

Міністерство освіти і науки України
Криворізький національний університет
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА до кваліфікаційної (магістерської) роботи

зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування

Тема роботи: «Удосконалення професіоналізації посадових осіб
органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану»

Виконав: студент групи ПУА-24м _____ / Сіроклин Н.О. /

Керівник кваліфікаційної роботи _____ / д.е.н, професор Іщенко М.І. /

Нормоконтролер _____ / к.е.н, доцент Голобородько Т.В. /

Завідувач кафедри _____ / д.е.н, професор Міщук Є.В. /

Кривий Ріг
2025 р.

Криворізький національний університет
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління
Другий (магістерський) рівень
Галузь знань 28 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Зав.кафедри МООПУ
 Канд. екон. наук, доц. Адамовська В.С.

_____ *AAJ* _____
 « 30 » 06 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну (магістерську) роботу здобувачу вищої освіти

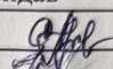
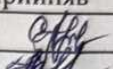
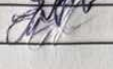
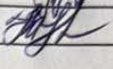
Сіроклина Назарія Олеговича
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану»
 керівник роботи: Іщенко М.І., д.е.н., професор
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
 затверджено наказом по КНУ від «30» червня 2025 року №433с
2. Строк подання студентом роботи: « 15 » 12 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: наукова та періодична література з питань державного управління у сфері розвитку професійної компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

5. Перелік графічного матеріалу:

21 таб., 9 рис.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Архипенко С.В., к.е.н, доцент		
Розділ 2	Голобородько Т.В., к.е.н, доцент		

7. Календарний план:

№ з/п	Етапи роботи	Термін виконання	Позначка про виконання
1	Співбесіда зі здобувачем вищої освіти за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	27.06.2025	виконано
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної (магістерської) роботи	27.06 - 21.07.	виконано
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної (магістерської) роботи	22.07 - 15.08	виконано
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної (магістерської) роботи та подання його керівнику	18.08.2025 - 30.09.2025	виконано
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної (магістерської) роботи та подання його керівнику	01.10.2025 - 21.11.2025	виконано
6	Підготовка вступної частини	24.11.2025	виконано
7	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	01.12.2025	виконано
8	Отримання відгуку керівника	1.12.2025	виконано
9	Попередній захист роботи	15.12.2025	виконано
10	Захист роботи в ЕК	20.12.2025	виконано

Дата видачі завдання «30» червня 2025 р.

Здобувач

(підпис)

Сіроклін Н.О.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Іщенко М.І.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА РОБОТУ	2
РЕФЕРАТ	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	6
ВСТУП	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	10
1.1 Сутність та складові професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування	10
1.2 Нормативно-правове забезпечення професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування	24
1.3 Особливості професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану	31
Висновки до розділу 1	38
2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	40
2.1 Сучасний стан професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні	40
2.2 Аналіз загальних потреб у професійному навчанні посадових осіб місцевого самоврядування на 2026-2028 рр.	64
2.3 Проблеми та шляхи підвищення рівня професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану	82
Висновки до розділу 2	94
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	103
ДОДАТКИ	112

РЕФЕРАТ

МР: 102 стор., 21 табл., 9 рис., 71 джерело, 1 додаток

Об'єктом роботи є процес професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування. Предметом роботи є сукупність теоретичних і практичних аспектів професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Метою роботи є формування рекомендацій щодо підвищення рівня професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування.

З урахуванням зазначеної мети у роботі вирішено такі завдання:

- досліджено сутність та визначити складові професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування;
- визначено нормативно-правове забезпечення професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування;
- окреслено особливості професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану;
- визначено сучасний стан професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні;
- проаналізовано загальні потреби у професійному навчанні посадових осіб місцевого самоврядування на 2026–2028 рр.;
- виявлено проблеми та запропоновано шляхи підвищення рівня професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.

Новизна заключається у запропонованому поетапному плані впровадження інтегрованої системи підвищення професіоналізації посадових осіб місцевого самоврядування, оскільки він вперше формалізує комплексний підхід до організації навчання в умовах воєнного стану з чітким визначенням етапів, відповідальних органів та очікуваних результатів. План включає підготовчий етап з аналізом потреб та формуванням вимог до інтегрованого порталу, розробку та інтеграцію єдиного порталу професійного розвитку, створення адаптивних навчальних програм і модулів, пілотне тестування на вибраних громадах та масштабне впровадження для всіх посадових осіб. Пропонований механізм забезпечує системність, персоналізацію, гнучкість та контроль ефективності навчання, інтегруючи дистанційні платформи, комбіновані формати курсів, сертифікацію та аналітичні модулі моніторингу.

