

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

**«ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ (ДІЯЛЬНІСНИЙ) ПІДХІД ДО
ПРОБЛЕМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ»**

Виконав: студент 2 курсу,
групи ПУА-2м
спеціальності «Публічне управління та
адміністрування» ОР «Магістр»
Ковбасюк Віталій Васильович

Керівник: к.м.н. Звірич В.В.

Рецензент: к.е.н., доц. Колєдіна К.О.

Івано-Франківськ – 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО (ДІЯЛЬНІСНОГО) ПІДХОДУ ДО ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	7
1.1. Сутність, зміст та структура професійної компетентності державних службовців.....	7
1.2. Функціональний (діяльнісний) підхід як методологічна основа розвитку професійної компетентності кадрів публічної служби	13
1.3. Нормативно-правове забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні.....	20
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У ДІЯЛЬНОСТІ ІВАНО ФРАНКІВСЬКОГО РЕГІОНАЛЬНОГО ВІДДІЛЕННЯ ВАОМС «АСОЦІАЦІЯ МІСТ УКРАЇНИ».....	30
2.1. Загальна характеристика діяльності Івано-Франківського РВ ВАОМС «Асоціація міст України»	30
2.2. Аналіз кадрового потенціалу та рівня професійної компетентності працівників	38
2.3. Оцінка чинної системи формування та розвитку професійних компетентностей працівників регіонального відділення.....	52
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ОСНОВІ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ПІДХОДУ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	63
3.1. Міжнародний досвід застосування функціонального (діяльнісного) підходу до професійного розвитку службовців публічної влади	63
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення системи професійної компетентності працівників Івано-Франківського РВ ВАОМС «Асоціація міст України»	71
3.3. Напрями впровадження інноваційних інструментів розвитку професійних компетентностей у публічному управлінні	76
Висновки до розділу 3.....	83
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку української державності характеризується глибокими та взаємопов'язаними трансформаціями у системі публічного управління, зумовленими як внутрішніми реформами, так і зовнішніми викликами. Активне впровадження європейських принципів державної служби, орієнтація на стандарти належного врядування, прозорості, підзвітності та результативності, а також формування нової управлінської культури актуалізують питання якості кадрового потенціалу державного сектору. У цих умовах саме професійна компетентність публічних службовців стає визначальним чинником ефективності управлінських рішень, спроможності інституцій реалізовувати публічні політики та забезпечувати стійкий розвиток держави й територіальних громад.

Процеси реформування державної служби, децентралізації влади, цифрової трансформації, а також інтеграції України до Європейського Союзу суттєво підвищують вимоги до знань, умінь і навичок, управлінського мислення та особистісних якостей державних службовців. Додатковим фактором посилення цих вимог стала повномасштабна війна, яка поставила органи публічної влади в умови постійної невизначеності, кризового управління, необхідності швидкого прийняття рішень і координації зусиль на національному, регіональному та місцевому рівнях. У таких обставинах розвиток професійних компетентностей персоналу виходить на передній план державної кадрової політики та розглядається як стратегічна інвестиція у спроможність публічного управління.

Водночас зазначені виклики виявили обмеженість традиційних, переважно формалізованих моделей підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, які не завжди відповідають реальним управлінським потребам і практичним завданням службовців. Це зумовлює необхідність переосмислення підходів до професійного розвитку персоналу та переходу від знаннєво-орієнтованих до компетентнісних і діяльнісно спрямованих моделей навчання. Одним із

найбільш перспективних напрямів такої кадрової модернізації є функціональний підхід, що передбачає чітку орієнтацію на реальні функції, повноваження та відповідальність, які виконує публічний службовець у процесі своєї діяльності.

Особливої ваги проблематика розвитку компетентностей на основі функціонального підходу набуває у сфері місцевого самоврядування, яка є ключовою ланкою взаємодії держави та громадян. У цьому контексті важливу роль відіграють інституції, що забезпечують методичну, експертну та аналітичну підтримку органів місцевого самоврядування, зокрема регіональні представництва Всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування, серед яких вагоме місце посідає ВАОМС «Асоціація міст України». Ефективність їхньої діяльності значною мірою залежить від професійного рівня персоналу, здатного надавати громадам комплексну консультативну, правову, комунікаційну, проєктну та стратегічну підтримку.

У цьому аспекті Івано-Франківське регіональне відділення АМУ виступає важливим інституційним центром сприяння розвитку територіальних громад Прикарпаття, особливо в умовах воєнного стану, післякризового відновлення та реалізації реформ місцевого самоврядування. Це зумовлює об'єктивну потребу в ґрунтовному дослідженні стану кадрового забезпечення зазначеної інституції, оцінці рівня сформованості професійних компетентностей її працівників та визначенні стратегічних напрямів удосконалення системи їхнього професійного розвитку на основі функціонального підходу.

Мета дипломної роботи є наукове обґрунтування теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення рівня професійної компетентності працівників Івано-Франківського регіонального відділення ВАОМС «Асоціація міст України» шляхом впровадження функціонального (діяльнісного) підходу до кадрової політики.

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

1. Розкрити сутність, зміст та структуру професійної компетентності державних службовців.

2. Проаналізувати функціональний (діяльнісний) підхід як методологічну основу професійного розвитку кадрів публічної служби.

3. Узагальнити нормативно-правове забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні.

4. Охарактеризувати діяльність Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України.

5. Дослідити кадровий потенціал та рівень професійної компетентності працівників ІФ РВ АМУ.

6. Оцінити чинну систему формування та розвитку компетентностей у регіональному відділенні.

7. Провести SWOT- і PEST-аналіз умов діяльності та кадрового потенціалу відділення.

8. Визначити напрями вдосконалення системи професійного розвитку на основі функціонального підходу.

9. Розробити практичні рекомендації щодо впровадження інноваційних інструментів розвитку компетентностей працівників ІФ РВ АМУ. **Об'єктом дослідження** є процес формування та розвитку професійної компетентності державних службовців і працівників сфери публічного управління.

Предметом дослідження є функціональний підхід, інструменти, механізми та практики розвитку професійних компетентностей у діяльності Івано-Франківського РВ ВАОМС «Асоціація міст України».

Методи дослідження. Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, індукція та дедукція для теоретичного обґрунтування змісту компетентності; структурно функціональний підхід для аналізу моделі професійної діяльності працівників ІФ РВ АМУ; системний аналіз для дослідження організаційної структури та кадрових процесів; компаративний аналіз для вивчення зарубіжних моделей функціонального підходу; соціологічні методи (аналіз інтерв'ю, контент-аналіз) для оцінювання реального рівня компетентностей; графоаналітичні методи для

побудови таблиць, схем, SWOT/PEST моделей; аналітичне моделювання для формування рекомендацій та інноваційних підходів.

Інформаційною основою дослідження стали Конституція України, закони України «Про державну службу», «Про місцеве самоврядування в Україні»; акти Кабінету Міністрів України та нормативні документи НАДС; внутрішні положення ВАОМС «Асоціація міст України»; статистичні матеріали, офіційні звіти ІФ РВ АМУ; матеріали стажування, проєктна діяльність та комунікаційні звіти регіонального відділення; наукові праці українських і зарубіжних авторів.

Наукова новизна роботи полягає у адаптації функціонального підходу до умов діяльності регіонального відділення АМУ; проведенні першого комплексного аналізу кадрового потенціалу ІФ РВ АМУ із застосуванням сучасних аналітичних інструментів; обґрунтуванні інноваційних механізмів професійного розвитку, включаючи використання штучного інтелекту, цифрових двійників громади та інституційного коучингу; розробленні системної моделі вдосконалення компетентностей для організацій підтримки місцевого самоврядування.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання ІФ РВ АМУ для модернізації кадрової політики та підвищення професійного рівня працівників; ВАОМС «Асоціація міст України» для розробки типових моделей розвитку компетентностей; органами місцевого самоврядування для оптимізації взаємодії з експертними структурами; навчальними центрами для удосконалення програм професійного навчання.

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

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО (ДІЯЛЬНІСНОГО) ПІДХОДУ ДО ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ

КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1. Сутність, зміст та структура професійної компетентності державних службовців

Професійне зростання державного службовця охоплює весь період його перебування на публічній службі – від вступу на посаду до завершення трудової діяльності. Така тривала траєкторія розвитку вимагає системного підходу, що охоплює всі етапи формування, підтримки та оновлення ключових компетентностей. Безперервність цього процесу передбачає обов'язкову участь усіх інституційних і освітніх складових, здатних забезпечити стабільний професійний рівень працівника протягом усього його службового шляху [13].

У процесі проходження публічної служби у працівника поступово формуються професійні, практичні та когнітивні навички, які є визначальними для рівня його професійної компетентності та напрямку впливають на ефективність виконання службових обов'язків. Тому управління професійним розвитком розглядається як один із основоположних інструментів формування якісного кадрового потенціалу в публічному управлінні. Системний і цілеспрямований підхід до розвитку персоналу не лише підвищує кваліфікацію службовців, а й формує конкурентне середовище в органах влади, що, у свою чергу, сприяє зростанню результативності їхньої діяльності та покращенню якості надання публічних послуг [21, с. 34].

У широкому трактуванні професіоналізація постає як багатовимірний процес формування в державних службовців поєднання об'єктивних (сукупність знань, умінь, навичок, професійно значущих характеристик, досвіду) та суб'єктивних (стійка та адекватна мотивація) параметрів готовності до

професійної діяльності [22, с. 25]. Професіоналізм, відповідно, виступає підсумковим результатом цього процесу – інтегральною характеристикою якості службовця та показником його здатності ефективно діяти в умовах професійної

реальності.

Професійна компетентність державного службовця виявляється у його здатності ефективно виконувати службові обов'язки в умовах постійних суспільних змін, нормативної нестабільності та зростання вимог до якості публічного управління [4, с. 31]. З позиції компетентнісного підходу рівень професійної спроможності оцінюється з урахуванням таких чинників, як самостійність у прийнятті рішень, прояв ініціативи, дотримання дисципліни у виконанні завдань, а також відповідність нормам етики та вимогам антикорупційного законодавства. Сучасна модель компетентності охоплює низку важливих характеристик – зокрема, здатність до адаптації, прагнення до особистісного та професійного зростання, уміння працювати у складних умовах, а також володіння навичками прийняття ефективних управлінських рішень.

Категорія «професійна компетентність» є предметом широкого міждисциплінарного наукового аналізу й розглядається дослідниками як: • інтелектуальний та особистісний досвід соціально-професійної життєдіяльності, заснований на знаннях;

- інтегральна характеристика особи, що відображає її готовність та здатність до результативної діяльності;

- спроможність виконувати професійні функції відповідно до встановлених стандартів у реальних умовах діяльності [4, с. 33]. У документах Ради Європи компетентності визначаються як здатність особистості реагувати на індивідуальні та суспільні потреби шляхом інтегрованого застосування цінностей, знань і навичок.

Наукові підходи підтверджують, що професійна компетентність може тлумачитися як:

- система знань та умінь, які зумовлюють ефективність професійної діяльності (О. Бондарчук, В. Бодров, Ж. Вірна та ін.);

- характеристика відповідності професійним вимогам та можливість самостійної діяльності (Г. Беженар, А. Маркова, О. Москаленко та ін.); •

складник професіоналізму й важлива підструктура особистості, пов'язана з професійним розвитком (С. Максименко, Н. Пов'якель, О. Саннікова та ін.).

Моральна складова професійної компетентності відіграє важливу роль у змісті службової діяльності, оскільки реалізується не лише через особисті якості фахівця, а й через способи практичного використання знань, умінь і навичок у відповідності до етичних стандартів. Це дозволяє трактувати морально-етичні характеристики як окремий, самостійний компонент професійної компетентності.

Як підкреслює Т. Лукіна, саме професійна компетентність становить фундамент державної служби, адже вона відображає рівень теоретичної обізнаності в галузі державного управління, а також сформованість прикладних умінь щодо виконання функціональних та нормативних завдань [15].

Н. Болюбаш розглядає професійну компетентність посадових осіб як поєднання трьох груп компетенцій:

- ключових (універсальних), необхідних для професійного успіху;
- базових (загальнопрофесійних), що відображають специфіку публічної служби;
- спеціальних (професійно-профільних), пов'язаних із конкретною сферою діяльності [4].

Г. Балл підкреслює, що професійна компетентність є складовою культури професійної діяльності та охоплює систему знань, умінь і навичок, необхідних для розв'язання типових і прогнозованих управлінських завдань [1].

Подібну позицію відстоюють А. Деркач і В. Зазикін, розглядаючи професійну компетентність як складову професіоналізму діяльності, що охоплює систему знань і коло питань, які службовець здатний успішно вирішувати [26].

І. Кучеренко визначає професійну компетентність як інтегральну характеристику професійних і особистісних якостей фахівця, що відображає

10

рівень його знань, умінь, досвіду та моральної позиції [13]. Л. Тархан підкреслює, що компетентність охоплює не лише знання й уміння, а й способи виконання професійної діяльності [38], тоді як Т. Савченко пов'язує її рівень із

базовою освітою, стажем і професійним досвідом [34].

Т. Недашківська пропонує розглядати професійну компетентність державного службовця як інтегровану систему компетенцій, що відповідають повноваженням посади та визначають здатність фахівця застосовувати знання і навички у різних професійних ситуаціях [20, с. 89].

У контексті функціонального (діяльнісного) підходу професійна компетентність розглядається як ключовий чинник результативності виконання посадових функцій, оскільки відображає реальну здатність службовця діяти ефективно в конкретних управлінських ситуаціях. Саме компетентність визначає якість реалізації функцій державної служби, забезпечуючи відповідність професійної діяльності встановленим стандартам та потребам громадськості.

Аналіз різноманітних наукових підходів дозволяє визначити професійну компетентність як цілісну особистісну характеристику, що забезпечує здатність державного службовця ефективно вирішувати професійні завдання в умовах реальної практики. Ця здатність формується на основі поєднання знань, умінь, навичок, особистісних якостей, ціннісних орієнтирів і природних здібностей. У цьому розумінні компетенція постає як комплекс взаємопов'язаних елементів, які є критично важливими для успішної діяльності в конкретному професійному контексті [19].

Структуру професійної компетентності державних службовців репрезентують такі основні компоненти [10]:

- емоційно-регулятивний, що характеризує здатність до саморегуляції, самоконтролю та подолання професійної деструкції;
- поведінково-діяльнісний, пов'язаний із професійною спрямованістю, ставленням до діяльності та вольовими якостями;
- комунікативний, що охоплює мовні та немовні навички професійної взаємодії;
- соціально-психологічний, який забезпечує ефективну комунікацію у формальних і неформальних колективах;

- спеціально-професійний, що включає професійні знання, уміння та здібності, пов'язані з фаховою діяльністю.

Функціонально-професійні компетенції, які формують зазначені структури, інтегрують професійно важливі якості й утворюють цілісні комплекси, що визначають ефективність професійної діяльності державного службовця [5, с. 42].

Поняття професіоналізму й компетентності пов'язані, але не тотожні: професіоналізм відображає накопичений досвід, тоді як компетентність – рівень його прояву в межах посадових повноважень [9, с. 37].

Компетентнісний підхід, що застосовується в системі підготовки кадрів публічного управління (табл. 1.1), передбачає формування як загальних, так і спеціальних фахових компетентностей, що забезпечують належний рівень професійної діяльності.

Таблиця 1.1

Програмні компетентності у сфері публічного управління

Група компетентностей	Зміст компетентностей
Інструментальні (ключові)	Опанування предметною сферою, володіння сучасними методами та техніками дослідження. Знання новітніх теорій та їх інтерпретацій. Здатність критично осмислювати розвиток теорії і практики управління. Уміння готувати й проводити публічні виступи для різних аудиторій. Володіння проектною та базовими комп'ютерними програмами. Уміння застосовувати теоретичні знання на практиці. Здатність до самонавчання й постійного професійного розвитку. Оволодіння техніками управління конфліктами та стресовими ситуаціями.
Міжособистісні (базові)	Розвинені комунікативні навички; уміння здійснювати усну і письмову комунікацію українською мовою. Знання іноземних мов. Уміння працювати в команді. Здатність до розвитку лідерського потенціалу.
Системні	Уміння організовувати власну діяльність і ефективно управляти часом. Готовність нести соціальну відповідальність за наслідки управлінських рішень. Здатність до аналітико-прогностичної діяльності, формування та обґрунтування креативних рішень. Здатність планувати зміни та вдосконалювати існуючі системи управління. Уміння вибудовувати нові системи та структури управління.

