57. Лимар Т. А., Завада О. Г. Правові засади кадрової політики в державній службі. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 19. С. 141–148.

58. Линдюк О. Профілі професійної компетентності державних службовців як складова модернізації державної служби. Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. Вип. 4 (27). С. 187–199.

59. Орлів М. Розвиток керівних кадрів федеральних агентств у США: досвід для України. Вісн. НАДУ. 2017. № 2. С. 87–94.

60. Орлів М. С. Особливості формування моделі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в контексті реформування державного управління України. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління. 2016. № 4. С. 100–107.

61. Офіційний сайт Центрального уряду Нідерландів із розміщення вакансій. URL: www.werkenvoornederland.nl (дата звернення 26.06.2025 р.)

62. Охріменко І.М. Проблематика кадрового забезпечення в системі органів державної влади та місцевого самоврядування. URL: https://legalactivity.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=1388 (дата звернення 01.07.2025 р.)

63. Пархоменко-Куцевіл О.І. Інноваційні аспекти управління людськими ресурсами державної служби України. Наукові перспективи: журнал. 2023. № 6(36) С. 151-162.

64. Пашко Л. Оцінювання службовців у державній службі Франції. Вісник УАДУ. 2001. № 4. С. 380–385.

65. Центр професійного розвитку та комунікації АМУ. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/providers/tsentru-profesiinoho-rozvytku-ta-komunikatsii-asotsiatsii-mist-ukrainy> (дата звернення 05.07.2025 р.)

66. Асоціація міст України. Оголошення про відкриті вакансії та конкурси. URL: <https://auc.org.ua/sector-news/156> (дата звернення 05.07.2025 р.)

67. Педак І.С. Управління людськими ресурсами на державній службі. Держава та регіони. Серія «Державне управління». 2011. № 1. С.97-100.

68. Перов А. П. Завдання кадрової політики в Україні та забезпечення державних органів ефективними держслужбовцями. Правова держава. 2017. № 25. С. 83-89.

69. Прокопенко Л., Щербаков П. Європейські підходи до підвищення кваліфікації публічних службовців. Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. 2012. Вип. 3 (14). С. 154–162.

70. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред. В. П. Тимощука, А. М. Школика. Київ : Конус Ю, 2007. 735 с.

71. Пуліна Т.В., Ткачук О.Ю., Вафіна А.О. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. Економіка та держава. 2018. №12. С. 44-49.

72. Рикова Л. О. Формування резерву кадрової служби в Україні. Актуальні проблеми державного управління. 2012. Вип. 2 (42). С. 358-364.

73. Савченко В. А. Проблеми формування кадрового резерву та проведення конкурсів на зайняття вакантних посад. Україна: аспекти праці. 2019. № 1. С. 3-9.

74. Салманов С. Актуальні проблеми формування кадрової політики в системі публічного управління. Державне управління: удосконалення та

розвиток. 2023. № 6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.6.14> (дата звернення 08.07.2025 р.)

75. Салманов С. Теоретичні засади сучасної кадрової політики у системі публічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 12. С. 169-173. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.12.169 (дата звернення 08.07.2025 р.)

76. Салманов Салех. Теоретичні засади реалізації системи кар'єрного зростання кадрів публічного управління. Наукові перспективи. 2023. № 9(39) 2023. С. 191-204. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/6511/6544> (дата звернення 08.07.2025 р.)

77. Салманов Салех. Розвиток кадрів публічного управління як основа кадрової політики у сфері публічного управління. Журнал «Наукові інновації та передові технології». 2023. № 13(27). С. 146-158. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13\(27\)-146-158](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-146-158) (дата звернення 08.07.2025 р.)

78. Чорна Л.О., Кудлаєнко С.В., Чорна Н.Ю., Келманович О. Кадрове управління та його техніко-технологічне забезпечення як складова оперативного та стратегічного менеджменту. Агросвіт. 2024. № 10. С. 4-11.

79. Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. Посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.

80. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ:ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.

81. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 468 с.

82. Сергієнко Л. В., Крикун О. Д., Петрик С. М. Кадрова політика в органах державної влади: оцінка сучасного стану. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 5. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/32.pdf (дата звернення 12.09.2025 р.)