ВОЄННИЙ СТАН, КРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, НАВЧАННЯ, ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ, ПОСАДОВІ ОСОБИ, ПРОФЕСІОНАЛІЗМ, ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ, УПРАВЛІНСЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

1. ВРУ – Верховна Рада
2. ДС – державні службовці
3. ДСБ – державна служба
4. ЗПП – загальні професійні програми
5. ЗУ – Закон України
6. КМУ – Кабінет Міністрів України
7. МДА – місцеві державні адміністрації
8. МС – місцеве самоврядування
9. НАДС – Національне агентство державної служби
10. НПА – нормативно-правові акти
11. ПК – професійна компетентність
12. ПКВ – підвищення кваліфікації
13. ПН – професійне навчання
14. ПО – посадові особи
15. ПОМС – посадові особи місцевого самоврядування
16. ПРД – порядок
17. ПРД №640 – Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців
18. ПРР – прийняття рішень
19. ПУА – Публічне управління та адміністрування
20. СКП – спеціальні короткострокові програми
21. СПП – спеціальні професійні програми

ВСТУП

В умовах воєнного стану органи МС стають першою ланкою взаємодії держави з громадянами, виконуючи широкий спектр завдань, які виходять за межі звичайної адміністративної діяльності. Сюди входять забезпечення соціальної підтримки населення, організація евакуації, управління ресурсами, підтримка життєдіяльності громади, координація діяльності правоохоронних органів і надзвичайних служб, а також швидке реагування на нові виклики, що постають перед територіальними громадами. У такому контексті компетентність та професійна підготовка ПО визначають рівень ефективності державної політики на місцевому рівні та здатність громади адаптуватися до надзвичайних умов.

В умовах воєнного стану традиційні підходи до управління та адміністративного процесу часто виявляються недостатніми. Це обумовлює необхідність системного підходу до професіоналізації, що включає не лише формальну освіту та знання законодавства, але й розвиток практичних навичок кризового управління, стратегічного планування, антикризової комунікації та управління ресурсами в умовах обмежень. ПО повинні володіти навичками прийняття оперативних рішень, здатністю аналізувати ризики та наслідки, координувати діяльність різних структур та забезпечувати безперервність функціонування адміністративного апарату. Професіоналізація в такому сенсі стає не лише інструментом підвищення ефективності управління, але й гарантією збереження життя і безпеки громадян.

Особливої уваги потребує впровадження сучасних технологій та інноваційних підходів у діяльність органів МС. Проте ефективність таких інструментів безпосередньо залежить від рівня підготовки та професіоналізму ПО, які повинні не лише володіти технологіями, але й мати критичне мислення, здатність адаптуватися до змін та приймати нестандартні рішення в умовах невизначеності. Крім того, у воєнний час населення відчуває підвищену потребу у стабільності, прогнозованості та підтримці з боку органів влади.

Професіоналізм ПО безпосередньо впливає на рівень довіри громадян до місцевого самоврядування, формує відчуття безпеки та соціальної захищеності. Низький рівень компетентності або недостатня підготовка у критичних ситуаціях може призвести до хаосу, зниження ефективності надання послуг, збільшення соціальної напруги та негативно вплинути на моральний стан громади.

В умовах сучасних геополітичних викликів та загострення воєнних конфліктів у багатьох регіонах України удосконалення професіоналізації стає стратегічним завданням не лише окремих органів МС, але й держави в цілому. Це потребує розробки системних програм навчання та підвищення кваліфікації, впровадження стандартів професійної етики та управлінських компетенцій, а також створення механізмів оцінки ефективності діяльності посадових осіб. Такий комплексний підхід дозволяє забезпечити готовність органів МС до будь-яких надзвичайних ситуацій, підвищити якість прийняття рішень і зміцнити спроможність громади протистояти кризі.

Об'єктом роботи є процес професіоналізації ПО МС. Предметом роботи є сукупність теоретичних і практичних аспектів професіоналізації ПО МС.

Метою роботи є формування рекомендацій щодо підвищення рівня професіоналізації ПО МС.

З урахуванням зазначеної мети у роботі вирішено такі завдання:

- досліджено сутність та визначити складові професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування;
- визначено нормативно-правове забезпечення професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування;
- окреслено особливості професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану;
- визначено сучасний стан професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні;
- проаналізовано загальні потреби у професійному навчанні посадових осіб місцевого самоврядування на 2026–2028 рр.;

- виявлено проблеми та запропоновано шляхи підвищення рівня професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.

Українські вчені багато уваги приділяють питанню професіоналізації. Зокрема, Зубов К.М. досліджував історичні та правові аспекти становлення ПО і визначав ознаки професіоналізму [1]. Зінченко О. аналізував поняття професіоналізму державних службовців [3]. Кікіньова К. розглядала процес професіоналізації у контексті європейських стандартів державної служби [4]. Лавріненко В. зосереджувався на розвитку кадрового потенціалу органів державної влади як основі ефективного управління [5]. Логунова М. досліджувала соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності, що впливають на професіоналізацію посадових осіб [6]. Оболенський О. аналізував механізми підвищення професійної компетентності [7]. Сіліна Ю. зосереджувалась на підготовці державних службовців у сучасних умовах та методах формування їх професійної спроможності [9]. Шпекторенко В. досліджував професійну компетентність державного службовця як ключовий чинник ефективності [19]. Кушнір С.П. здійснив комплексний аналіз сутності та правового регулювання професійної компетентності державних службовців [20]. Сидоренко Н.С. розглядав формування професійної культури державних службовців як основи їхнього професійного розвитку [64].