Фахові (комплекс організаційно комунікативних умінь особистості: когнітивні, поведінкові, емоційні)	1. Функціонально-професійна компетентність: Застосування інструментів демократичного врядування у сферах державного та регіонального управління. Використання механізмів соціального розвитку, економічного регулювання, управління публічними фінансами та комунікаціями. Знання конституційно-правових засад урядування, принципів електронного врядування, територіального управління. Розуміння діяльності європейських інституцій та процедур. Володіння технологіями управління людськими ресурсами. 2. Знання з предметної області: Базові принципи публічного управління та адміністрування. Теоретичні та прикладні засади реалізації функцій управління. Процеси прийняття стратегічних і тактичних рішень у межах компетенції посадової особи. Методи загального управління організаціями та установами. Сучасні методики системного та комплексного аналізу діяльності організації. Підходи до моніторингу та впровадження інновацій у розв'язанні типових управлінських завдань. Планування та прогнозування діяльності організації. Розподіл повноважень у процесах управління; підготовка проєктів делегування повноважень. Організація виконання колективних та функціонально пов'язаних дій у групі. Методи забезпечення якості виконання управлінських функцій. Розуміння інституційної організації держави та суспільства. Знання основ макроекономіки та економічної політики. Усвідомлення засад політичного процесу. Розуміння процесів вироблення політики та прийняття рішень.
---	---

** Джерело: [11, с. 54].*

Чітке формулювання критеріїв професійної компетентності державних службовців у посадових інструкціях має на меті не лише визначення змістових та структурних характеристик цього поняття, але й забезпечення об'єктивності та неупередженості під час проведення конкурсного відбору на посади державної служби.

Чітке визначення критеріїв професійної компетентності дозволяє чітко розмежовувати вимоги до кандидатів на посади та розподіляти функціональні обов'язки відповідно до затвердженої структури державного органу. Це забезпечує можливість формалізувати обсяг повноважень і рівень

відповідальності для кожної посади, а також сприяє об'єктивній і прозорій оцінці відповідності кандидатів встановленим кваліфікаційним стандартам. Систематизація компетентнісних критеріїв також позитивно впливає на роботу

13

кадрових служб, покращуючи ефективність добору, оцінювання та подальшого розвитку персоналу в межах державної служби.

Отже, професійна компетентність державного службовця є багатовимірною характеристикою, що поєднує знання, навички, цінності, мотивацію та особистісні якості, необхідні для виконання управлінських функцій на належному рівні. Аналіз підходів до її визначення засвідчує, що компетентність виступає складовою професіоналізму та однією з базових умов ефективності публічного управління.

Структура компетентності охоплює когнітивні, поведінкові, емоційно регулятивні та соціально-комунікативні компоненти, що забезпечують комплексний характер професійної діяльності. У межах функціонального підходу компетентність набуває особливого значення, оскільки безпосередньо впливає на якість виконання посадових обов'язків і здатність державного службовця адаптуватися до сучасних управлінських викликів. Таким чином, професійна компетентність формує основу результативності, відповідальності та ефективності діяльності в системі державної служби.

1.2. Функціональний (діяльнісний) підхід як методологічна основа розвитку професійної компетентності кадрів публічної служби

Функціональний (або діяльнісний) підхід займає провідну позицію в сучасних дослідженнях державної служби, адже саме він дозволяє аналізувати професійну компетентність службовців крізь призму реальних управлінських завдань, які вони виконують на практиці. На відміну від традиційних моделей, що ґрунтуються на формальних ролях або організаційній структурі,

функціональний підхід акцентує на тому, що зміст професійної діяльності визначається конкретними функціями, які реалізує державний орган або посадова особа [16]. Відтак розвиток компетентностей службовця безпосередньо

14

залежить від динаміки функціонального навантаження, умов виконання обов'язків та трансформацій у сфері публічного управління.

У межах загальної теорії державного управління функціональні чинники розглядаються як ключові елементи системогенезу публічного управління, тобто процесу його становлення, розвитку та зміни. Системогенез державної служби проявляється у взаємодії структурних, організаційних, правових, психологічних та компетентнісних елементів, однак саме функціональні чинники визначають сутність її діяльності та напрями розвитку [23].

Таблиця 1.2

Функціональні чинники системогенезу та їхній вплив на професійну компетентність публічних службовців

Функціональний чинник	Його зміст	Вплив на формування професійної компетентності
Зміст функцій державного органу	Вид діяльності, що визначає призначення органу	Визначає набір базових і спеціальних компетентностей
Характер управлінських процесів	Динамічність, складність, варіативність	Формує потребу у гнучкості, стресостійкості, аналітичності
Публічний інтерес та його пріоритетність	Орієнтація діяльності на потреби суспільства	Потребує етичності, відповідальності, прозорості
Функціональне навантаження посади	Конкретні завдання, дії та види робіт	Визначає спеціальні (фахові) компетентності
Юридична регламентація функцій	Повноваження, обов'язки, межі діяльності	Забезпечує правову грамотність та відповідальність

* Джерело: [23].

Відповідно, у контексті формування професійної компетентності кадрів публічної служби функціональний підхід дозволяє визначити, які саме професійні характеристики є необхідними для ефективного виконання визначених державою функцій.

Функції державних інституцій відображають їх призначення в механізмі публічної влади, а отже – і зміст діяльності службовців. Кожен орган державної влади та місцевого самоврядування реалізує специфічний комплекс функцій:

15

організаційних, виконавчих, контрольних, інформаційних, дозвоільно розпорядчих, нормотворчих тощо.

Оскільки функції мають неперервний, оперативний та суспільно значущий характер, професійна діяльність державних службовців також набуває рис постійності, відповідальності та спрямованості на задоволення публічного інтересу [26]. Саме ці характеристики стають основою для формування компетентностей сучасного державного службовця.

У межах функціонального підходу особливе значення набуває поняття «компетенція», яке визначає межі повноважень як державного органу, так і конкретного посадовця. Компетенція охоплює обсяг прав, обов'язків і відповідальності службовця, формуючи функціональні рамки його професійної діяльності [34]. У цьому контексті компетентність трактується як здатність ефективно реалізовувати надану компетенцію, тоді як сама компетенція виступає юридичною та функціональною основою службової діяльності. Взаємозв'язок між функціями, компетенцією та компетентністю розглядається як ключовий методологічний принцип сучасної публічної служби.

Таблиця 1.3

**Зв'язок функцій державного органу та професійних
компетентностей службовця**

Функції органу	Конкретні завдання	Необхідні професійні
державної влади		

службовця			компетентності
Організаційна	Планування діяльності, координація підрозділів	Управлінські навички, тайм менеджмент, комунікативність	
Контрольна	Моніторинг, оцінювання ефективності, перевірки	Аналітичне мислення, правова грамотність, відповідальність	
Інформаційна	Підготовка інформації, звітів, інформування громадськості	Інформаційна грамотність, ділова комунікація, цифрові компетентності	
Нормотворча	Підготовка проєктів актів, участь у rule-making	Юридична експертиза, аналітичні вміння, логічне мислення	
Дозвільно розпорядча	Прийняття рішень у межах повноважень	Здатність до прийняття рішень, відповідальність, професійна етика	

* Джерело: [15].

16

Згідно з підходами, викладеними в джерелах з адміністративного права, зміст посади державного службовця визначається через її функціональне наповнення. Йдеться про закріплені за посадою напрями діяльності, завдання та типи робіт, які необхідні для реалізації функцій як окремого структурного підрозділу, так і органу державної влади в цілому [27]. Це свідчить про те, що розвиток професійної компетентності має базуватися на ретельному аналізі посадових функцій, їх змінності та актуальності в контексті практичної діяльності.

Розуміння публічної служби як діяльності, а не лише як елементу організаційної структури, знаходить підтвердження у висновках М. В. Ремізова. Він визначає публічну службу як професійну діяльність, спрямовану на організацію виконання й безпосередню реалізацію функцій публічної влади [38]. Така інтерпретація підкреслює, що ключовим критерієм оцінювання професійної компетентності службовця є його спроможність ефективно забезпечувати

Порівняння підходів до розуміння публічної служби

Підхід	Зміст	Ключові акценти	Представники
Структурний	Публічна служба розглядається як система посад, органів, статусів і процедур	Наголос на інституціях, апараті, статусі службовця	Традиційна адміністративно правова школа
Функціональний (діяльнісний)	Публічна служба – це професійна діяльність із виконання публічних функцій і реалізації публічної влади	Акцент на змісті діяльності, функціях, завданнях	М. Ремізов, Н. Рунова
Комбінований	Поєднання правових норм і реальної службової діяльності	Публічна служба як система норм + система практичних дій	В. Коновалов, О. Булгаков

* Джерело: [17, с. 35].

Не менш інформативною є позиція В. О. Коновалова, який пропонує комбінований підхід: публічна служба з одного боку є сукупністю норм, що регулюють статус службовців, а з іншого – особливим видом професійної діяльності, спрямованої на забезпечення публічного інтересу та виконання владних повноважень [37].

Саме виконання функцій – ключова ознака цієї діяльності. У такому розумінні компетентність прямо пов'язана з професійною здатністю забезпечувати здійснення владних функцій із дотриманням принципів законності, відповідальності й прозорості.

Функціональний підхід дає змогу глибше осмислити публічну службу як професійну діяльність, що відбувається в умовах постійної взаємодії між різними підсистемами – правовою, організаційною, інституційною, психологічною та

компетентнісною. Зростаюча складність управлінських завдань, швидкі соціальні трансформації та розширення сфери публічних послуг вимагають від державних службовців високого рівня адаптивності та здатності ефективно реалізовувати функції в умовах змін [14].

- Функції державного органу
- Завдання та види діяльності
- Компетенція посади
- Професійні компетентності
- Якість виконання службових функцій
- Результативність публічного управління

Рис. 1.1. Модель функціонального підходу до формування професійної компетентності державного службовця

** Джерело: розроблено автором.*

18

Таким чином, функціональний підхід дає змогу розглядати професійну компетентність державного службовця як здатність результативно реалізовувати функції, визначені його посадою та чинним законодавством, які лежать в основі діяльності органів державної влади . Цей підхід забезпечує методологічну єдність між професійним змістом роботи, правовими нормами, що її регулюють, посадовими обов'язками та структурою необхідних компетентностей.

Розвиток професійної спроможності в межах функціонального підходу відбувається не ізольовано, а відповідно до конкретних управлінських завдань, що відображають актуальні суспільні потреби й державні пріоритети. Відтак, саме цей підхід слугує концептуальною базою для модернізації системи професійного розвитку публічних службовців, оскільки орієнтує їхню компетентність на реальні, практично значущі вимоги до сучасної державної

служби [34, с. 57].

Функціональний підхід має особливе значення не лише в контексті формування компетентностей окремого службовця, а й для оптимізації діяльності державного органу в цілому. Оскільки результативність органу безпосередньо залежить від здатності персоналу якісно реалізовувати покладені на них функції, аналіз функціонального навантаження дозволяє визначати критичні точки управлінського процесу, виявляти кадрові потреби, оптимізувати структуру та підвищувати ефективність функціонування державної інституції. У цьому сенсі розвиток компетентностей державних службовців не є самоціллю, а виступає інструментом забезпечення належного рівня виконання функцій органу публічної влади [23, с. 2].

Ще однією важливою складовою функціонального підходу є орієнтація на реальні умови здійснення публічної служби. Компетентність формується й проявляється не в умовах теоретичної моделі, а безпосередньо в процесі реалізації управлінських функцій, що характеризуються високим ступенем невизначеності, зміною зовнішніх умов та необхідністю прийняття відповідальних рішень. Таким чином, у центрі функціонального підходу перебуває не формальний перелік компетенцій, а здатність ефективно

19

застосовувати їх у типових та нестандартних ситуаціях службової діяльності. Це значною мірою підвищує вимоги до адаптивності, аналітичності та управлінської мобільності службовця.

Характер діяльності в публічній службі передбачає взаємозв'язок і узгодженість кількох рівнів компетентності: особистісного, посадового та інституційного. На рівні особистості компетентність визначається сукупністю знань, умінь, практичних навичок і ціннісних установок конкретного працівника.

Посадовий рівень відображає функціональне наповнення конкретної посади — завдання, повноваження та відповідальність, які з нею пов'язані. Організаційний рівень охоплює місію, цілі, функції й стратегічні напрями діяльності державного органу. Функціональний підхід дозволяє об'єднати ці

рівні в єдину систему, формуючи цілісну модель професійного розвитку державного службовця, яка спрямована на досягнення конкретних результатів в межах організаційної діяльності [54, с. 31].

Не менш актуальним є зв'язок функціонального підходу з інституційними перетвореннями у сфері державного управління. Процеси децентралізації, цифровізації, розширення інструментів електронного урядування та підвищення прозорості публічних послуг змінюють зміст і характер функцій державних органів [4, с. 43].

Відповідно, оновлення функціонального навантаження потребує перегляду компетентнісних моделей, розроблення нових підходів до професійного навчання та створення інноваційних механізмів оцінювання компетентності державних службовців. Це демонструє, що функціональний підхід є не статичною концепцією, а динамічним інструментом модернізації кадрової служби.

Діяльнісний підхід визначає професійну компетентність як категорію, тісно пов'язану з відповідальністю. У межах публічної служби відповідальність виступає не лише моральною чи організаційною характеристикою, але й юридичною складовою, що закріплена через компетенцію посади. Здатність службовця забезпечувати виконання покладених на нього функцій у правовому

20

полі стає ключовим критерієм його професійної зрілості, а рівень компетентності проявляється у відповідності прийнятих рішень нормативним вимогам, стандартам публічного управління та очікуванням громадськості.

Оцінювання, побудоване на аналізі функцій, що виконує службовець, дозволяє не лише визначити фактичний рівень його компетентності, але й встановити потреби у додатковому навчанні, визначити траєкторію кар'єрного розвитку та оцінити потенціал щодо виконання ширшого спектра управлінських функцій. Таким чином, діяльнісний підхід сприяє формуванню якісної системи управління людськими ресурсами на державній службі.

Функціональний (діяльнісний) підхід дозволяє цілісно осмислити

професійну компетентність державного службовця як здатність не лише володіти певними якостями, а й ефективно реалізовувати управлінські функції, діяти в інтересах суспільства та досягати конкретних результатів у межах своєї посадової компетенції. Завдяки цьому підходу з'являється можливість формувати компетентнісні стандарти, створювати сучасні освітні програми для держслужбовців, впроваджувати об'єктивні процедури оцінювання та вибудовувати стратегії професійного розвитку, орієнтовані на практичні потреби публічного управління.

1.3. Нормативно-правове забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні

Нормативно-правове забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні формує фундамент для функціонування сучасної компетентнісної моделі державної служби. Його зміст визначається розвитком наукових концепцій управління людськими ресурсами, модернізацією сервісної парадигми публічного управління та європейським вектором державотворчих реформ [26, с. 33].

Українські дослідники, зокрема Н. Алюшина, В. Бакуменко, О. Оболенський, С. Серьогін, Л. Антонова, Т. Василевська, К. Ващенко та інші,

21

зробили вагомий внесок у розробку теоретичних основ професійного розвитку, що сприяло становленню національної нормативної бази, орієнтованої на підвищення професійної компетентності державних службовців. *Таблиця 1.5*

Нормативно-правові акти, що регулюють професійний розвиток державних службовців в Україні

Нормативно-правовий	Основний зміст документа	Значення для
акт		професійного розвитку

Закон України «Про державну службу» (2015)	Визначає засади компетентнісного підходу, права та обов'язки службовців, гарантії професійного розвитку	Формує базову правову рамку професійної підготовки та кар'єрного зростання
Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування»	Регулює професійну діяльність посадових осіб місцевого самоврядування	Узгоджує професійні вимоги на місцевому рівні з державною політикою
Постанова КМУ № 106 (2019)	Визначає порядок організації професійного навчання, типи програм, критерії ефективності	Здійснює операціоналізацію механізмів підвищення кваліфікації
Постанова КМУ № 640 (оцінювання діяльності)	Регламентує щорічне оцінювання, критерії та процедури	Забезпечує зв'язок професійного розвитку з реальними результатами роботи
Концепція реформування системи професійного навчання (2017)	Містить стратегічні напрями модернізації системи підготовки кадрів	Забезпечує перехід до компетентнісної моделі навчання
Стратегія реформування державного управління (2022–2025)	Визначає пріоритети щодо професійної служби та розвитку компетентностей	Містить європейські стандарти професіоналізації публічної служби
Нормативні документи НАДС	Стандарти компетентностей, професійні програми, методики	Уніфікують вимоги та забезпечують контроль якості навчання

** Джерело: [23, с. 41].*

Базовим актом, що визначає сучасну нормативну архітектуру державної служби, є Закон України «Про державну службу» від 2015 року. Він уперше закріпив компетентнісний підхід як ключову методологічну основу розвитку персоналу публічної служби, визначивши професійну компетентність центральним критерієм як добору, так і оцінювання діяльності службовців.