Методи дослідження включали комплексний підхід: аналіз нормативно-правових актів для визначення вимог до посадових осіб, порівняльний аналіз, методи експертних оцінок для виявлення ключових компетенцій та прогалин у професіоналізації, аналіз і синтез під час опрацювання опитувань НАДС та інтерв'ю з посадовцями для оцінки ефективності існуючих механізмів підвищення кваліфікації, а також системний аналіз, що дозволяє оцінити вплив конкретних заходів на якість управлінських рішень у воєнний період.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Сутність та складові професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування

У різних країнах поняття «посадова особа» формується відповідно до особливостей їхніх правових систем, традицій публічного адміністрування та організації державної влади. У континентальних правових системах (наприклад, у Німеччині чи Франції) посадова особа зазвичай розглядається як носій публічної влади, який виконує владні управлінські функції від імені держави або муніципалітету. У країнах англосаксонської правової сім'ї (США, Велика Британія) термін має ширше функціональне наповнення, охоплюючи не лише керівників чи службовців органів влади, але й будь-яких осіб, які наділені повноваженнями ухвалювати рішення, обов'язкові для третіх сторін, або управляти публічними ресурсами [1].

У межах цих підходів відмінності виникають насамперед у критеріях, за якими визначається статус посадової особи: лише за посадою, за владними повноваженнями, за характером виконуваних функцій чи за можливістю приймати юридично значущі рішення. Саме тому в деяких юрисдикціях до посадових осіб відносять навіть виборних політиків, а в інших - лише кар'єрних державних службовців. У США, наприклад, поняття «public officer» включає суддів, прокурорів, членів уряду, керівників відомств, шерифів, а в деяких штатах, навіть, директорів державних шкіл чи керівників окремих програм. У Німеччині ж до категорії «Beamte» належать особи, які вступили на службу на підставі спеціального публічно-правового акта і виконують функції держави в режимі публічної влади.

Аналогічна ситуація спостерігається і в Україні, де поняття «посадова особа» не є уніфікованим, а його зміст залежить від сфери правового регулювання. У державній службі закон визначає посадову особу через виконання організаційно-розпорядчих або консультативно-дорадчих функцій. У сфері МС законодавство додає ще одну ознаку: отримання зарплати за рахунок державного бюджету й виключає технічний персонал із цієї категорії. У кримінальному праві використовується інший термін: «службова особа», який включає не лише представників влади, але й осіб, що здійснюють організаційно-господарські повноваження у підприємствах незалежно від форми власності. У спеціалізованих сферах, наприклад, у податковому, митному чи антикорупційному законодавстві, обсяг цього поняття також відрізняється, оскільки закон виокремлює кола осіб, які виконують публічні функції або розпоряджаються публічними фінансами [1].

Історична еволюція та сучасне правове трактування поняття «посадова особа» в Україні представлене у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Історична еволюція та сучасне правове трактування поняття «посадова особа»

Період	Зміст трактування поняття «посадова особа»	Ключові ознаки / критерії
1	2	3
До 1917 р. – початок ХХ ст. (розширювальна тенденція)	До посадових осіб відносили всіх працівників, які займали посади в державних органах, включно з технічним та допоміжним персоналом.	Посада в державному органі незалежно від функцій; охоплення максимального кола працівників.
1918–1929 рр. (нормативний рівень)	Розширювальна тенденція закріплюється у низці декретів та постанов (1918, 1929).	Формальне зайняття посади в органах влади; відсутність чітких функціональних критеріїв.
Кінець 1920-х – початок 1930-х (поява критики розширення)	З’являється критика надмірного розширення поняття, пропонуються перші спроби звуження.	Вказівки на потребу врахування змісту функцій, а не лише посади.
1932–1947 рр. (спроби звуження кола посадових осіб)	Закон 1932 р. та Указ 1947 р. спрямовують трактування у бік обмеження, зменшуючи коло осіб, що вважаються посадовими.	Врахування відповідальності за владні дії та матеріальні ресурси; відхід від суто формального підходу.

Продовження табл. 1.1

1	2	3
1930–1950-ті рр. (адміністративна юрисдикція ґрунтується на кримінальному праві)	Через відсутність адміністративного визначення використовували поняття з кримінального законодавства.	Визначення через характер службових функцій та здійснення владних повноважень.
1932 р. – Положення про дисциплінарну відповідальність	Уперше встановлено спеціальні критерії для визначення посадових осіб у порядку підпорядкованості.	Право найму і звільнення; виборний статус; керівництво структурними підрозділами; відповідальні функції (інженери, бухгалтери, начальники цехів).
1935 р. – постанова Пленуму ВС СРСР	Визначення через функції, а не через посади.	Виконання адміністративно-господарських та оперативно-розпорядчих функцій.
Наукові підходи (середина ХХ ст.)	Спроби дати визначення через 1 ознаку (владні повноваження, управління людьми, доступ до матеріальних цінностей).	Визнання неможливості одновимірного визначення.
Розширені наукові критерії (друга половина ХХ ст.)	Формується багатокомпонентне визначення поняття.	Заміщення посади; владні повноваження; представництво держави; можливість застосовувати примус; видання адмін. актів; контрольно-наглядові функції; дисциплінарна влада; юридична відповідальність.
Компактний підхід (3 ознаки)	Пропонується спрощена модель визначення.	Управлінські функції; забезпечення якості праці інших; владні повноваження.
Закон «Про державну службу» (ст. 2)	Перше законодавче визначення посадової особи.	1) Посади: керівники і їх заступники; 2) Функції: організаційно-розпорядчі та консультативно-дорадчі.
Сутність функцій	Розкриття змісту організаційно-розпорядчих та спроба визначення консультативно-дорадчих функцій.	Управління людьми, процесами, кадрами; планування; розробка проєктів нормативних актів; дорадчі повноваження.
Закон «Про місцеве самоврядування» (1997)	Визначення посадової особи місцевого самоврядування.	Посадові повноваження; виконання організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій; оплата з місцевого бюджету.
Відмежування від «службової особи» (КК України, ст. 364)	У кримінальному праві – поняття «службова особа», яке не тотожне «посадовій особі».	Представники влади; організаційно-розпорядчі та адміністративно-господарські обов’язки; управління майном; можливість приймати обов’язкові рішення.

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Сучасний стан	Відсутність єдиного законодавчого визначення; дискусійність поняття; необхідність законодавчого розмежування посадової та службової особи.	Потреба законодавчої фіксації двох категорій у Законі «Про державну службу».

Джерело: складено автором за даними із [1]

У сучасному законодавстві України поняття «посадова особа» зберігається й активно використовується, проте воно не має єдиного універсального визначення, яке було б спільним для всіх галузей. У низці нормативних актів це поняття зафіксовано і має достатньо чітке змістове навантаження.

Зокрема, Закон України «Про державну службу» 1993 р. визначає посадовими особами керівників і заступників керівників державних органів та їхнього апарату, а також інших державних службовців, які здійснюють організаційно-розпорядчі або консультативно-дорадчі функції [2].

У законодавстві, що регулює діяльність юридичних осіб публічного права, а також у нормах корпоративного та господарського права поняття посадової особи також має конкретне змістове наповнення: до таких осіб належать керівник, його заступники, члени наглядової ради, виконавчого органу, головний бухгалтер і деякі інші суб'єкти управлінської діяльності відповідно до статуту підприємства.

Водночас, у багатьох випадках законодавець використовує поняття «службова особа», яке є основним у кримінальному праві та антикорупційному законодавстві. Саме воно виконує функцію узагальненого терміна щодо осіб, наділених владними чи організаційно-розпорядчими повноваженнями. Через відсутність уніфікованого визначення «посадової особи» різні правові акти застосовують це поняття залежно від специфіки регулювання, що зумовлює певну неоднорідність тлумачення. Тож, сучасне законодавство України містить поняття «посадова особа», але його зміст слід установлювати з огляду на

конкретний нормативний акт, оскільки загальнообов'язкового, єдиного для всіх сфер права визначення законодавець не сформулював.

ПО МС, які здійснюють повноваження керівника служби в органах МС, становлять особливу категорію управлінського персоналу, діяльність якого врегульована Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» та пов'язана з реалізацією виконавчих, організаційно-розпорядчих і координуючих функцій у межах відповідних структурних підрозділів. Їхній статус визначається поєднанням публічно-правового характеру служби та підвищеної відповідальності за організацію роботи апарату місцевої ради або її виконавчих органів [65].

До таких посад належать секретар ради, керуючий справами виконавчого комітету, керівники структурних підрозділів (департаментів, управлінь, відділів), а також інші посадові особи, яким рішенням місцевої ради або розпорядженням голови покладено функції організації діяльності певної служби. Їхні повноваження охоплюють забезпечення реалізації рішень органів місцевого самоврядування, координацію роботи підлеглих працівників, здійснення контролю за дотриманням законності в межах компетенції та формування внутрішніх управлінських регламентів, необхідних для належного функціонування підрозділу [65].

У процесі виконання цих обов'язків керівники служби виступають носіями адміністративних повноважень, що передбачає прийняття управлінських рішень, організацію документообігу, підготовку проєктів нормативних і розпорядчих актів, а також забезпечення ефективної комунікації між органами місцевого самоврядування і громадою. Вони відповідають за реалізацію кадрової політики в межах свого підрозділу, професійний розвиток персоналу та раціональне використання бюджетних і матеріальних ресурсів (рис. 1.1).

Керівник служби в органах місцевого самоврядування згідно з Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (станом на реформу 2023 р., з врахуванням набуття чинності нової редакції) [25].