Закон установлює право державного службовця на професійне навчання та його обов'язок постійно підвищувати рівень професійної компетентності. У цьому контексті професійний розвиток визначається як безперервний, системний процес особистісного та професійного зростання, побудований на інтеграції знань, умінь і компетентностей [53, с. 36].

Суттєвим елементом нормативної основи є Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», який визначає професійний розвиток посадових осіб місцевого самоврядування за аналогічними принципами. Обидва закони формують єдину інтегровану нормативну систему, забезпечуючи послідовність вимог до компетентностей, етичних стандартів та управлінської діяльності службовців як на центральному, так і на місцевому рівнях.

Ключовими для регламентації професійного розвитку є також постанови Кабінету Міністрів України, які деталізують процедури навчання, порядок підвищення кваліфікації та вимоги до провайдерів освітніх послуг [12, с. 43].

Таблиця 1.6

Форми професійного розвитку державних службовців та їх нормативне закріплення

Форма професійного розвитку	Нормативна основа	Суть форми	Очікувані результати
Підвищення кваліфікації	Закон «Про державну службу», Постанова № 106	Сертифікатні та короткострокові програми	Оновлення знань, розвиток спеціальних компетентностей
Підготовка та перепідготовка	Закон «Про освіту», Постанова № 106	Отримання нової кваліфікації або спеціалізації	Розширення професійного профілю службовця
Стажування	Закон «Про державну службу», Постанова № 106	Освоєння практичних навичок у реальних умовах	Розвиток професійних умінь, адаптація до службових функцій

Самоосвіта	Ст. 48 Закону, нормативи НАДС	Онлайн-платформ и, курси, професійна література	Підтримка рівня компетентності, індивідуальна траєкторія розвитку
-------------------	----------------------------------	--	--

Інформальне навчання	Методичні рекомендації НАДС	Практичне набуття навичок у ході роботи	Розвиток soft skills, управлінських і цифрових компетентностей
Дистанційне навчання	Цифрові нормативні акти, ноти управління знаннями	Онлайн-програми, вебінари, модулі	Доступність, адаптивність, гнучкість навчання

** Джерело: [27].*

Особливо важливою є вимога формування індивідуальної програми підвищення кваліфікації, що забезпечує персоналізацію навчання відповідно до потреб конкретної посади та результатів щорічного оцінювання.

Оцінювання службової діяльності, регламентоване Постановою № 640, відіграє провідну роль у зв'язуванні правового інституту професійного розвитку з реальними управлінськими результатами.

Нормативно визначено, що результати оцінювання впливають на прийняття рішень щодо кар'єрного просування, визначення потреби у додатковому навчанні, преміюванні чи застосуванні дисциплінарних заходів. Таким чином, створюється правовий механізм стимулювання службовців до безперервного професійного самовдосконалення [5, с. 28].

До складових нормативного забезпечення системи професійного розвитку державних службовців належать також компетентнісні моделі та професійні стандарти, затверджені Національним агентством України з питань державної служби (НАДС). Вони встановлюють перелік основних і спеціалізованих компетентностей для різних категорій посад, доповнюючись описом поведінкових індикаторів, що використовуються для оцінювання рівня

сформованості відповідних компетенцій.

Окремо врегульовано впровадження нового інструменту в системі підвищення кваліфікації – типових загальних програм навчання, затверджених НАДС. Ці програми спрямовані на підвищення професіоналізму викладачів у сфері державного управління, відповідають положенням державних, регіональних і місцевих стратегій, а також встановлюють уніфіковані вимоги до організації

24

освітнього процесу. Зокрема, вони визначають мету й зміст навчання, структуру освітніх компонентів (модулів, тем, форм контролю), їх послідовність і обсяг, що забезпечує формування необхідних компетентностей для досягнення запланованих результатів навчання.



Рис. 1.2. Організаційні зміни у системі професійного навчання *

Джерело: розроблено автором.

Таке нормативне закріплення компетентностей забезпечує уніфіковані підходи до

добору, навчання та розвитку персоналу в усіх органах влади. Важливу роль у розвитку нормативної основи відіграє також Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки. Документ визначає професійну публічну службу як один із центральних напрямів реформ, акцентуючи увагу на забезпеченні безперервного розвитку компетентностей

25

службовців, удосконаленні системи добору та оцінювання кадрів, а також на розвитку цифрових навичок у контексті трансформації держави в сервісну. Особливий акцент зроблено на наближенні стандартів української державної служби до європейських моделей.

Суттєвим елементом нормативної основи професійного розвитку державних службовців виступає Концепція реформування системи професійного навчання, ухвалена у 2017 році, а також стратегічні документи НАДС, спрямовані на її практичну реалізацію. У цих документах акцентовано увагу на оновленні змісту освітніх програм, впровадженні механізмів контролю якості навчання, розвитку цифрових платформ для освіти та активному застосуванні дистанційних форм навчання [29, с. 39].

Попри наявні позитивні зрушення в напрямі модернізації, система професійного навчання все ще стикається з низкою проблем. Серед основних – обмежена адаптивність програм до індивідуальних потреб слухачів, брак можливостей для стажування в реальному середовищі, а також нерівномірне охоплення навчальними заходами службовців різних рівнів та категорій.

Нормативно-правові акти також визначають вимоги до фінансування професійного розвитку. Законодавство встановлює гарантії збереження робочого місця, посади, заробітної плати на час навчання. Проте у практиці спостерігаються випадки порушення цих гарантій, що свідчить про розрив між правовими нормами та управлінською практикою. Судова практика демонструє, що навіть наявність законодавчо визначених прав не завжди забезпечує їх автоматичну реалізацію [12, с. 30].

Зростає роль нормативних актів, які регулюють цифровізацію

професійного навчання. Стратегія розвитку цифрових компетентностей, акти у сфері електронного урядування, цифрової безпеки та електронних послуг встановлюють нові вимоги до кваліфікації державних службовців. Вони передбачають обов'язкове оволодіння цифровими навичками, необхідними для роботи з інформаційними системами, публічними реєстрами, інструментами електронного документообігу та онлайн-сервісами.

26

Поряд із національними нормативно-правовими актами, система професійного розвитку державних службовців в Україні орієнтується на кращі європейські практики. Зокрема, відбувається поступова інтеграція рекомендацій Європейського Союзу, що включають впровадження компетентнісних моделей, підходів до розвитку управлінського лідерства (leadership development), стандартів оцінки ефективності діяльності, принципів кар'єрної мобільності та концепції безперервного навчання [6, с. 103].

Цей процес сприяє гармонізації української системи публічної служби з європейськими стандартами, що, у свою чергу, позитивно впливає на зміцнення її професійного потенціалу та здатності ефективно реагувати на сучасні виклики.

Суттєвою новацією є запровадження електронних платформ професійного розвитку, серед яких провідне місце посідає Портал управління знаннями НАДС. Його діяльність нормативно регулюється, що забезпечує стандартизований доступ до освітніх послуг для всіх категорій державних службовців. Портал стає інструментом формування персоналізованих траєкторій навчання, накопичення результатів та формування електронного портфоліо службовця.

В умовах динамічних суспільних змін та повномасштабної війни особливої ваги набуває нормативно визначена гнучкість професійного розвитку. Новітні нормативні акти акцентують увагу на необхідності підготовки службовців до роботи в умовах криз, ризиків, інформаційних загроз. Це зумовлює модернізацію існуючих навчальних програм та формування нових компетентностей, пов'язаних з кризовим управлінням, стратегічною комунікацією, психологічною стійкістю [26, с. 87].

Окремим елементом нормативно-правового забезпечення є регулювання питань академічної доброчесності, етичних стандартів, антикорупційних вимог та правил конфлікту інтересів. Ці норми безпосередньо впливають на професійний розвиток, оскільки визначають моральні та поведінкові стандарти, яких службовець повинен дотримуватися у своїй професійній діяльності.

27

Попри значний обсяг нормативно-правових актів, у системі професійного розвитку зберігається фрагментарність регулювання, яка спричиняє труднощі у практичній реалізації окремих положень.

Недостатньо врегульованими залишаються питання імплементації інформального навчання, узгодження компетентнісних вимог між різними рівнями державної служби, забезпечення реальної конкуренції освітніх провайдерів, а також інтеграції професійних програм з оцінюванням результативності діяльності.

Серед актуальних викликів залишається проблема невідповідності між обсягом нормативних вимог і фактичними ресурсами органів влади для їх повноцінного виконання. Особливо це стосується невеликих організацій, які часто не мають у штаті фахівців із кадрової роботи, здатних ефективно організувати процес професійного навчання та розвитку персоналу [4, с. 33].

Ця ситуація підкреслює необхідність удосконалення нормативної бази в частині посилення централізованої методичної підтримки, розбудови регіональної системи координації та посилення інституційної ролі НАДС як провідного органу з питань стратегічного управління людськими ресурсами в системі публічної служби.

Нормативно-правове забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні характеризується багаторівневістю, комплексністю та поступовою євроінтеграцією. Незважаючи на значні реформи, існує потреба в подальшому вдосконаленні нормативної бази, її гармонізації, спрощенні процедур і підвищенні практичної ефективності механізмів професійного розвитку. Сучасні умови, включно з війною та повоєнним відновленням,

формують нові вимоги до правового регулювання, що потребує адаптації законодавства до реальних потреб державної служби та стратегічних інтересів держави.

28

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційного дослідження було розглянуто теоретичні та методологічні основи професійного розвитку державних службовців, що дало змогу цілісно проаналізувати природу цього явища, його зміст та правове підґрунтя в контексті сучасної системи публічного управління України.

У підрозділі 1.1 з'ясовано, що розвиток професійної спроможності кадрів державної служби є критично важливим для формування ефективного управлінського апарату, спроможного оперативно реагувати на суспільні зміни та виконувати функції держави на належному рівні. Професійна компетентність трактувалась як інтегрована особистісна характеристика, що включає знання, уміння, навички, цінності та поведінкові риси, які забезпечують ефективність службової діяльності. У цьому контексті компетентнісний підхід окреслено як ключову методологічну засаду для оновлення кадрового потенціалу публічної служби.

У підрозділі 1.2 обґрунтовано значущість функціонального підходу як базової методології формування професійної компетентності. Цей підхід дозволяє співвідносити компетентності службовця із конкретними завданнями, функціями та повноваженнями його посади, що сприяє практикоорієнтованому підходу до організації навчання. Компетентність розглядається як здатність результативно реалізовувати управлінські функції відповідно до повноважень, закріплених на нормативному рівні. Показано, що діяльнісна модель забезпечує адаптивність та цілеспрямованість професійного розвитку в умовах адміністративних змін.

У підрозділі 1.3 акцентовано на нормативно-правовій базі, що забезпечує професійний розвиток державних службовців, яка характеризується

багаторівневою структурою, динамікою змін та орієнтацією на європейські стандарти державного управління. Основні положення Закону України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування»

29

визначають нормативну рамку для реалізації принципів професіоналізму, постійного навчання й рівного доступу до освітніх послуг. Важливу роль відіграють акти Кабінету Міністрів України та ініціативи НАДС у розвитку цифрових рішень, модернізації форм оцінювання та впровадженні типових навчальних програм. Разом з тим виявлено низку проблем: фрагментарність регуляторної бази, недостатній розвиток неформального навчання, а також відсутність належного зв'язку між результатами навчання та оцінюванням службової ефективності.

Аналіз дає підстави стверджувати, що система професійного розвитку державних службовців в Україні перебуває на етапі активних змін, головною метою яких є формування висококваліфікованого, гнучкого та ефективного кадрового потенціалу публічної служби. Функціональний (діяльнісний) підхід виступає ключовим методологічним орієнтиром трансформацій, спрямовуючи процес професійної підготовки на практичну реалізацію управлінських завдань.

Наявна нормативно-правова база створює основу для побудови сучасної моделі підвищення кваліфікації, однак вона потребує подальшого оновлення. Зокрема, актуальним є завдання гармонізації нормативних актів, посилення гнучкості навчальних програм, а також розширення доступу до інформальних та змішаних форм навчання, що відповідають динаміці сучасного державного управління.

Результати першого розділу створюють концептуальне та методологічне підґрунтя для подальшого дослідження практичних механізмів професійного розвитку державних службовців. Узагальнення теоретичних підходів, функціональних моделей та нормативно-правових засад дозволяє перейти до аналізу реального стану системи професійного навчання, виявлення її сильних і слабких сторін, а також оцінювання ефективності інструментів формування

професійної компетентності. Це, у свою чергу, обумовлює необхідність комплексного аналізу сучасних форм, методів і результатів професійного розвитку державних службовців, що стане предметом розгляду наступних розділів кваліфікаційної роботи.

30

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У ДІЯЛЬНОСТІ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОГО РЕГІОНАЛЬНОГО ВІДДІЛЕННЯ ВАОМС «АСОЦІАЦІЯ МІСТ УКРАЇНИ»

2.1. Загальна характеристика діяльності Івано-Франківського РВ ВАОМС «Асоціація міст України»

Асоціація міст України (АМУ) є найпотужнішою та найбільш впливовою недержавною організацією, яка вже понад три десятиліття представляє інтереси органів місцевого самоврядування та забезпечує їх адвокацію на національному та міжнародному рівнях [15, с. 33]. Створена у 1992 році, АМУ має статус всеукраїнської асоціації відповідно до Закону України «Про асоціації органів місцевого самоврядування», що підкреслює її офіційний інституційний статус та провідну роль у формуванні локальної політики держави.

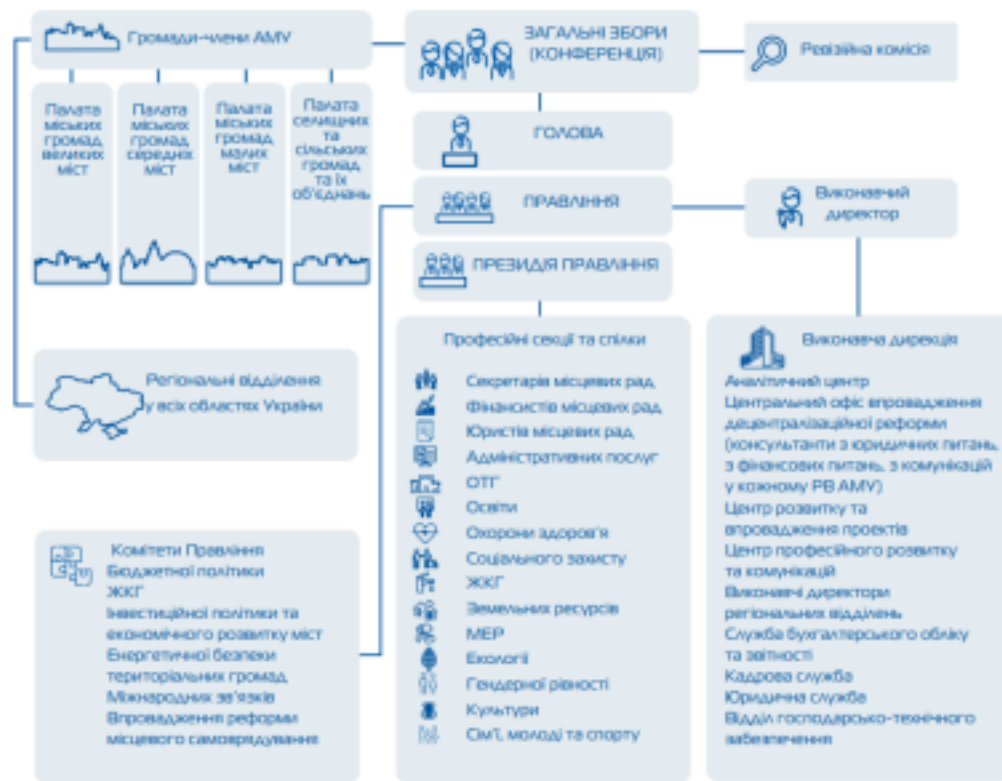


Рис. 2.1. Структура Асоціації міст України

** Джерело: [39].*

31

Івано-Франківське регіональне відділення ВАОМС «Асоціація міст України» (ІФ РВ АМУ) було створене у 2000 році з ініціативи 14 органів місцевого самоврядування. За перші десятиліття діяльності воно перетворилося на одну з найбільш активних, впливових та системно організованих регіональних платформ співпраці громад Західної України. Сьогодні ІФ РВ АМУ об'єднує 62 територіальні громади (рис. 2.2), які становлять 100% громад області, що свідчить про високий рівень довіри та потребу у професійній підтримці з боку регіонального відділення [45, с. 77].