Керівник служби в органах місцевого самоврядування

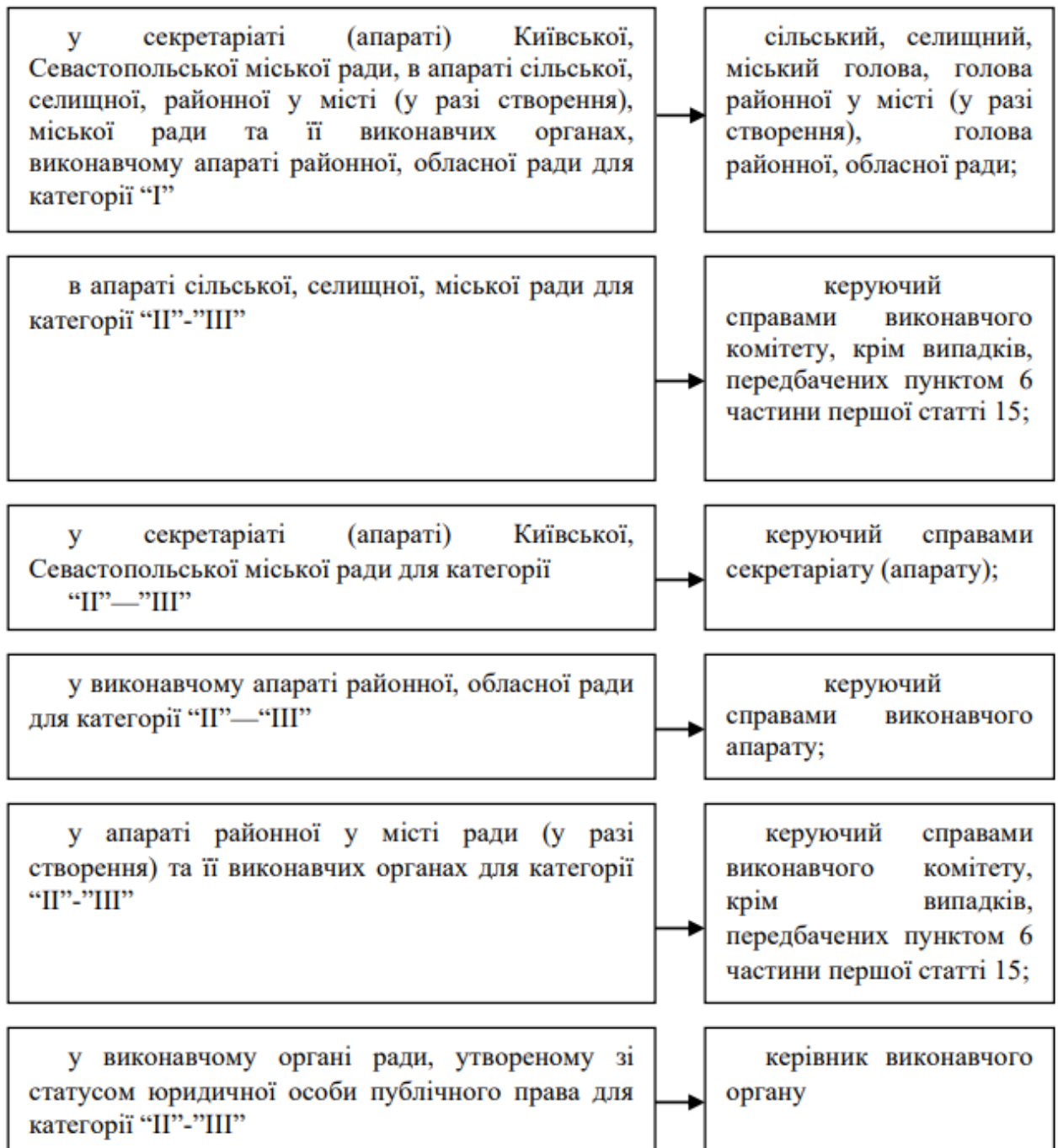


Рисунок 1.1 – ПО МС, які здійснюють повноваження керівника служби в органах МС [65]

Керівник служби в органі МС - це посадова особа, на яку покладено управління службою та організацію роботи персоналу відповідного органу [25; 26]. Йому (або їй) делегуються такі ключові повноваження:

– організація кадрової політики: керівник служби відповідає за формування та ведення кадрового резерву, до якого можуть бути зараховані як діючі працівники місцевого самоврядування після підвищення кваліфікації або стажування, так і державні службовці, які бажають перейти, або молоді спеціалісти і випускники відповідних навчальних закладів, якщо вони виявили бажання працювати в органах місцевого самоврядування і мають відповідну освіту чи здобувають її [25];

– організація конкурсів і відбору на посади: через службу, яку очолює керівник, має забезпечуватися проведення відкритих конкурсів на вакантні посади, із публікацією оголошень та результатів (наприклад, на Єдиному порталі вакансій публічної служби), створення конкурсних комісій, а також забезпечення прозорості та рівного доступу до служби [25; 27];

– адміністрування службової діяльності: керівник служби організовує кадрове діловодство, ведення обліку осіб, які проходять службу, оформлення та переведення на посади, перевірку відповідності вимогам, атестацію (якщо така передбачена), забезпечення професійного розвитку, кар'єрного росту та переведень, а також контроль за проходженням службової діяльності відповідно до закону [25; 27];

– забезпечення стабільності, доброчесності та професійності служби: у межах своїх повноважень керівник служби має сприяти тому, щоб служба в органах місцевого самоврядування була професійною, політично неупередженою, ефективною та відповідала сучасним стандартам публічної служби [28; 29].

Крім того, закон встановлює, що структура, порядок призначення, переведення, звільнення, атестації, професійного розвитку, а також процедури конкурсу й формування кадрового резерву, мають бути формалізовані нормативно-правовими актами органів МС, згідно з типовими положеннями та методичними рекомендаціями [43] (рис. 1.2). Важливим є те, що закон потрапляють усі службовці МС, а також у межах відповідного регулювання:

виборні посадові особи; тобто керівник служби має забезпечити єдині стандарти та процедури для всіх категорій працівників [43].