Рис. 2.2. Територіальні громади Івано-Франківської області

** Джерело: [45].*

Упродовж своєї діяльності Івано-Франківське регіональне відділення Асоціації міст України очолювали відомі постаті місцевого самоврядування, серед яких – Зіновій Шкутяк, Віктор Анушкевичус, а з 2015 року – чинний міський голова Івано-Франківська Руслан Марцінків. Завдяки їхньому лідерству були закладені засади новітнього підходу до регіональної взаємодії між територіальними громадами, органами державної влади, міжнародними інституціями та експертною спільнотою. На сьогодні ІФ РВ АМУ виконує не лише представницьку функцію, а й активно діє як аналітична, навчальна та

комунікаційна платформа, що забезпечує підтримку громад у сферах управління, розвитку, інвестування та захисту прав громадян [41, с. 33].

Одним із провідних напрямів роботи відділення є налагодження сталих механізмів взаємодії між органами місцевого самоврядування Прикарпаття та державними структурами. ІФ РВ АМУ активно займається представленням і захистом інтересів громад, розробкою аналітичних документів, участю у законодавчому процесі та організацією регіонального й національного політичного діалогу. За останні роки фахівці відділення розглянули понад сотню проблемних питань у таких сферах, як бюджетна політика, освіта, охорона здоров'я, земельні відносини, надання адміністративних послуг, регіональний розвиток та цифровізація.

Організаційна структура ІФ РВ АМУ включає Загальні збори представників органів місцевого самоврядування (див. рис. 2.3), Правління, Ревізійну комісію та Виконавчу дирекцію. Саме остання відповідає за щоденне функціонування відділення, координацію консультантів, аналітичну діяльність, реалізацію проєктів і проведення навчальних програм. На постійній основі працюють спеціалізовані секції, серед яких – секція секретарів рад, юристів, регіонального розвитку, фінансів, адміністративних послуг, молодіжна рада, а також Клуб мерів, що виступає ефективним майданчиком для стратегічного діалогу між лідерами громад [62, с. 54].



Рис. 2.3. Загальні збори уповноважених представників органів місцевого самоврядування

** Джерело: [62].*

Професійна команда Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України (див. рис. 2.4) сформована навколо виконавчого директора Юрія Стефанчука та включає консультантів, які спеціалізуються на бюджетній політиці, правових питаннях, комунікаціях, а також працівників бухгалтерського та адміністративного підрозділів.



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. 2.4. Кадровий склад ІФ РВ АМУ

** Джерело: [47].*

Колектив активно задіяний у реалізації ініціативи «ПУЛЬС», що впроваджується за сприяння Агентства США з міжнародного розвитку (USAID), та бере участь у ряді грантових програм, які мають на меті зміцнення організаційної спроможності територіальних громад. Основні напрями діяльності охоплюють аналітичну роботу, проведення навчальних заходів, стратегічну підтримку органів місцевого самоврядування, надання експертних консультацій та представлення інтересів громад на регіональному й національному рівнях.

У 2024 році ІФ РВ АМУ продемонструвало ефективну фінансову діяльність та диверсифікацію джерел надходжень. Загальний дохід становив 2 588 328 грн, серед яких 318 000 грн – членські внески, а 2 270 328 грн – кошти на реалізацію проєктів. Витрати склали 2 327 818,75 грн, з них адміністративні – 386 109,49 грн, статутні – 239 010,26 грн, проєктні – 1 702 699 грн. Це свідчить про сталу фінансово-господарську діяльність та високий рівень проєктної спроможності [70, с. 33].

Одним із визначних досягнень Івано-Франківського регіонального відділення АМУ останніх років стало успішне втілення проєкту «Взаємодопомога громад Прикарпаття у кризових ситуаціях». У рамках цієї ініціативи Бурштинська міська територіальна громада отримала понад 6 мільйонів гривень фінансової підтримки, що дало змогу належним чином підготуватися до опалювального сезону 2024–2025 років. До реалізації проєкту долучилися 37 органів місцевого самоврядування, що свідчить про високий рівень взаємної підтримки та регіональної згуртованості. Відчутного ефекту вдалося досягти й завдяки плідній співпраці з освітніми та правозахисними установами – зокрема, університетами Прикарпаття, Українським католицьким університетом і представництвом Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини. Ці партнерства сприяли розвитку професійних компетентностей службовців, укріпленню місцевої правозахисної інфраструктури та поширенню інноваційних управлінських практик [69, с. 45].

Особливої актуальності діяльність ІФ РВ АМУ набула в умовах повномасштабної війни. Відділення виступило ключовим координаційним центром для громад, організовувало консультації, проведення міжмуніципальних діалогів, сприяло релокації бізнесу, залученню гуманітарної допомоги та підтримці внутрішньо переміщених осіб. Громади Івано-Франківщини активно взаємодіяли з європейськими партнерами, що посилювало їхню інституційну стійкість і сприяло міжнародній підтримці України.

Івано-Франківське регіональне відділення АМУ є важливим інституційним суб'єктом розвитку місцевого самоврядування, формування адміністративної спроможності громад та професійного зростання їхніх працівників. Його діяльність поєднує аналітичні, освітні, комунікаційні, адвокаційні та стратегічні функції, спрямовані на посилення місцевої демократії та підвищення якості публічних послуг в області.

Асоціація міст України здійснює свою діяльність як національна платформа розвитку органів місцевого самоврядування, спрямована на формування спроможних, демократичних і економічно сильних територіальних громад. Основною метою Асоціації є підвищення якості життя населення через підтримку органів місцевого самоврядування, їх інституційного зміцнення та забезпечення належних умов для реалізації конституційних повноважень місцевих рад [56, с. 33].

Для досягнення цієї мети Асоціація виконує комплекс стратегічних завдань, серед яких: утвердження демократичних принципів управління на місцях, захист прав та інтересів територіальних громад, сприяння соціально економічному, культурному й інфраструктурному розвитку, підтримка міжмуніципальної співпраці та формування сприятливого середовища для місцевого економічного зростання. Значна увага приділяється впровадженню ефективних механізмів реалізації законодавчих норм у сфері місцевого самоврядування, розвитку міжнародних зв'язків громад, залученню інвестицій та обміну кращими практиками управління.

У рамках реалізації своїх цілей Асоціація дотримується принципу невторчання у діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, виконуючи виключно консультативно-методичні, представницькі та аналітичні функції.

Регіональні відділення АМУ створюються для забезпечення ефективної координації роботи громад на місцях, реалізації рішень центральних органів Асоціації, захисту інтересів територіальних громад на регіональному рівні та покращення доступу громад до консультативних, аналітичних і навчальних послуг. Вони функціонують як юридичні особи, мають власний кошторис і здійснюють представницькі та організаційні повноваження в межах регіону.

АМУ активно розвиває міжнародні зв'язки, бере участь у програмах міжнародної технічної допомоги, співпрацює з іноземними асоціаціями місцевого самоврядування та впроваджує проекти, спрямовані на розвиток муніципального управління, демократії та сталого розвитку територій.

Івано-Франківське регіональне відділення Асоціації міст України посідає ключове місце у розвитку місцевого самоврядування в області. Відділення є платформою, яка поєднує інтереси 62 громад Прикарпаття, забезпечуючи їм доступ до експертної підтримки, дієвих механізмів комунікації з державними інституціями та інструментів підвищення управлінської спроможності. Завдяки цьому громади отримують можливість координовано реагувати на спільні виклики та формувати узгоджену політику розвитку регіону.

Особливістю діяльності ІФ РВ АМУ є добре розвинена консультативно методична та аналітична складова. Відділення не обмежується лише представницькими функціями, а активно напрацьовує рекомендації, проводить фахові обговорення, організовує навчальні заходи та секційні зустрічі. Значна кількість опрацьованих проблемних питань підтверджує системність роботи та орієнтацію на практичні результати. Ініційовані заходи сприяють професійному зростанню кадрів місцевого самоврядування, поглиблюють їхню компетентність і формують культуру постійного розвитку.

Значущу роль у діяльності Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України відіграє його адвокаційна функція. Відділення системно захищає інтереси місцевого самоврядування у взаємодії з органами державної влади, сприяючи прийняттю управлінських рішень, що безпосередньо впливають на фінансову стійкість громад та стратегічний розвиток регіону. Завдяки такій активній позиції вдалося зберегти критично важливі для громад доходи, що стало запорукою фінансової стабільності місцевих бюджетів. Ця діяльність зміцнює репутацію ІФ РВ АМУ як авторитетного партнера в системі врядування.

Окремої уваги заслуговує внесок відділення у розвиток міжмуніципального співробітництва та реалізацію проєктів із залученням партнерів. Організація демонструє високий рівень співпраці з навчальними закладами, неурядовими організаціями та міжнародними донорами. Прикладом успішної колаборації є ініціативи з підтримки громад у кризових ситуаціях, що підтверджують ефективність колективних дій та гнучкість у реагуванні на виклики [6, с. 97].

У період воєнного стану ІФ РВ АМУ проявило високу адаптивність і здатність швидко реагувати на виклики. Відділення координувало взаємодію між громадами, підтримувало їх у питаннях релокації бізнесу, гуманітарної допомоги та зміцнення життєздатності територій [21, с. 73]. Ця діяльність засвідчила його роль як центру комунікації й підтримки, що здатний працювати ефективно навіть за умов надзвичайних обставин.

У підсумку Івано-Франківське регіональне відділення АМУ можна охарактеризувати як важливу інституцію регіонального рівня, що об'єднує, навчає та підтримує громади. Його діяльність спрямована не лише на вирішення поточних управлінських завдань, а й на формування стратегічних підходів до розвитку місцевого самоврядування, підсилення конкурентоспроможності громад і впровадження практик, орієнтованих на європейські стандарти управління.

2.2. Аналіз кадрового потенціалу та рівня професійної компетентності працівників

Кадровий потенціал Івано-Франківського регіонального відділення АМУ представлений компактною, але функціонально збалансованою командою, яка забезпечує реалізацію ключових напрямів діяльності Асоціації на регіональному рівні. Структура персоналу включає чотири основні посади: виконавчого директора, консультанта з бюджетних питань, консультанта з питань комунікацій та бухгалтера. Такий склад відповідає організаційним потребам РВ АМУ та нормативно визначеним завданням, спрямованим на аналітичну, консультативну, комунікаційну, правову та адміністративно-фінансову підтримку громад-членів Асоціації [4, с. 93].

Виконавчий директор (Юрій Стефанчук) є ключовою посадовою особою, що забезпечує стратегічне й оперативне управління регіональним відділенням. Його компетентність визначається поєднанням управлінських, аналітичних та комунікаційних навичок, а також глибоким розумінням нормативно-правової бази місцевого самоврядування. Значний обсяг функцій – від організації роботи дирекції, забезпечення виконання рішень керівних органів Асоціації до контрольних, координаційних та представницьких повноважень – формує високі вимоги до його професійної підготовки. Рівень його компетентності підсилюється практичним досвідом у сфері місцевого самоврядування, участю в підготовці проектів, грантових ініціатив та аналітичними напрацюваннями.

Регіональний консультант з бюджетних питань (Діана Торконяк) забезпечує експертний супровід громад у сфері фінансового планування, бюджетування, міжбюджетних трансфертів та впровадження інструментів місцевого економічного розвитку. Її професійна компетентність охоплює аналітичні здібності, роботу з нормативно-правовими актами у фінансовій сфері, підготовку пропозицій щодо бюджетної політики, а також консультаційну діяльність. Консультант формує аналітичні довідки, узагальнює проблематику

громад, координує підготовку фінансових моделей та сприяє підвищенню фінансової спроможності ОМС.

Регіональний консультант з питань комунікацій (Оксана Процюк) відповідає за формування інформаційної політики РВ АМУ, підтримку зовнішніх та внутрішніх комунікацій, організацію публічних заходів, налагодження взаємодії з медіа та громадськістю. Компетентнісна модель цієї посади передбачає високий рівень володіння інструментами стратегічних комунікацій, навички кризової комунікації, медіаграмотність та здатність здійснювати інформаційний супровід реформ. Її діяльність сприяє підвищенню відкритості, прозорості та публічності місцевого самоврядування в регіоні.

Бухгалтер РВ АМУ забезпечує фінансову стабільність та правомірність використання ресурсів відділення. До його компетенцій належать ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності, забезпечення внутрішнього контролю, робота з бюджетними програмами та проектами, у тому числі міжнародними. Професійний рівень бухгалтера визначається точністю, відповідальністю, обізнаністю з податковим законодавством та змінами у фінансових стандартах.

Таблиця 2.1

Поточна структура персоналу ІФ РВ АМУ

Посада	Основні функції	Рівень компетентності
Виконавчий директор	Керівництво, стратегічне планування, фінанси, взаємодія з громадами	Високий
Консультант з бюджетних питань	Бюджетний аналіз, консультації для громад, супровід проєктів	Високий
Консультант з комунікацій	Інформаційна політика, медіа-зв'язки, PR грам	Високий

** Джерело: розроблено автором.*

Узагальнений аналіз свідчить, що кадровий потенціал РВ АМУ

характеризується високим рівнем фаховості та функціональною різноманітністю, що дає можливість ефективно реалізовувати завдання

40

організації у сфері розвитку місцевого самоврядування. Команда поєднує експертність у фінансовій, комунікаційній, управлінській та аналітичній площинах, що дозволяє забезпечувати якісну підтримку громад області. Водночас невелика чисельність персоналу зумовлює значне функціональне навантаження, необхідність постійного підвищення кваліфікації та гнучкого розподілу обов'язків.

З погляду функціонального підходу, кадрова структура ІФ РВ АМУ має добре збалансований набір компетентностей, який охоплює ключові напрями роботи з громадами – фінансове управління, комунікації, юридичне супроводження та адміністративне управління. Такий підхід створює надійну основу для плідної взаємодії з органами місцевого самоврядування, реалізації проєктів, впровадження змін та адаптації до викликів.

Аналіз кадрового потенціалу показує, що відділення не лише ефективно використовує наявні ресурси, а й активно поповнює команду згідно з актуальними потребами громад. Як доказ – недавнє оголошення про набір нових експертів, оприлюднене РВ АМУ на офіційних інформаційних майданчиках.

Вакантні позиції охоплюють ключові сфери, зокрема аналітику, грантрайтинг, закупівлі в органах місцевого самоврядування та адаптацію місцевих політик до стандартів Європейського Союзу. Такий напрямок кадрового добору відображає стратегічну орієнтацію регіонального відділення на поглиблення аналітичної спроможності, залучення ресурсів для громад та розвиток інституційної відповідності вимогам інтеграції до ЄС. РВ АМУ відкрите до професіоналів, які мають досвід у дослідженнях, управлінні проєктами, фінансовому аналізі, організації тендерних процедур та впровадженні європейських практик. Це свідчить про прагнення відділення розширити експертний потенціал, посилити консультаційну та навчально методичну роботу, а також забезпечити громадам області доступ до фахівців нового рівня.

Особливої уваги заслуговує той факт, що оголошення було опубліковане в межах міжнародного проєкту «Муніципалітети на шляху до ЄС», що підкреслює

41

важливість формування висококваліфікованої команди для підтримки євроінтеграційних процесів на місцевому рівні.

Залучення аналітика до команди ІФ РВ АМУ є стратегічно важливим для посилення дослідницького напрямку діяльності відділення. Наявність такого фахівця дозволить систематично готувати аналітичні огляди, стратегічні документи, оцінки потенційного впливу рішень і сценарні прогнози, що значно підвищить якість управлінських процесів у громадах. Натомість відсутність аналітичного супроводу створює прогалини в інформаційному забезпеченні та ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень на місцевому рівні.

Не менш актуальною є потреба в експерті з грантової діяльності. В умовах обмеженого фінансування з місцевих бюджетів саме проєктна діяльність і залучення зовнішніх ресурсів стають дієвим механізмом для реалізації інфраструктурних, соціальних та інноваційних ініціатив. Професійний грантрайтер зможе не лише підготувати якісні заявки, а й супроводжувати реалізацію проєктів, що суттєво підвищить шанси громад на перемогу в конкурсах і отримання міжнародної підтримки [48, с. 96].

Експерт з адаптації політик до стандартів ЄС є особливо затребуваним у контексті реалізації проєкту «Муніципалітети на шляху до ЄС». Його робота охоплює аналіз законодавства, гармонізацію місцевих політик, підготовку рекомендацій та участь у формуванні стратегічних документів громад. Роль такого експерта значно посилюється в умовах наближення України до ЄС та необхідності виконання Угоди про асоціацію.

Окремим напрямом, де кадрові потреби є критичними, виступають публічні закупівлі. Запровадження електронних систем, складність нормативної бази та ризики порушень вимагають спеціалізованого супроводу. Експерт із закупівель допоможе громадам проводити тендери якісно, ефективно та відповідно до законодавства.

Варто також наголосити, що оголошення про вакансії демонструє відкритість ІФ РВ АМУ до залучення молодих професіоналів, здатних привнести нові підходи й інноваційні рішення. Це вказує на стратегічне бачення організації та її готовність до трансформації кадрової системи.