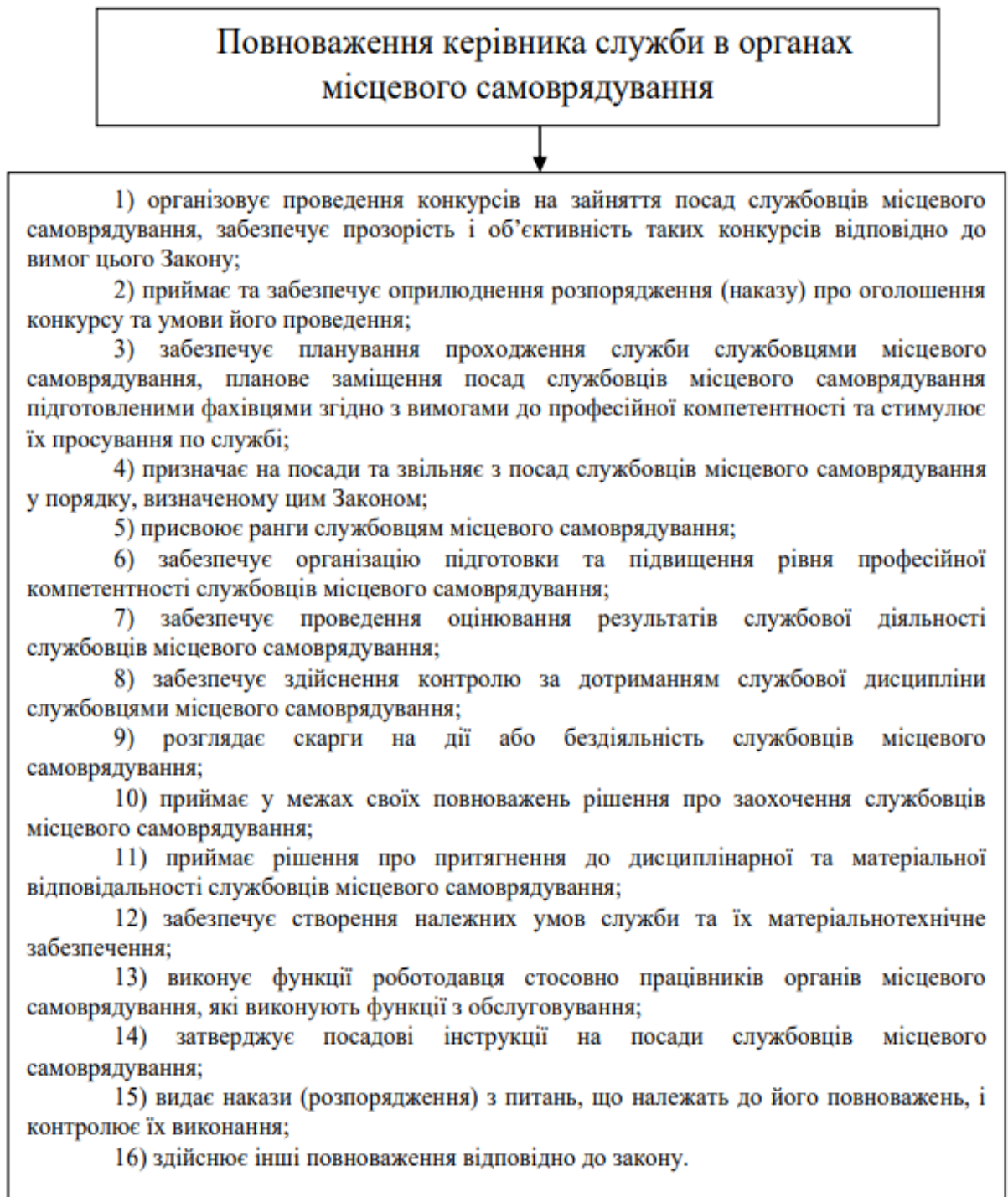


Рисунок 1.2 – Компетенції керівника служби в органах МС відповідно до ЗУ «Про службу в органах місцевого самоврядування» [65]

Таким чином, головна суть повноважень керівника служби полягає в управлінні людським капіталом у структурі МС: від формування кадрового резерву та конкурсу, через кадрову адміністрацію і розвиток, до забезпечення професійності, стабільності та доброчесності служби, аби органи місцевого самоврядування могли ефективно, прозоро і неупереджено виконувати свої функції.

Розуміння ролі і повноважень ПО МС важливе для забезпечення ефективного виконання ними службових обов'язків, прийняття обґрунтованих управлінських рішень та формування професійного підходу до реалізації місцевих політик і програм, що безпосередньо визначає необхідність їхньої професіоналізації, оскільки лише системне підвищення компетенцій та спеціалізована підготовка дозволяють досягти високого рівня управлінської ефективності та відповідальності [3].

Перший підхід до розуміння професіоналізації посадових ПО МС акцентує увагу на компетентності та експертності окремого посадовця, тобто на його здатності ефективно виконувати службові обов'язки завдяки поєднанню знань, навичок, досвіду та професійних якостей. Цей підхід базується на концепції, що ефективне управління на місцевому рівні можливе лише тоді, коли кожен посадовець є висококваліфікованим фахівцем, здатним приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати розвиток громади [4].

Визначення у цьому підході часто фокусуються на термінах «компетенція», «професійна кваліфікація», «експертність» та «професійна автономія». Компетенція розуміється як інтегративна здатність посадовця застосовувати знання та навички для вирішення конкретних управлінських завдань. Професійна кваліфікація передбачає формальну підготовку, сертифікацію та відповідний рівень знань у сфері МС, публічного адміністрування або суміжних дисциплін. Експертність означає здатність приймати нестандартні рішення на основі глибокого аналізу, прогнозування та використання професійного досвіду [4; 5].

Характеристики професіоналізації за цим підходом включають:

1) Освітню складову; наявність вищої освіти у сфері публічного управління, додаткове навчання, курси підвищення кваліфікації та спеціалізовані тренінги. Наприклад, у багатьох країнах ЄС обов'язковими є курси для новопризначених мерів або керівників відділів, де вони вивчають бюджетування, управління персоналом, правові аспекти місцевого самоврядування.