42

Таблиця 2.2

Потреби у фахівцях (згідно з оголошенням про конкурси)

<i>Позиція</i>	<i>Компетентності</i>	<i>Причина потреби</i>	<i>Очікуваний ефект</i>
Аналітик / аналітикиня Дослідження,	стратегічний аналіз, прогнозування Зростання	навантаження по проєктах та запит громад	Посилення експертної спроможності
Грантрайтер Написання	заявок, фандрейзинг, проєктний менеджмент ProZorro, публічні закупівлі, аудит	Потреба залучення коштів для громад Розширення ресурсної бази тендерних процедур	Підвищення якості місцевих витрат
Експерт із закупівель	Євроінтеграційні стандарти, законодавство ЄС	Реалізація проєкту «Муніципалітети на шляху до ЄС»	Підвищення якості місцевих політик
Експерт із ЄС	Допомога громадам у	Оптимізація	

* Джерело: розроблено автором.

У цілому, кадрові запити ІФ РВ АМУ віддзеркалюють ключові вектори трансформації сфери місцевого самоврядування – зростаючу потребу в аналітичній підтримці, впровадженні цифрових рішень, розширенні міжнародної співпраці та забезпеченні фінансової стабільності. Поповнення команди новими спеціалістами сприятиме збалансуванню робочого навантаження, покращенню якості послуг, що надаються громадам, та забезпечить динамічний і довготривалий розвиток регіонального відділення.

Кадрова політика ІФ РВ АМУ характеризується проактивністю, системністю та орієнтацією на залучення спеціалістів широкого профілю. Це створює можливості для посилення експертної підтримки органів місцевого самоврядування та забезпечення комплексного супроводу реформ у регіоні.

Розвиток кадрового потенціалу ІФ РВ АМУ є системним і стратегічно важливим напрямом діяльності організації. Він ґрунтується на комбінуванні

43

різних форм професійного навчання, розширення команди, посилення міжнародної співпраці та впровадження компетентнісних моделей. Таблиця відображає ключові напрями, за якими відділення може посилювати власну спроможність та якість роботи з громадами [16, с. 35].

Професійне навчання є базовим елементом кадрового розвитку, оскільки забезпечує формування нових умінь і навичок, адаптацію до змін у законодавстві, актуальних трендів у сфері управління та цифрових інструментів. Формати навчання охоплюють тренінги, семінари, навчальні візити, обмін досвідом між громадами та співпрацю з університетами. Особливого значення набувають короткі інтенсивні програми, орієнтовані на практичні навички.

Другим важливим напрямом кадрової політики є планомірне залучення нових спеціалістів, що дозволяє мінімізувати кадрові ризики та підтримувати безперервність функціонування відділення. З огляду на багатофункціональність діяльності ІФ РВ АМУ, розширення команди є обґрунтованою необхідністю для рівномірного розподілу робочого навантаження серед працівників [55].

Активна міжнародна співпраця, зокрема участь у ініціативах USAID, партнерствах з європейськими організаціями та реалізація грантових програм, відкриває широкі горизонти для професійного розвитку персоналу. Серед таких можливостей – стажування, участь у міжнародних заходах, ознайомчі візити та обміни досвідом із муніципалітетами інших країн [35, с. 77].

Особливої уваги потребує розвиток цифрових компетентностей працівників відділення. Зростання ролі електронного врядування, необхідність роботи з аналітичними платформами, електронними закупівлями, системами моніторингу зумовлюють потребу в безперервному підвищенні цифрової грамотності. Це стосується як технічних аспектів, так і комунікаційної компетентності.

Важливим напрямом є формування кадрового резерву. Залучення

студентів, молодих фахівців, учасників молодіжних рад дозволить забезпечити наступність кадрів, підготувати майбутніх експертів та сформувати стійку

44

кадрову модель. Кадровий резерв може стати основою для створення інституційної пам'яті організації.

Крім того, розвиток персоналу повинен включати мотиваційні механізми, такі як участь у проєктах, можливість кар'єрного зростання, професійні конкурси та визнання результатів роботи. Це сприяє зниженню ризиків вигорання та підвищує залученість працівників [68].

Загалом напрями розвитку кадрового потенціалу формують логічну та збалансовану систему, орієнтовану на довгострокове зміцнення ІФ РВ АМУ як сучасної, професійної та експертної інституції.

Таблиця 2.3

Потреби у фахівцях (згідно з оголошенням про конкурси)

Напрямок	Форми реалізації	Відповідальні	Очікувані результати
Професійне навчання	Тренінги, семінари, обмін досвідом	ІФ РВ АМУ + партнери	Зростання компетентностей
Набір нових фахівців	Конкурси, співбесіди	Виконавчий директор	Розширення персоналу
Міжнародні програми	Гранти, стажування, партнерства	АМУ + донори	Інновації та європейські практики
Підвищення цифрової грамотності	Онлайн-курси, практичні заняття	Комунікаційний консультант	Ефективна цифрова взаємодія

** Джерело: розроблено автором.*

Стратегії, що розроблені на основі результатів SWOT-аналізу, надають ІФ РВ АМУ можливість комплексно й цілеспрямовано розвивати кадровий ресурс, орієнтуючись на поєднання внутрішніх переваг і зовнішніх викликів. Кожна стратегічна ініціатива поєднує окремі компоненти SWOT-матриці та

фокусується на вдосконаленні певних аспектів діяльності персоналу [27, с. 33].

Першим стратегічним напрямом є посилення експертного складу, що базується на синергії сильних сторін і зовнішніх шансів (S–O). Цей підхід передбачає активне використання позитивного іміджу відділення, наявної мережі партнерств та визнання з боку громад для залучення нових фахівців.

45

Такий крок відповідає сучасним потребам організації та сприяє підвищенню аналітичного й проєктного потенціалу.

Друга стратегія – зниження кадрових ризиків – базується на поєднанні слабких сторін і загроз (W–T). Обмежена чисельність персоналу в умовах високого навантаження створює ризики професійного вигорання та зниження якості роботи. Стратегія передбачає оптимізацію розподілу функцій, залучення додаткових фахівців та створення умов для ефективного виконання завдань.

Третя стратегія – інноваційний кадровий розвиток – виникає з поєднання сильних сторін і загроз (S–T). Вона передбачає використання високої професійності працівників для впровадження інноваційних практик управління, цифрових інструментів і новітніх методів консультування громад. Така стратегія дозволяє адаптуватися до технологічних і політичних викликів.

Четверта стратегія – компенсація слабких сторін – побудована на комбінації слабкостей і можливостей (W–O). Вона спрямована на мінімізацію впливу кадрових обмежень через розвиток партнерств, професійне навчання, створення кадрового резерву та залучення молодих фахівців. Таким чином компенсуються структурні недостатки та посилюються конкурентні переваги організації.

Таблиця 2.4

Потреби у фахівцях (згідно з оголошенням про конкурси)

Стратегія	Походження (S-O, W O, S-T, W-T)	Зміст
Розширення експертної команди	S-O	Використання репутації та партнерств для залучення фахівців

Зниження кадрових ризиків	W-T	Запобігання перевантаженню персоналу через залучення нових кадрів
Інноваційний кадровий розвиток	S-T	Запровадження цифрових інструментів та навчання
Компенсація слабких сторін	W-O	Підвищення кваліфікації та створення кадрового резерву

** Джерело: розроблено автором.*

46

Усі стратегії є взаємодоповнюючими й утворюють комплексну модель розвитку кадрової системи. Вони враховують як внутрішні параметри діяльності ІФ РВ АМУ, так і динаміку зовнішнього середовища, що робить їх практичними та релевантними. Комплексне впровадження цих стратегій дозволить відділенню не лише покращити поточну діяльність, але й забезпечити довгострокову стійкість та розвиток.

Серед основних переваг Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України варто виокремити високий рівень професіоналізму команди, її глибоку обізнаність у сфері місцевого самоврядування та здатність ефективно координувати діяльність територіальних громад. Відділення має розвинену мережу зовнішніх зв'язків, що сприяє зміцненню довіри з боку громад-партнерів.

Ще однією вагомою сильною стороною є чіткий функціональний розподіл обов'язків між співробітниками, що дає змогу паралельно реалізовувати кілька робочих напрямів. Така організаційна модель забезпечує гнучкість управління, швидкість реагування та високу результативність. Високий авторитет ІФ РВ АМУ у професійному середовищі додатково посилює його роль як важливого консультативного та експертного центру в регіоні.

Водночас кадровий потенціал має певні слабкі сторони. Найбільшою з них є невелика чисельність персоналу, що в умовах зростання навантаження може призводити до перенавантаження, браку часу для стратегічної роботи та

підвищених ризиків професійного вигорання. Обмеженість кадрового складу знижує можливість спеціалізації всередині команди, що ускладнює виконання багатокомпонентних проєктів.

Однією з вразливих сторін ІФ РВ АМУ є обмежена кадрова мобільність, яка зумовлена специфікою фінансування неприбуткових інституцій та невисоким рівнем оплати праці. Це, у свою чергу, знижує конкурентоспроможність відділення на ринку праці, ускладнює процес залучення нових фахівців і створює ризики втрати досвідченого персоналу на користь державних чи міжнародних структур.

47

Серед стратегічних можливостей для зміцнення кадрового потенціалу варто відзначити активізацію міжнародної технічної допомоги, зокрема запуск нових програм підтримки з боку ЄС, USAID та інших донорів. Такі ініціативи відкривають нові горизонти для професійного зростання працівників, залучення нових експертів і підвищення кваліфікації команди через участь у міжнародних проєктах. Крім того, зростаючий попит громад на якісні експертні послуги сприяє розширенню кадрового складу.

Водночас відділення зіштовхується із зовнішніми загрозами, які можуть негативно позначитися на кадровій стабільності. Серед них – триваючі воєнні дії, загальна економічна нестабільність, часті зміни у законодавстві, посилення конкуренції між організаціями, що реалізують проєкти, а також міграція кваліфікованих фахівців за кордон. Крім цього, зміщення пріоритетів у державній політиці може вплинути на фінансову підтримку та стабільність функціонування організації.

Проведений SWOT-аналіз засвідчив, що Івано-Франківське регіональне відділення Асоціації міст України володіє достатньо розвиненим комплексом внутрішніх ресурсів та організаційних спроможностей, які формують належну інституційну базу для ефективного виконання покладених на нього функцій і завдань. Зокрема, наявні управлінські, організаційні та інформаційні переваги створюють передумови для результативної діяльності в умовах динамічних

соціально-економічних змін. Водночас результати проведеного аналізу свідчать про наявність окремих внутрішніх обмежень, передусім у сфері кадрового забезпечення, що зумовлює об'єктивну потребу в цілеспрямованому посиленні кадрового потенціалу та розвитку людських ресурсів. Рациональне й системне використання наявних сильних сторін у поєднанні з ідентифікованими можливостями зовнішнього середовища формує міцне підґрунтя для сталого інституційного розвитку та підвищення адаптивності організації. Водночас послідовне подолання виявлених слабких місць сприятиме мінімізації потенційних ризиків і загроз, пов'язаних із впливом зовнішніх чинників.

48



Рис. 2.5. SWOT-Аналіз кадрового потенціалу ІФ РВ АМУ *

Джерело: розроблено автором.

Зовнішнє середовище суттєво формує можливості й обмеження для

кадрового розвитку ІФ РВ АМУ. Політичні фактори мають визначальний характер, оскільки діяльність регіонального відділення безпосередньо пов'язана з реформою місцевого самоврядування, децентралізацією та євроінтеграційним курсом держави.

Утвердження принципів субсидіарності, розширення повноважень територіальних громад та активізація міжмуніципального співробітництва вимагають від персоналу відділення глибоких знань у сфері публічного

49

управління та здатності швидко адаптуватися до змін нормативно-правового поля.

Економічні чинники мають суттєвий вплив на формування кадрової політики ІФ РВ АМУ. Фінансова нестабільність, інфляція, обмеженість ресурсів місцевих бюджетів та зростання витрат на реалізацію проєктів призводять до підвищеного навантаження на працівників, особливо у сфері фінансового планування та пошуку додаткового фінансування. Водночас наявність міжнародної донорської підтримки створює сприятливі умови для залучення спеціалістів із проєктного менеджменту, фінансування розвитку та аналітики.

Соціальні аспекти також формують кадрові запити, адже очікування громад змінюються: зростає потреба в оперативній комунікації, фаховій експертизі та підтримці з боку консультантів. Це актуалізує роль відкритості, доступності та довіри у взаємодії з представниками органів місцевого самоврядування.

Громади очікують швидких, професійних та зрозумілих рекомендацій, що формує вимогу до персоналу володіти не лише професійними компетентностями, а й м'якими навичками – комунікативністю, командністю, вмінням працювати з конфліктами.

Технологічні фактори створюють нові виклики та можливості. Активний розвиток електронного урядування, впровадження цифрових платформ, аналітичних систем та електронних закупівель вимагають від працівників ІФ РВ АМУ високої цифрової грамотності. З іншого боку, технологічні інновації

дозволяють ефективніше організовувати роботу, проводити онлайн-навчання, здійснювати моніторинг та консультування громад у дистанційному форматі.

Особливої ваги набуває вплив воєнного стану, який посилює всі групи факторів. У політичній сфері це посилення ролі місцевого самоврядування в гуманітарній та безпековій інфраструктурі; в економічній – зростання дефіциту ресурсів; у соціальній – міграційні процеси та зміна демографічної структури; у технологічній – необхідність кіберзахисту та цифрової безпеки.

50

Серед позитивних зовнішніх чинників варто відзначити активізацію міжнародних програм підтримки громад, які створюють додаткові можливості для професійного навчання персоналу. Зокрема, європейські інституції пропонують тренінги, стажування та грантові програми для фахівців у сфері місцевого самоврядування.

Зовнішнє середовище формує комплекс умов, які потребують гнучкої кадрової політики ІФ РВ АМУ. Відділення повинно не лише реагувати на зовнішні зміни, а й проактивно вибудовувати систему розвитку персоналу, орієнтовану на європейські стандарти, інновації та сталу професійну компетентність.

Аналіз кадрового потенціалу Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України засвідчує, що організація володіє професійною, висококваліфікованою та мотивованою командою, здатною ефективно забезпечувати реалізацію завдань, пов'язаних із підтримкою розвитку місцевого самоврядування. Працівники відділення мають чітко визначені функціональні обов'язки, а структура команди відповідає ключовим напрямкам роботи АМУ: бюджетно-фінансовим питанням, комунікаціям, аналітиці, грантовій діяльності та організації проєктів розвитку громад.

У процесі дослідження виявлено, що кадровий склад характеризується високим рівнем професійної компетентності. Фахівці виконують широкий спектр завдань: від надання консультацій громадам до організації стратегічних заходів, супроводу проєктів, аналітичної роботи та забезпечення комунікації між

органами місцевого самоврядування. Така багатфункціональність персоналу позитивно впливає на гнучкість і результативність діяльності відділення, що дозволяє швидко реагувати на потреби територіальних громад.

Разом із тим виявлено низку проблемних аспектів, що впливають на кадрову стабільність та ефективність. Зокрема, невелика чисельність персоналу створює ризик надмірного навантаження на працівників, що може відображатися на швидкості виконання завдань та сприяти появі професійного вигорання.

51

Обмеженість ресурсів і конкуренція з боку інших інституцій за кваліфіковані кадри також формують додаткові виклики для відділення.

Таблиця 2.5

**PEST-Аналіз зовнішніх умов, що впливають на розвиток
кадрового потенціалу ІФ РВ АМУ**

Р – Політичні фактори Е – Економічні фактори	
Євроінтеграційний курс України, зростання ролі місцевого самоврядування.	Обмеження бюджетів громад, фінансові ризики воєнного часу.
Децентралізація, підтримка діяльності АМУ на національному рівні.	Конкуренція за грантові ресурси, залежність від донорів.
Необхідність адаптації політик до стандартів ЄС.	Можливості для залучення проектного фінансування.
S – Соціальні фактори	T – Технологічні фактори
Потреба громад у кваліфікованих консультантах.	Зростання ролі цифрових інструментів у самоврядуванні.
Зростання запиту на навчання та консалтинг.	Потреба персоналу у цифровій грамотності та аналітичних інструментах.
Мобільність молодих фахівців, інтерес до міжнародних практик.	Розвиток онлайн-комунікацій, e democracy, e-services.

** Джерело: розроблено автором.*

Результати SWOT- і PEST-аналізів свідчать, що кадровий потенціал ІФ РВ АМУ значною мірою залежить від зовнішнього середовища – політичної

ситуації, процесів європейської інтеграції, зростаючого запиту громад на фахову підтримку, розвитку цифрових технологій та економічної нестабільності. Водночас ці чинники відкривають нові горизонти для кадрового зростання, зокрема шляхом участі у міжнародних проєктах, впровадження ІТ-рішень у роботу з громадами та посилення аналітичної складової діяльності.

Наявна система професійного розвитку потребує вдосконалення: слід створити умови для постійного підвищення кваліфікації, розширити кадрову базу, а також запровадити заходи для попередження професійного вигорання співробітників. Інвестування в розвиток персоналу сприятиме підвищенню інституційної ефективності відділення та забезпечить стабільну допомогу громадам.

52

Загалом, кадровий ресурс ІФ РВ АМУ є достатньо спроможним для реалізації поставлених цілей, проте його подальше зміцнення має здійснюватися планово та відповідно до актуальних викликів у сфері місцевого самоврядування. Інвестиції в людський капітал, стратегічне кадрове управління та розширення команди стануть основою підвищення якості підтримки територіальних громад Івано-Франківщини.

2.3. Оцінка чинної системи формування та розвитку професійних компетентностей працівників регіонального відділення

Система розвитку професійних компетентностей працівників Івано Франківського регіонального відділення Асоціації міст України поєднує практичний підхід, фокус на сучасні методи управління персоналом та активну інтеграцію у національні й міжнародні програми. Незважаючи на обмежений кадровий ресурс, команда ефективно використовує зовнішню експертизу, освітні ініціативи та донорську підтримку, що дозволяє компенсувати внутрішні обмеження й сприяє постійному професійному зростанню.

Одним із важливих інструментів розвитку персоналу є участь у

масштабних освітніх і методичних ініціативах, спрямованих на зміцнення кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування. Яскравим прикладом є залучення до всеукраїнської програми «Стажування молоді в органах місцевого самоврядування», реалізованої у партнерстві з НАДС, Міністерством молоді та спорту, ГО «ТиЗміни», ПРООН і МЗС Данії. Участь у цій ініціативі сприяла зростанню методичної та аналітичної компетентності колективу, а також дала змогу сформувати власну ефективну модель наставництва й підтримки молодих фахівців.

Набутий досвід команда ІФ РВ АМУ успішно адаптувала до регіонального контексту, організувавши двомісячну програму стажування для студентської молоді області. Це свідчить про здатність відділення виступати не лише як

53

користувач освітніх практик, а як їх розробник та носій. Стажування охоплювало чотири ключові напрями – місцеве самоврядування, молодіжну політику, аналітику та дослідження, проєктний менеджмент – що відповідає структурі професійних функцій команди й підсилює розвиток компетентностей працівників через менторство та взаємодію зі стажерами.

Суттєвою перевагою є те, що працівники відділення брали участь у тестуванні методології проєкту, проведенні тренінгів, збиранні аналітики та кейсів, а також супроводі громад-учасниць. Це створює унікальне середовище навчання «через практику», де підвищення компетентностей відбувається через безпосереднє розв’язання професійних завдань, роботу з громадами та проєктну діяльність.

Програма стажування слугувала водночас платформою для професійного становлення студентської молоді та інструментом підвищення кваліфікації працівників ІФ РВ АМУ. Залучення співробітників до менторської підтримки, консультування учасників, розробки завдань, організації тренінгів дало змогу зміцнити їхні вміння у сфері комунікації, викладання, аналітики, управління проєктами та стратегічного планування. Завдяки цьому процес внутрішнього навчання набуває інтерактивного характеру: працівники не лише передають

знання, а й розширюють власні професійні компетенції.

Система розвитку персоналу має також елементи неформального та самоосвітнього навчання. Працівники відділення долучаються до тренінгів, організованих центральною дирекцією АМУ, міжнародними проектами, програмами підвищення кваліфікації, тематичними секціями та мережевими обмінами. Такі заходи підсилюють професійні компетентності в галузях бюджетного планування, комунікацій, цифрових інструментів, міжмуніципального співробітництва та місцевого економічного розвитку.

Попри наявні позитивні елементи, чинна система розвитку компетентностей має певні обмеження. Зокрема, відсутність формалізованої стратегії професійного розвитку персоналу, нестача регулярних індивідуальних планів підвищення кваліфікації, залежність від зовнішніх грантових програм та

54

обмежений кадровий склад, що ускладнює участь усієї команди в навчальних заходах одночасно. Водночас саме ці виклики створюють підґрунтя для вдосконалення системи, її структуризації та підвищення ефективності.

Загалом аналіз поточної системи розвитку компетентностей свідчить, що Івано-Франківське регіональне відділення АМУ активно впроваджує практичний, партнерський та проектно-орієнтований підхід до підготовки персоналу. Відділення використовує сучасні освітні методики, взаємодіє з молоддю, створює інноваційні підходи та підтримує професійне середовище, в якому компетентності формуються природно – через щоденну діяльність. Такий підхід формує підґрунтя для подальшої модернізації системи професійного навчання відповідно до принципів функціонального підходу.

Професійне зростання працівників ІФ РВ АМУ ґрунтується на поєднанні формальних, неформальних і практичних форм освіти. Значний внесок у розвиток навичок і знань забезпечують тренінги та семінари, які організовуються як центральним офісом Асоціації міст України, так і міжнародними донорами та дослідницькими установами. Тематика таких заходів охоплює ключові сфери: бюджетування, стратегічне управління, публічні комунікації, цифровізацію та

розвиток місцевої економіки.

Важливою формою є внутрішні майстер-класи та наради, під час яких працівники обмінюються досвідом щодо роботи з громадами, ведення аналітики, підготовки звітів, комунікаційних кампаній. Це сприяє формуванню корпоративних стандартів та взаємному навчанню.

Окреме місце в системі займає стажування та практики студентів, що проводилися у 2024–2025 роках. Менторський супровід учасників стажування забезпечив працівникам можливість удосконалити навички тренерства, аналітичного мислення, роботи з молоддю та навчання дорослих.

Співробітники Івано-Франківського РВ АМУ беруть активну участь у навчальних програмах, що реалізуються в рамках проєктів Асоціації міст України та міжнародної донорської підтримки, зокрема за сприяння ПРООН, USAID, U-LEAD та DOBRE.

55

Таблиця 2.6

**Основні форми професійного розвитку,
що використовуються ІФ РВ АМУ**

Форма навчання	Характеристика	Приклади
Тренінги та семінари	Очні чи онлайн заходи з актуальних тем	Комунікації, бюджет, стратегічне планування
Внутрішні майстер класи	Обмін досвідом у команді	Опис кейсів громад
Стажування	2-місячні програми для молоді	Проєкт «Підтримка стажування молоді»
Навчання у проєктах	Донорські й партнерські програми	U-LEAD, DOBRE, ПРООН
Професійні секції	Галузеві об'єднання консультантів АМУ	Бюджетна секція, секція комунікації
Онлайн-курси	Самостійне навчання	Prometheus, VUM, U-LEAD Academy
Обмін досвідом	Робочі поїздки та зустрічі громад	Воркшопи з менеджменту громад

** Джерело: розроблено автором.*

Важливою частиною професійного розвитку є активна участь працівників у профільних секціях Асоціації міст України, які охоплюють тематику бюджету, комунікацій, соціального захисту, освіти та цифровізації. Така взаємодія забезпечує постійний доступ до актуальної інформації в галузі та сприяє професійному обміну між консультантами з різних регіонів.

Додатковим джерелом підвищення кваліфікації є онлайн-курси та вебінари, які співробітники проходять як за власною ініціативою, так і відповідно до рекомендацій керівництва. Найбільш затребуваними є навчальні програми, присвячені темам цифрових технологій, ефективної комунікації, бюджетного планування та аналізу даних.

У діяльності ІФ РВ АМУ навчання має змішану структуру: частина заходів проводиться регулярно, частина – залежно від проєктної діяльності або потреб громад. Найчастіше навчання відбувається 1–2 рази на місяць, включаючи участь у тренінгах, секціях АМУ та зовнішніх вебінарах.

56

Проте формалізованого річного плану професійного розвитку працівників не існує: навчання відбувається ситуативно, відповідно до потреб громад, поточних завдань і графіка партнерських проєктів. Моніторинг проходження навчань здійснюється в обмеженій формі: працівники звітують про пройдені курси або заходи, однак системи оцінки компетентностей немає. *Таблиця 2.7*

Системність та регулярність навчання в ІФ РВ АМУ

Показник	Стан
Регулярність навчання	1–2 заходи щомісяця
Наявність річного плану	Відсутній
Моніторинг підвищення кваліфікації	Частково ведеться
Залежність навчання від проєктів	Висока
Формалізація процесів	Низька

** Джерело: розроблено автором.*

Організація професійного навчання працівників ґрунтується на співпраці з різними суб'єктами – як внутрішніми, так і зовнішніми. Провідну роль у цьому процесі відіграє виконавча дирекція Асоціації міст України, яка систематично організовує тематичні секції, практичні заняття та освітні заходи. Водночас вагомий внесок у забезпечення можливостей для підвищення кваліфікації здійснюють міжнародні ініціативи, зокрема ПРООН, U-LEAD, DOBRE, USAID. Вони надають доступ до широкого спектру освітніх форматів – тренінгів, стажувань, вебінарів, ознайомчих візитів і програм обміну досвідом.

Періодично залучаються і зовнішні експерти – консультанти з фінансів, аналітики, проєктного менеджменту, стратегічного планування. Також ініціаторами навчання можуть виступати самі працівники ІФ РВ АМУ, які знаходять релевантні курси або звертаються до центральної дирекції із запитом.

57

Таблиця 2.8

Основні організатори навчання

Організатор	Роль
Виконавча дирекція АМУ	Регулярні тренінги, секції
Міжнародні програми	Комплексні освітні проєкти
Зовнішні експерти	Тренінги з вузьких тем
Університети	Партнерські програми

** Джерело: розроблено автором.*

Фінансування освітньої діяльності персоналу здійснюється на засадах комбінованого підходу. Основу становлять кошти грантових ініціатив та проєктів-партнерств, які покривають витрати на участь у тренінгах, стажуваннях та консультативних заходах. Часткове забезпечення навчальних потреб працівників здійснює центральна дирекція Асоціації міст України – зокрема, через організацію тематичних секцій, онлайн-заходів і поширення методичних напрацювань.

Проте в Івано-Франківському регіональному відділенні не сформовано стабільного окремого бюджету, призначеного виключно для професійного розвитку. Це обмежує можливості для постійного навчання і зумовлює залежність від зовнішнього фінансування або наявності ресурсів у структурі АМУ.

Таблиця 2.9

Джерела фінансування навчання

Джерело Характеристика	
Грантові програми	Основне джерело фінансування
Кошти АМУ	Часткове забезпечення секцій
Кошти громад	Епізодичне фінансування
Власні ресурси працівників	За потреби
Окремий бюджет РВ АМУ	Відсутній

** Джерело: розроблено автором.*

Аналіз показує, що ІФ РВ АМУ має значний досвід професійного навчання, однак система залишається недостатньо формалізованою. Найбільш відчутними є такі проблеми:

- незначний кадровий склад, що обмежує час на навчання;

- відсутність системної стратегії розвитку персоналу;
- залежність навчання від грантів;
- нестача внутрішніх ресурсів для регулярного коучингу та супервізії;
- відсутність формальної системи оцінки компетентностей;
- низький рівень документування процесів навчання.

Ці виклики стримують розбудову ефективної компетентнісної моделі та ускладнюють планування професійного розвитку.

Таблиця 2.10

Джерела фінансування навчання

Проблема Прояв	
Нестача часу	Великий обсяг роботи, малий штат
Відсутність стратегії	Навчання не планується на рік
Залежність від грантів	Відсутність стабільного бюджету
Відсутність оцінки компетентностей	Немає системних інструментів
Обмежений доступ до навчальних ресурсів	Курси не завжди доступні фінансово

* Джерело: розроблено автором.

На основі аналізу функцій та навантаження ІФ РВ АМУ можна виокремити ключові потреби працівників:

Таблиця 2.11

Потреби працівників у розвитку

Сфера Конкретні потреби	
Бюджет	Міжбюджетні трансферти, аналіз фінансів
Комунікації	PR, кризові комунікації, SMM
Аналітика	Візуалізація даних, соціологія, research
Проекти	Грантрайтинг, логіка проєктів
Цифровізація	GIS, цифрові сервіси, аналітичні платформи
Soft skills	Стресостійкість, робота з високим навантаженням

- поглиблені знання у сфері бюджетної політики та фінансового аналізу;
- вдосконалення компетентностей у комунікаціях та кризовому PR;
- підвищення навичок аналітики та роботи з даними;
- розвиток умінь у сфері проєктного менеджменту та грантової діяльності;
- освоєння цифрових інструментів та GIS-аналітики;
- розвиток емоційної стійкості та попередження професійного вигорання.

Навчальні програми та участь у проєктах дали можливість команді досягти низки важливих результатів: значне покращення якості консультаційної підтримки громад; покращення комунікаційної діяльності та висвітлення роботи громад; поява нових інформаційних продуктів (аналітичні записки, кейси, презентації); підвищення здатності команди працювати з молоддю, створювати навчальні формати; успішне впровадження проєктної діяльності; посилення взаємодії з громадами та університетами.

У Івано-Франківському регіональному відділенні АМУ система розвитку професійних компетентностей має прикладний характер і орієнтується насамперед на запити територіальних громад. Основними інструментами професійного вдосконалення виступають участь у тематичних тренінгах, секційних зустрічах, вебінарах та діяльності в межах проєктів, що організовуються як центральним офісом Асоціації міст України, так і міжнародними партнерами.

Завдяки такому підходу працівники мають змогу оперативно оновлювати знання, адаптуватися до змін у сфері місцевого самоврядування та розвивати свої компетентності у відповідності до потреб регіону.

Однак навчальна система ще не є достатньо структурованою. Відсутність затвердженого плану професійного розвитку на рік, а також інструментів для моніторингу участі в навчанні й оцінювання компетентностей, ускладнює ефективне стратегічне управління людськими ресурсами.

Навчання відбувається здебільшого ситуативно – відповідно до проєктів, актуальних завдань або запитів громад. Це робить систему гнучкою, проте недостатньо передбачуваною й структурованою.

Суттєвим позитивом є активне залучення працівників до міжнародних програм технічної допомоги, де вони отримують сучасні знання про бюджетний менеджмент, комунікації, аналітику та проєктний підхід. Саме такі формати сприяють розширенню експертності ІФ РВ АМУ та підвищують якість консультаційної підтримки для територіальних громад області. Крім того, інтенсивний досвід участі у проєкті стажування молоді дозволив працівникам набути важливих навичок менторства та розвитку кадрового резерву.

Попри наявні досягнення, система професійного розвитку в ІФ РВ АМУ стикається з низкою структурних викликів. Невелика чисельність команди істотно обмежує можливості для систематичного навчання, адже високе навантаження не завжди дає змогу приділити достатньо часу підвищенню кваліфікації.

Крім того, відсутність окремо виділеного бюджету на розвиток персоналу робить відділення залежним від зовнішніх джерел фінансування, зокрема грантів. Це ускладнює довгострокове планування освітніх ініціатив.

Проведений аналіз засвідчив, що працівники мають актуальні запити на професійне вдосконалення у таких напрямках, як бюджетна аналітика, комунікаційні практики, робота з даними, управління проєктами та цифровізація. Ці потреби варто враховувати під час модернізації навчальної системи, орієнтуючись на компетентнісний підхід, рекомендації НАДС та європейські стандарти професійної підготовки кадрів місцевого самоврядування.

Незважаючи на окреслені проблеми, ІФ РВ АМУ демонструє позитивні результати завдяки наявним механізмам професійного розвитку. Зокрема, підвищено якість аналітичної та консультаційної діяльності, розширено спектр комунікаційних продуктів, посилено взаємодію з громадами та університетами, реалізовано успішні проєкти й навчальні ініціативи для молоді. Це свідчить про

здатність персоналу швидко адаптуватися до нових завдань і нарощувати експертність навіть за умов обмежених ресурсів.

Чинна система формування професійних компетентностей працівників ІФ РВ АМУ є функціонально ефективною, але потребує підвищення рівня структурованості, плановості та довгострокового підходу. Запровадження річного плану навчання, системи оцінювання компетентностей та стабільного фінансування дозволить підсилити кадровий потенціал та забезпечити сталий розвиток регіонального відділення у відповідності до сучасних вимог місцевого самоврядування та європейських стандартів управління.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного аналізу діяльності Івано-Франківського регіонального відділення Асоціації міст України встановлено, що ця структура посідає ключове місце у підтримці, представництві та розвитку територіальних громад Прикарпаття. За 25 років роботи ІФ РВ АМУ сформувало стійку організаційну модель, яка поєднує експертно-консультативну діяльність, адвокацію інтересів громад, аналітичну роботу, проєктний менеджмент та партнерську взаємодію з державними, академічними й міжнародними інституціями. Це створює сприятливе середовище для розвитку професійної компетентності як працівників відділення, так і представників органів місцевого самоврядування.