2) Досвід і практичну підготовку, зокрема стажування, робота на різних посадових рівнях, участь у проєктах розвитку громад. Наприклад, у Німеччині керівники муніципалітетів проходять трирічну практику на різних адміністративних позиціях, щоб набути системного розуміння процесів місцевого управління.

3) Аналітичні та управлінські навички: здатність аналізувати соціально-економічні показники, прогнозувати наслідки управлінських рішень, ефективно розподіляти ресурси та координувати роботу підрозділів. Прикладом може бути використання місцевим головою аналітичних даних щодо бюджету та демографії для оптимізації роботи комунальних підприємств.

4) Прийняття рішень на основі доказів, використання науково обґрунтованих методів, статистики та практичних кейсів. Наприклад, у Швеції муніципалітети застосовують аналітичні моделі для прогнозування потреб у житловому фонді та соціальних послугах, що дозволяє посадовцям приймати ефективні рішення.

5) Самостійність та відповідальність: професійно підготовлений посадовець здатен діяти автономно, дотримуючись законодавчих рамок і етичних норм, і не покладається виключно на політичні або адміністративні вказівки [5; 6].

Даний підхід до професіоналізації працює ефективно там, де існує системна підготовка кадрів. Наприклад, у Фінляндії муніципальні адміністратори проходять спеціальні курси з бюджетування, стратегічного планування та управління проєктами, що дозволяє їм реалізовувати інноваційні локальні ініціативи, зменшувати витрати і підвищувати якість послуг для

громади. В Україні окремі експериментальні програми підвищення кваліфікації для голів ОТГ також демонструють, що системне навчання та практичне наставництво значно підвищують ефективність управлінських рішень та професійний рівень посадовців.

Другий підхід до професіоналізації ПО МС концентрується на організаційно-інституційних механізмах, які забезпечують системне підвищення професійного рівня посадовців через формалізовані стандарти, процедури відбору, кар'єрні траєкторії та підзвітність [5]. На відміну від першого підходу, де акцент робиться на компетенції окремого посадовця, другий підхід підкреслює, що професіоналізація є не лише індивідуальною характеристикою, а й результатом структурованої системи управління кадрами, яка стимулює розвиток компетентності та відповідальності [9].

Визначення цього підходу базується на концептах «інституціоналізація», «стандартизація посад», «кар'єрна траєкторія» та «підзвітність». Інституціоналізація означає створення системи правил, процедур і норм, які регулюють діяльність посадових осіб, забезпечують їхню підготовку та розвиток. Стандартизація посад передбачає визначення чітких вимог до рівня освіти, професійного досвіду, знань, навичок і компетенцій для конкретних посад у місцевому самоврядуванні. Кар'єрна траєкторія означає впорядковану систему просування, яка залежить від кваліфікації, досвіду та результатів роботи посадовця. Підзвітність передбачає механізми контролю та оцінки діяльності, які стимулюють дотримання стандартів та підвищення професійності [5; 12].

Характеристики професіоналізації за цим підходом включають:

- системність і формалізацію, створення чіткої структури посад, визначення їхніх функцій, вимог та компетенцій. Наприклад, у Великій Британії існують стандарти для посадових осіб місцевих рад, що регламентують освітній рівень, обов'язкові тренінги та сертифікацію, що дозволяє забезпечити однаковий професійний рівень управлінців у різних муніципалітетах;

– процедури відбору та оцінки, зокрема конкурсна основа призначення на посаду, оцінка професійних і моральних якостей кандидатів. В Італії, наприклад, на керівні посади в муніципалітетах проводяться відкриті конкурси з тестуванням на знання законодавства, управлінських та аналітичних навичок, що підвищує якість кадрового складу;

– кар'єрне стимулювання, у т.ч. посилення мотивації через перспективу підвищення по службі, премії за ефективність, можливість участі у спеціалізованих програмах підготовки. У Нідерландах муніципальні адміністратори просуваються по службі залежно від рівня компетентності та результатів виконання службових завдань, що створює прозору систему кар'єрного росту;

– механізми контролю та підзвітності, який передбачає регулярну оцінку ефективності діяльності посадовців, аудит виконання рішень та контроль за відповідністю діям стандартам. Прикладом є Польща, де муніципальні ради проводять щорічну атестацію керівників, оцінюючи якість бюджетного планування, реалізацію програм та управління персоналом;

– стандарти компетенцій і професійної етики; окрім технічних знань, встановлюються вимоги до дотримання етичних норм, прозорості, відповідальності перед громадою. Наприклад, у Фінляндії посадові особи місцевого самоврядування проходять етичні тренінги, що формують культуру прозорого управління та взаємодії з громадою [14; 15; 16 та ін.].

Реальні приклади демонструють ефективність цього підходу. У Франції професійна кар'єра муніципального службовця регламентована державною системою підготовки та атестації, що включає обов'язкові навчальні курси в Національному інституті адміністрації та регулярну оцінку результатів роботи. Це забезпечує стабільний рівень професійності серед посадовців навіть у різних регіонах країни. В Україні, у рамках деяких експериментальних програм з реформування місцевого самоврядування, введення стандартів посад та конкурсних процедур на керівні посади показало підвищення ефективності управлінських рішень у громадах, де ці механізми впроваджено.

Відтак другий підхід демонструє, що професіоналізація ПО МС є не лише індивідуальною характеристикою, а системною властивістю управлінської інституції, де поєднуються стандарти посад, процедура відбору, кар'єрне стимулювання та контроль. В умовах цього підходу компетентність посадовця підтримується не лише його власними знаннями, а й структурованою організаційною системою, що забезпечує сталість та передбачуваність місцевого управління [19].