Кадровий потенціал ІФ РВ АМУ характеризується високим рівнем спеціалізації, чітким розподілом функцій та значним практичним досвідом працівників. SWOT- і PEST-аналізи засвідчили, що основними сильними сторонами є експертність співробітників, сталий авторитет відділення в регіоні, широка мережа партнерств, а також активна участь у реалізації проєктів, які підтримують інституційну спроможність громад. Разом із тим, невелика чисельність персоналу, обмежені ресурси та високе навантаження створюють

ризиками для стабільності та ефективності роботи. Ці чинники впливають на можливість регулярного навчання, планування професійного розвитку та запобігання професійному вигоранню.

Оцінка кадрового складу показала, що працівники володіють актуальними компетентностями у сферах бюджетного аналізу, комунікацій, роботи з громадами, аналітики та проєктного менеджменту. Водночас збереження та розвиток цього потенціалу потребує системної підтримки. Потреби персоналу свідчать про необхідність регулярного підвищення кваліфікації з цифрових інструментів, кризових комунікацій, міжмуніципального співробітництва, правових аспектів місцевого самоврядування та емоційної стійкості – особливо в умовах воєнного стану та масштабних соціально-економічних викликів.

Аналіз чинної системи формування професійних компетентностей засвідчив, що ІФ РВ АМУ використовує широкий спектр форм навчання: участь у тренінгах і семінарах, діяльність у секціях АМУ, обмін досвідом між громадами, залучення до міжнародних проєктів, проходження стажувань, у тому числі для молоді. Ця система є гнучкою, адаптивною та тісно пов'язаною з реальними потребами громад. Водночас вона характеризується недостатньою формалізованістю: відсутні річний план розвитку персоналу, система оцінювання професійних компетентностей, а також сталі механізми фінансування навчання.

Разом узяті результати свідчать, що ІФ РВ АМУ має високий потенціал розвитку завдяки поєднанню компетентної команди, ефективної організаційної структури та широкої зовнішньої підтримки. Проте подальше зміцнення кадрового ресурсу потребує впровадження більш системного та компетентнісного підходу до навчання, модернізації внутрішніх процедур, розширення інституційних можливостей та створення умов для сталого професійного зростання працівників.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ

ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ОСНОВІ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ПІДХОДУ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

3.1. Міжнародний досвід застосування функціонального (діяльнісного) підходу до професійного розвитку службовців публічної влади

Досвід провідних країн засвідчує, що професійний розвиток кадрів публічного сектору, організований на основі функціонального підходу, є ключовим фактором успішності системи державного управління. Це особливо актуально в періоди криз – під час воєн, стихійних лих, енергетичних чи гуманітарних загроз, коли від державних службовців вимагається оперативність, висока професійна підготовка та відповідальність. В таких умовах актуалізується потреба в постійному оновленні знань і вдосконаленні практичних вмінь. Саме тому держави з розвиненою системою публічної служби приділяють особливу увагу адаптивному навчанню, програмам швидкої підготовки, моделюванню кризових ситуацій та системній підтримці персоналу в умовах надзвичайних викликів.

У міжнародній практиці функціональний підхід передбачає, що навчання орієнтується не стільки на передачу теоретичних знань, скільки на формування здатності діяти – виконувати службові функції відповідно до визначених компетентностей.

У воєнних умовах важливість такого підходу зростає, адже службовці стикаються з нестандартними ситуаціями, які вимагають алгоритмів реагування, перевірених методик роботи, міжвідомчої взаємодії та обміну досвідом. Саме тому провідні держави впроваджують спеціалізовані курси з кризового менеджменту, цивільного захисту, інформаційної безпеки, протидії дезінформації, комунікацій в умовах невизначеності тощо.

Одним із інструментів діяльнісного підходу є створення інтерактивних платформ дистанційного навчання, поширених у країнах ЄС, Канаді та США. В

Україні аналогом такої системи став Портал управління знаннями НАДС, що забезпечує доступ до освітніх ресурсів, нормативної бази, консультацій, вебінарів, професійних спільнот та матеріалів з кращих практик. Цей портал відтворює принципи, які функціонують у європейських школах державного управління: концентрація навчальних ресурсів, швидкий доступ до інформації, можливість самоосвіти та обмін досвідом між службовцями. У багатьох країнах портали знань є ядром системи розвитку компетентностей, що дозволяє масштабувати навчання і підтримувати постійну готовність персоналу реагувати на нові виклики.

Значну увагу в міжнародній практиці приділено цифровізації управління людськими ресурсами. У більшості європейських держав функціонує електронний кадровий менеджмент, що охоплює відбір персоналу, оцінювання результатів, формування індивідуальних планів розвитку, електронні особові справи. Україна рухається у цьому ж напрямі: НАДС визначає модернізацію державної служби, цифровізацію HR-процесів, удосконалення системи оцінювання компетентностей та приведення державної служби до європейських стандартів однією з ключових цілей. Такий підхід відображає міжнародну тенденцію – поєднання гнучкого навчання, ефективного кадрового менеджменту та оцінки результативності в єдину систему.

Окреме місце у світовій практиці посідає запровадження грейдингових систем оплати праці, які передбачають прив'язку винагороди до складності функцій, компетентностей і досягнутих результатів. Грейди дозволяють чітко структурувати посадові рівні, забезпечити прозорість винагороди, стимулювати кар'єрне зростання та мотивувати службовців до професійного розвитку.

Подібні моделі працюють у Великій Британії, Канаді, Нідерландах, Естонії та

Польщі, де вони поєднані з регулярним оцінюванням результативності та індивідуальними програмами вдосконалення компетенцій. Україна впроваджує

аналогічні елементи, що є важливим кроком до гармонізації з європейською моделлю.

**Порівняльна таблиця міжнародних моделей застосування
функціонального (діяльнісного) підходу**

Країна / Модель	Основні характеристи ки діяльнісного підходу	Інструме нт и професійн ог о розвитку	Система оцінювання	Роль цифровіза ції
Велика Британія (англосаксонська модель)	Орієнтація на виконання функцій, гнучкість кадрової політики	Стажування, симуляції, практичні завдання	Регулярні performance review	Розвинуті e learning платформи; електронне HR управління
Німеччина (комбінована модель)	Баланс теорії та практики; практична підготовка в органах влади	Федеральна академія управління; ротації	Дворівневе оцінювання + стажування	Єдина цифрова система управління кадрами
Франція (французька модель)	Чітка функціональна вертикаль; конкурсний добір	ENA/INSP – елітні школи управління	Строге атестування, конкуренція	Інтегровані освітні портали держслужби
Польща (центральноєвропей ська модель)	Практичність навчання, орієнтація на компетентності	Підготовка до професійного іспиту; стажування	Атестація кожні 2 роки	Електронні платформи навчання Otwarty rząd
Естонія (скандинавський тип)	Максимальна гнучкість, цифрова компетентність	E-learning, модульні програми, індивідуальні траєкторії	Компетентнісна оцінка + KPI	Повна цифровізація HR; електронні особові справи
США (американська модель)	Професіоналізація управління, практичні кейси	Federal Executive Institute, Leadership	Multi-source evaluation (360°)	Розвинуті хмарні навчальні середовища

		Labs		
--	--	------	--	--

** Джерело: розроблено автором.*

У країнах ЄС професійне навчання значною мірою зорієнтоване на кризове управління. Програми для посадових осіб місцевого самоврядування включають тренінги з управління потоками біженців, забезпечення громад послугами в

66

умовах надзвичайних ситуацій, захисту критичної інфраструктури, організації територіальної оборони, міжмуніципальної взаємодії.

Подібні рішення використано Естонією, Польщею, Фінляндією, які пройшли через гібридні загрози та військово-політичні ризики. Досвід цих країн показує: навчання має бути адаптивним, регулярним і прив'язаним до конкретних функцій посадовця.

Важливою складовою діяльнісного підходу є практична підготовка – стажування, симуляційні навчання, модельовані кризові ситуації. У Німеччині та Франції значна частина програм підготовки відбувається в реальних органах влади, де стажист проходить ротацію між різними підрозділами.

У Великій Британії реалізується модель «learning by doing», за якої підвищення кваліфікації орієнтується на виконання конкретних функцій та роботу над реальними кейсами. Такий підхід знижує дистанцію між теорією й практикою, що особливо актуально для держав, які перебувають у воєнних умовах або відновлюють інституційну спроможність.

Для країн Центральної та Східної Європи характерною є система регулярного оцінювання службовців, яку поєднують із можливостями професійного розвитку. У Польщі посадовці проходять атестацію кожні два роки; в Естонії оцінювання здійснюється на основі компетентнісної моделі; в Угорщині діє індивідуальна система оцінювання, що впливає на кар'єрне зростання.

У Франції діє жорстка конкурсна система доступу до посад, де підготовка

має діяльнісний характер і спрямована на реальне застосування компетенцій. Це дозволяє формувати високу відповідальність службовця за результати й забезпечує відповідність між посадовими функціями та професійним рівнем персоналу.

Узагальнення міжнародного досвіду свідчить, що ефективні системи підготовки та підвищення кваліфікації посадовців ґрунтуються на трьох ключових принципах: орієнтація на функції, постійне навчання та практична спрямованість.

67

Країни з ефективною державною системою створюють умови, за яких навчання стає природною складовою професійного зростання. Вони мотивують службовців до постійного розвитку, залучають досвідчених фахівців і експертів до викладання, використовують сучасні освітні технології та стимулюють формування професійних компетентностей як необхідної умови кар'єрного просування. Ці практики можуть бути адаптовані й в Україні, особливо на рівні органів місцевого самоврядування та регіональних структур.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що моделі професійного розвитку значною мірою залежать від особливостей управлінської культури, політичного устрою та традицій публічної служби. Наприклад, у таких країнах, як Франція та Японія, реалізується кар'єрна бюрократична модель, яка формує професійну еліту через спеціалізовані державні академії. У цьому контексті функціональний підхід слугує інструментом для чіткого планування освітніх траєкторій і розподілу управлінських функцій.

Ринково-конкурентна модель США чи Канади надає перевагу мобільності та відкритості. Професійний розвиток розглядається через призму функціональної ефективності, а навчальні програми орієнтуються на практичні кейси, взаємодію з громадянами та менеджмент кризових ситуацій.

Мережево-партнерська модель формує службовців, здатних працювати в командах, адаптуватися до постійних змін і співпрацювати з недержавними інституціями. У таких державах діяльнісний підхід стає ключем до опанування

ролей, що не є статичними, а постійно переглядаються залежно від публічних потреб.

У цифрово-орієнтованих країнах (Естонія, Південна Корея) функціональний підхід пов'язаний із розвитком електронних сервісів. Службовець тут є не стільки адміністратором, скільки оператором цифрових платформ, що потребує зовсім іншого набору компетентностей і принципово нової педагогічної методології.

Компетентнісно-гнучка модель, характерна для Німеччини та Скандинавії, поєднує традиційну бюрократію з інноваційними методами навчання. Вона гармонізує теорію і практику, дозволяючи навчальним програмам максимально точно відповідати функціям конкретної посади.

68

Таблиця 3.2

**Порівняння моделей професійного розвитку службовців у світі
(концептуальний рівень)**

Модель Де застосовується Основна ідея Роль функціонального підходу Сильні сторони				
Кар'єрна бюрократична	Франція, Японія	Держава формує службовця «з нуля»	Функції визначають траєкторію підготовки	Висока стабільність, професійна ієрархія
Ринково конкурентна	США, Канада	Службовці приходять з різних сфер через відкриту конкуренцію	Функції оцінюються через реальні результати	Динамічність, інноваційність
Мережево партнерська	Данія, Нідерланди	Службовці працюють у міжвідомчих командах	Функції трансформуються залежно від проєктів	Гнучкість, ефективне управління змінами

Цифрово орієнтована	Естонія, Південна Корея	Підготовка спрямована на цифрове врядування	Функції інтегровані з електронним управлінням	Висока швидкість обробки даних
Компетентніс но-гнучка	Німеччина, Швеція	Модель постійного оновлення компетентностей	Функції визначають модулі навчання	Баланс теорії й практики

** Джерело: розроблено автором.*

Міжнародний досвід свідчить, що розвиток професійної компетентності службовців неможливий без інноваційних інструментів, які відповідають динаміці сучасного управління. Наприклад, GovTech-тренажери, що активно застосовуються в Сінгапурі, дозволяють службовцям діяти в умовах моделювання кризових ситуацій. Службовець опановує не знання, а функцію – реагування на загрозу, ухвалення рішення, координацію команд.

У Фінляндії поширення отримали «цифрові двійники» громад – віртуальні моделі міст, які точно відтворюють інфраструктуру, транспортні потоки, бюджетні потоки та соціальні дані. На таких платформах службовці можуть тестувати функції муніципального управління в умовах без ризику.

69

У Канаді впроваджено інноваційний підхід до розвитку управлінських навичок шляхом створення спеціалізованих «лабораторій лідерства» (Leadership Labs). У таких просторах державні службовці беруть участь у рольових іграх і симуляціях, які моделюють кризові ситуації. Це дозволяє ефективно розвивати лідерські якості, навички фасилітації та управління командами.

Європейський Союз використовує цифрову платформу EU Competency Explorer, яка формує індивідуальні карти компетентностей, базуючись на посадових функціях. Такий підхід ілюструє класичну логіку функціонального підходу: спочатку визначення функцій, потім – компетентностей, далі – навчання і, на завершення, – оцінка результатів.

Водночас в Австралії реалізовано модель Rapid Skills Update – це

короткострокові, інтенсивні курси, розроблені для оперативного оновлення знань і навичок службовців у відповідь на нові виклики, такі як природні катастрофи, загрози кібербезпеці або надзвичайні ситуації.

Сучасні інноваційні інструменти спрямовані не лише на навчання службовців, а на адаптацію їх до реальних функцій, які вони виконують – це «жива педагогіка» функціонального підходу.

Таблиця 3.3

Інноваційні інструменти професійного розвитку службовців

Де застосовується Принципи роботи Зв'язок із функціональним підходом Результативність			
Сінгапур	Симуляція управлінських криз	Моделювання реальних функцій	Формування швидкості рішень
Фінляндія	Віртуальні копії громад	Аналіз функцій управління	Безпечне випробування реформ
Канада	Лабораторії управлінських рішень	Проживання ролей і функцій	Розвиток лідерства
ЄС	Цифрові карти компетентностей	Функції → компетентності → навчання	Персоналізовані траєкторії
Австралія	Швидкі курси під кризові функції	Негайне оновлення компетенцій	Боротьба з «компетентнісним зносом»

* Джерело: розроблено автором.

Системи оцінювання компетентностей у різних країнах мають суттєві відмінності, проте спільним для сучасних моделей є їхня орієнтація на конкретні функції посад. Наприклад, метод 360-degree review, який широко використовується у США та Канаді, дозволяє оцінювати управлінські навички з різних перспектив – з боку колег, підлеглих, керівництва та громадян. Такий

підхід підвищує об'єктивність оцінки та забезпечує комплексне уявлення про професійну поведінку службовця.

У Великій Британії домінує Functional diagnostic, спрямована на оцінку реального виконання функцій, а не декларативної відповідності стандартам. Використання цієї моделі зберігає неперервний зв'язок між посадою, компетентнісною моделлю та навчальною програмою.

Нова Зеландія впровадила outcome-based review – модель оцінювання за результатами, які впливають на добробут громадян. Таким чином формується логіка: функція, результат, оцінка, розвиток.

Японська модель KSA (Knowledge, Skills, Attitude) вважається однією з найефективніших, оскільки вона оцінює не лише знання та навички, а й ставлення службовця до виконання посадових обов'язків, зокрема рівень відповідальності, дисциплінованості та здатність до командної роботи.

У країнах Європейського Союзу широко застосовується підхід Competency Gap Profiling, який дозволяє виявляти прогалини у компетентностях. Це не просто оцінка персоналу, а формування індивідуального плану розвитку, який безпосередньо прив'язаний до конкретних функцій, що їх виконує службовець.

Сучасні системи оцінювання професійної діяльності у публічному управлінні дедалі частіше набувають двокомпонентного характеру, поєднуючи в собі як інструмент вимірювання якості виконання посадових і функціональних обов'язків, так і механізм стратегічного планування подальшого професійного розвитку службовців. Такі системи не обмежуються фіксацією поточних результатів діяльності, а виконують регулятивну та розвиткову функцію, визначаючи індивідуальні траєкторії навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання. Саме інтеграція оцінювання результативності з

формуванням персоналізованих програм розвитку виступає ключовою ознакою діяльнісного підходу, орієнтованого на безперервне вдосконалення компетентностей, адаптацію до змін управлінського середовища та підвищення інституційної спроможності публічних організацій у довгостроковій

перспективі.

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення системи професійної компетентності працівників Івано-Франківського РВ ВАОМС «Асоціація міст України»

Потреба у гнучких, доступних та практично орієнтованих форматах професійного навчання зумовлює доцільність створення «Мікроакадемії місцевого розвитку» – внутрішньої освітньої платформи, яка базуватиметься на принципах мікронавчання. Такий формат передбачає подання освітнього контенту невеликими змістовними блоками, тривалістю 10–20 хвилин, що відзначається високою ефективністю засвоєння матеріалу. Мікроакадемія може стати структурним елементом внутрішньої системи професійного розвитку, забезпечуючи системність, регулярність і зручність освітніх процесів. Основна частина навчальних модулів має спрямовуватися на формування функціональних компетентностей, які є найбільш затребуваними в діяльності регіонального відділення, зокрема: бюджетний аналіз, аналітична робота з громадами, кризові комунікації, проєктний менеджмент, робота з нормативно правовими актами, підготовка аналітичних матеріалів для громад. Застосування мікроформату дозволить працівникам засвоювати знання без відриву від поточних завдань, що є критично важливим з огляду на малий кадровий склад регіонального відділення та високе навантаження.

Створення Мікроакадемії не потребує значних фінансових ресурсів. Контент може формуватися внутрішніми силами працівників шляхом запису коротких відео, підготовки інструкцій, чек-листів та шаблонів. Участь зовнішніх експертів (викладачів університетів, консультантів АМУ, партнерських

72

інституцій) забезпечить високий рівень змістовного наповнення та практичну релевантність матеріалів.

Ключовим функціональним елементом Мікроакадемії може стати банк

знань, який міститиме приклади найкращих практик громад Прикарпаття. Систематизовані кейси будуть корисні не лише у навчальному процесі, але й для поширення ефективних рішень серед різних громад, сприяючи розвитку міжмуніципальної співпраці та формуванню професійних стандартів регіонального управління.

У довгостроковій перспективі Мікроакадемія здатна перетворитися на потужну освітню платформу не лише для працівників ІФ РВ АМУ, а й для фахівців місцевих громад області. Це сприятиме зміцненню інституційної спроможності місцевого самоврядування та підвищить стратегічний вплив Асоціації міст України на розвиток регіону.

Функціональні карти компетентностей – це сучасний інструмент управління персоналом, що широко застосовується в країнах ЄС та організаціях, які працюють за стандартами good governance. Карта компетентностей поєднує в собі опис основних функцій посади, вимоги до поведінкових і технічних компетентностей, індикатори оцінювання результатів та орієнтири для професійного розвитку працівника. На відміну від посадових інструкцій, карта є живим, оновлюваним документом, який відображає актуальні потреби організації.

Для ІФ РВ АМУ це особливо важливо, оскільки працівники виконують широкий спектр завдань: від аналітики й консультування до організації публічних заходів, участі в проєктах та комунікаційної діяльності. Відсутність чітко визначених компетентностей ускладнює оцінювання ефективності працівників та планування їхнього навчання. Запровадження функціональних карт дозволить структурувати очікування та вибудувати логічні траєкторії розвитку.

Карти компетентностей повинні містити:

- ключові функціональні завдання;
- необхідні для їх виконання знання, навички та поведінкові моделі;
- критерії ефективності;

- можливі зони ризику;
- освітні рекомендації.

Важливо, щоб карти були індивідуальними для кожної посади – виконавчого директора, консультантів, бухгалтера та комунікаційного фахівця, враховуючи специфіку їхніх завдань у реалізації діяльності РВ АМУ.

Після затвердження карт можливим стане запровадження регулярних оцінювань компетентностей, які сприятимуть визначенню прогалів та формуванню індивідуальних планів професійного розвитку. Це забезпечить прозорість, внутрішню мотивацію та орієнтацію працівників на результативність.

Запровадження функціональних карт компетентностей також дозволить гармонізувати внутрішні процеси з європейськими підходами до HR менеджменту в публічному секторі, що особливо важливо в контексті євроінтеграційних процесів.

Механізм shadowing («робота в тіні») передбачає тимчасове занурення працівника в професійне середовище колеги з іншого регіону. Такий формат широко застосовується у Канаді, Великій Британії, Нідерландах та є одним із найефективніших методів розвитку управлінських і комунікаційних компетентностей у публічному секторі.

Для працівників ІФ РВ АМУ ця програма дозволить отримати доступ до різноманітних управлінських підходів, моделей взаємодії з громадами, комунікаційних стратегій та способів реалізації проєктів. Оскільки кожне РВ АМУ працює в різних умовах, shadowing стане потужним інструментом обміну практиками та внутрішнього професійного зростання.

Програма може передбачати 3–5-денне перебування працівника в іншому регіональному офісі, участь у робочих зустрічах, засіданнях секцій, перемовинах із громадами, розробці аналітичних матеріалів. Така форма навчання формує не

лише професійні, а й соціальні компетенції – вміння адаптуватися, працювати в невідомому середовищі, швидко приймати рішення.

Після завершення стажування працівник готує звіт із аналітичними висновками та пропозиціями, які можуть бути імплементовані в діяльність ІФ РВ АМУ. Таким чином програма стає інструментом організаційного вдосконалення, а не лише особистісного зростання.

Метод shadowing сприяє посиленню горизонтальної взаємодії між регіональними відділеннями АМУ, допомагає формувати спільні стандарти роботи та єдине професійне середовище. Цей підхід є сучасною альтернативою класичним тренінгам, оскільки дозволяє набувати практичних навичок безпосередньо у реальному професійному контексті.

Полігон рішень – це інтерактивний тренажер, який імітує типові ситуації, з якими стикаються громади або регіональні відділення. Подібні симуляційні методи широко застосовуються у сферах безпеки, кризового управління та стратегічного планування в США, Швеції, Естонії та Польщі. Для публічного сектору вони відкривають нові можливості навчання, дозволяючи працівникам відпрацьовувати управлінські навички без ризику для реальних процесів.

Для ІФ РВ АМУ такі полігони можуть передбачати моделювання:

- бюджетної кризи та необхідності термінових рішень;
- комунікаційного скандалу;
- непорозуміння між громадами-партнерами;
- неефективних громадських консультацій;
- масового поширення дезінформації;
- провалу в реалізації проекту.

Працівники відділення спільно аналізують ситуацію, пропонують стратегії реагування, оцінюють наслідки та обирають найбільш ефективні варіанти. Це розвиває стратегічне мислення, навички кризової комунікації, лідерство, вміння приймати рішення в умовах невизначеності.

Полігони рішень забезпечують практичність, якої часто бракує традиційному навчальному процесу, та дозволяють підготувати персонал до складних сценаріїв, з якими стикаються громади під час війни.

Додатковою перевагою є можливість залучати до симуляцій представників громад, що посилює співпрацю та взаєморозуміння між ними й РВ АМУ.

Менторська модель – це інструмент передачі досвіду, який у світі застосовується в корпоративному управлінні, державній службі та неурядовому секторі. Для ІФ РВ АМУ вона може стати ключовою формою системної підтримки громад, що особливо актуально в умовах воєнного стану та зростаючої кількості викликів.

Менторську мережу можуть формувати:

- викладачі університетів;
- колишні голови громад;
- експерти АМУ;
- фахівці партнерських організацій;
- успішні проєктні менеджери.

Їхнє завдання – супровід громад у вирішенні складних кейсів, консультування працівників РВ АМУ, участь у стратегічних сесіях та експертиза проєктів.

Для працівників ІФ РВ АМУ це є можливістю постійного професійного зростання через співпрацю з висококваліфікованими фахівцями. Ментори забезпечують доступ до сучасних підходів, допомагають уникати помилок, шліфують комунікаційні та аналітичні навички персоналу.

У довгостроковій перспективі менторська підтримка сприятиме формуванню регіональної екосистеми професійної взаємодії, що підсилить вплив АМУ на розвиток Прикарпаття.

Персональна траєкторія розвитку передбачає створення індивідуального плану навчання, який ґрунтується на функціональних обов'язках посадовця, результатах оцінки його компетентностей та стратегічних цілях організації.

76

Подібні підходи широко застосовуються в ОЕСР та у службах публічного управління європейських країн.

Для працівників ІФ РВ АМУ такий документ повинен включати:

- короткострокові та довгострокові цілі;

- конкретні компетентності, які потребують розвитку;
- рекомендовані освітні програми;
- участь у тренінгах і проєктах;
- індикатори досягнень;
- регулярне оцінювання.

Індивідуальні траєкторії забезпечать системність навчання, мотивацію працівників та узгодження їхнього розвитку з потребами відділення. Це дозволить відійти від хаотичного чи ситуативного навчання й забезпечити безперервність професійного зростання.

Також персональні траєкторії дадуть можливість керівництву планувати кадрові ресурси, прогнозувати навантаження та забезпечувати відповідний рівень готовності працівників до виконання складних завдань.

3.3. Напрями впровадження інноваційних інструментів розвитку професійних компетентностей у публічному управлінні

Використання систем штучного інтелекту у сфері розвитку професійних компетентностей публічних службовців є одним із найбільш інноваційних напрямів модернізації державного управління. На відміну від традиційних підходів, де навчання пропонується за єдиною програмою, ШІ дозволяє будувати персоналізовані траєкторії розвитку, адаптовані до функцій конкретної посади, індивідуального стилю роботи, сильних і слабких професійних сторін. Такі системи одночасно аналізують завдання, які виконує посадовець, його поведінкові патерни, управлінські рішення та рівень володіння цифровими

77

навичками. У результаті формується динамічна модель компетентнісного профілю, що оновлюється в реальному часі.

Використання штучного інтелекту дозволяє виявляти приховані прогалини у компетентностях, які складно зафіксувати традиційними методами атестації.

Наприклад, аналіз документів, службових листів, звітів та управлінських рішень дає змогу оцінити рівень аналітичного мислення, логічності, точності та дотримання юридичних норм. На основі отриманих даних система формує персоналізований план розвитку, пропонуючи відповідні навчальні модулі, курси, практичні завдання та симуляційні вправи, що відповідають індивідуальним потребам посадовця.

Особливо перспективним є застосування ІІІ для моделювання сценаріїв кризових ситуацій. Алгоритми можуть відтворювати поведінку системи управління під час надзвичайних подій, кібератак, бюджетних проблем, комунікаційних збоїв або соціальних конфліктів. Це дозволяє посадовцям тренувати прийняття рішень у віртуальному середовищі, а штучний інтелект автоматично оцінює результати, пропонує альтернативні рішення та формує рекомендації щодо розвитку функціональних компетентностей.

Штучний інтелект також дає змогу здійснювати автоматичний підбір кейсів із міжнародної практики. Наприклад, якщо посадовець працює у сфері цифрових послуг, система може автоматично запропонувати кейси Естонії, Данії чи Португалії; якщо його сфера – кризова комунікація, він отримає матеріали зі Швеції чи Фінляндії. Це скорочує шлях від навчання до практичного застосування, адже всі приклади адаптовані під конкретний зміст діяльності.

Окремим напрямом є прогностичні інструменти. На основі аналізу реформ, цифровізації, міжнародних тенденцій і змін у законодавстві ІІІ може прогнозувати, які компетентності знадобляться службовцю у найближчі 2–5 років. Це створює можливість формувати «компетентнісні резерви», що є надзвичайно важливим у період швидких трансформацій публічного управління.

Запровадження таких систем дозволяє формувати нові підходи до кадрового менеджменту: службовці отримують персонального «цифрового

наставника», який супроводжує їхню професійну траєкторію, а органи влади – інструмент стратегічного планування професійного розвитку. Це змінює саму філософію професійного навчання: воно стає точним, динамічним, адаптивним

та повністю орієнтованим на функціональний зміст діяльності. *Таблиця 3.4*

Потенціал ІІІ у розвитку компетентностей публічних службовців

Напрямок застосування ІІІ	Зміст	Результат для службовця	Результат для органу влади
Персоналізовані траєкторії розвитку	Аналіз компетентностей та індивідуальних потреб	Індивідуальні плани навчання	Зростання ефективності персоналу
Кризові симуляції	Віртуальні моделі надзвичайних ситуацій	Тренування ухвалення рішень	Підготовленість до криз
Підбір міжнародних кейсів	Автоматичне зіставлення із профілем посади	Доступ до найкращих практик	Підвищення якості рішень
Прогнозування компетентностей	Прогноз ролей та навичок майбутнього	Підготовка до нових викликів	Стратегічний розвиток кадрової бази

** Джерело: розроблено автором.*

Концепція цифрового двійника (digital twin), що активно використовується у сфері smart city, поступово знаходить застосування й у підготовці та розвитку державних службовців. Цифровий двійник управління громадою являє собою інтерактивну комп'ютерну модель, яка відтворює ключові процеси, ресурси, взаємозв'язки та поведінкові патерни реальної громади. На такій платформі посадовці можуть моделювати різні сценарії розвитку, ухвалювати управлінські рішення та відслідковувати їхні наслідки без ризику для реальної громади.

Основна перевага цифрових двійників полягає у можливості формувати функціональні компетентності через практичне моделювання. Наприклад, службовець може імітувати зміну податкових ставок, запуск нових комунальних послуг, реорганізацію медичних закладів або кризові ситуації з водопостачанням. Система в реальному часі демонструє вплив таких рішень на

бюджет, зайнятість, соціальні послуги, мобільність населення та стан довкілля. Це дозволяє глибше зрозуміти взаємозв'язок різних сфер управління та комплексність процесів у громаді.

Цифровий двійник стає безпечним середовищем для відпрацювання стратегічного мислення. Оскільки платформа моделює складні, багатфакторні сценарії, посадовець має змогу приймати рішення в умовах невизначеності, аналізувати ризики, обирати між альтернативами та оцінювати ефективність стратегії. Це сприяє розвитку компетентностей, визначених у міжнародних моделях – таких як Leadership Core Competencies (OECD) чи Competency Framework for Public Service (EU Commission).

Важливим елементом такого навчання є можливість командного моделювання. Група посадовців може спільно аналізувати сценарії, виявляти наслідки рішень у різних секторах, координувати свої дії та формувати міжвідомчі механізми співпраці. Це сприяє розвитку управлінських, комунікативних та колаборативних компетентностей, які є критичними для сучасних публічних служб.

Цифровий двійник також забезпечує збір великих даних щодо того, як посадовці приймають рішення, які помилки допускають, де бракує компетентностей. Це дозволяє формувати науково обґрунтовані програми навчання, орієнтовані на реальні проблеми та функціональні потреби громади. Подібні платформи вже застосовують в управлінні територіями у Фінляндії, Норвегії та Нідерландах.

Цифровий двійник громади виступає інструментом, що дозволяє трансформувати теоретичне навчання у практичне моделювання реальних управлінських процесів. Його використання сприяє скороченню часу адаптації нових працівників, зменшенню кількості управлінських помилок та формуванню компетентнісної моделі розвитку персоналу, орієнтованої на майбутні виклики та потреби громади. Водночас такий підхід забезпечує безпечне середовище для тестування управлінських рішень, аналізу альтернативних сценаріїв розвитку та

накопичення організаційного знання без ризиків для функціонування реальної системи управління.

Таблиця 3.5

Можливості платформи цифрового двійника громади

Компонент моделі	Що моделює Компетентності, які розвиваються	Управлінська цінність	
Бюджетна система	Доходи, видатки, сценарії змін	Фінансове планування	Прогнозування та оптимізація
Сектор послуг	Освіта, медицина, соціально-послуги	Стратегічне мислення	Якість публічних послуг
Інфраструктура	Транспорт, ЖКГ, енергетика	Управління проєктами	Зменшення ризиків
Кризові моделі	Аварії, стихії, надзвичайні ситуації	Кризовий менеджмент	Підготовленість до надзвичайних подій

** Джерело: розроблено автором.*

Інституційний коучинг є сучасним інструментом розвитку управлінської культури, який виводить професійне навчання за межі стандартних тренінгів. Це партнерська взаємодія між досвідченим управлінцем (ментором) та посадовцем, який прагне розвиватися. На відміну від традиційного навчання, коучинг зосереджується не на передачі інформації, а на формуванні управлінських установок, способів мислення та навичок стратегічного бачення.

Такий підхід ґрунтується на методі «reflection in action» – рефлексії під час виконання службових функцій. Коуч аналізує реальні управлінські ситуації, які відбуваються у громаді або в органі влади, і допомагає посадовцю переосмислити свої рішення, виявити прогалини, побачити альтернативи та сформувати нові професійні стратегії. Це дозволяє службовцю вчитися не на

абстрактних прикладах, а на власних управлінських діях.

Особливу цінність становить коучинг, коли наставниками виступають управлінці з інших громад або міжнародні експерти. Такий підхід дозволяє отримати альтернативний погляд на управлінські процеси, порівняти різні