Третій підхід до професіоналізації ПО МС акцентує увагу на соціально-етичному вимірі, підкреслюючи, що професіоналізм ПО не обмежується лише компетенцією чи формальними інституційними механізмами. Він передбачає розвиток цінностей, етичної свідомості, мотивації до служіння громаді та лідерських якостей, які забезпечують ефективну і відповідальну діяльність у межах органів місцевого самоврядування [20].

Визначення цього підходу включає поняття «етика управління», «громадська відповідальність», «лідерство», «служіння громаді». Етика управління розглядається як система моральних норм і принципів, які регулюють поведінку посадовців і визначають допустимі способи досягнення управлінських цілей. Громадська відповідальність передбачає усвідомлення посадовцем наслідків своїх рішень для розвитку громади, соціальної справедливості та добробуту її мешканців. Лідерство – це здатність впливати на інших, формувати колективну роботу та надихати співробітників на досягнення спільних цілей [16; 17].

Характеристики професіоналізації за цим підходом включають:

- ціннісну орієнтацію: посадовець усвідомлює соціальну місію своєї діяльності, пріоритетом є благо громади, а не особисті чи політичні інтереси. Наприклад, у Скандинавських країнах посадові особи МС активно залучають громадян до прийняття рішень і вважають прозорість та справедливість ключовими критеріями ефективності;

- етичну компетентність, здатність діяти відповідно до моральних норм, приймати етичні рішення в умовах конфлікту інтересів. У Канаді муніципальні

керівники проходять обов'язкові тренінги з етики публічного управління, що включають сценарії вирішення етичних дилем, конфліктів інтересів та прозорості бюджетного процесу;

- лідерські та комунікативні навички, адже професіоналізм включає здатність ефективно організовувати роботу колективу, мотивувати співробітників, взаємодіяти з громадськістю. Прикладом є досвід Нідерландів, де місцеві голови використовують фасилітаційні методи для залучення громадян до розробки стратегій розвитку міста, що формує довіру та підвищує результативність рішень;

- мотивацію до служіння громаді, вважається ключовим критерієм професіоналізації є не лише виконання обов'язків, а внутрішня готовність діяти в інтересах громади, інвестувати час і ресурси для вирішення соціально значущих проблем. У Фінляндії посадові особи часто оцінюють свою ефективність не лише через показники бюджету, а через ступінь задоволення потреб громадян і рівень довіри до влади;

- соціальну відповідальність, яка включає вміння передбачати наслідки управлінських рішень для різних груп населення, дбати про соціальну справедливість і сталий розвиток громади. Наприклад, у Німеччині муніципалітети активно впроваджують програми сталого розвитку, де посадові особи контролюють, щоб економічні, екологічні та соціальні аспекти реалізовувалися збалансовано [21].

Очевидно, що ефективність управління залежить не лише від знань або процедур, а від морального та ціннісного рівня посадовця. У Швеції місцеві ради активно практикують відкриті сесії, де громадяни можуть оцінити прийняті рішення та поставити питання безпосередньо посадовцям. Така практика формує культуру прозорості та відповідальності, а посадовці розвивають навички етичного та соціально відповідального управління. В Україні, хоча практики соціально-етичного підходу ще не повністю систематизовані, деякі програми навчання для голів ОТГ включають тренінги з

етики, лідерства та взаємодії з громадою, що підвищує рівень довіри та ефективності управлінських рішень [40].

Таким чином, третій підхід показує, що професіоналізація посадових осіб місцевого самоврядування є багатовимірним процесом, де компетентність і формальні стандарти поєднуються з ціннісними орієнтаціями, етикою та готовністю діяти в інтересах громади. Без соціально-етичного компоненту навіть висококваліфікований і формально підготовлений посадовець не може повною мірою реалізувати ефективне та відповідальне місцеве управління.

Інтеграція цих підходів формує комплексну модель професіоналізації, яка поєднує: компетентність і експертність посадовця (індивідуальний рівень), стандарти, процедури та механізми контролю (інституційний рівень), а також соціально-етичні цінності та лідерські якості (ціннісний рівень). Така модель дозволяє досягти високого рівня ефективності місцевого управління, забезпечує сталість і передбачуваність рішень, зміцнює довіру громадян та сприяє сталому розвитку місцевих громад.

1.2 Нормативно-правове забезпечення професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування

Нормативно-правове забезпечення професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні становить багаторівневу систему, що формує правові, організаційні та етичні передумови для розвитку професійного корпусу публічних службовців місцевого рівня. Її фундамент закладено в Конституції України, яка визначає МС як одну з основ конституційного ладу та закріплює право територіальних громад на самостійне вирішення питань місцевого значення. Статті 7, 38 і 140–146 формують рамкове регуляторне середовище, у межах якого професіоналізація посадових осіб постає як необхідна умова виконання органами МС їхньої конституційної

місії, що потребує високого рівня управлінської компетентності та відповідальності.

Базовим законодавчим актом, що розкриває правовий зміст діяльності посадових осіб, є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». Він визначає коло повноважень органів МС, регламентує статус місцевих голів, виконавчих органів і апарату ради та встановлює вимоги до їхньої діяльності, що формує основу для визначення професійних компетенцій і рівня кваліфікації працівників.

Особливе місце у формуванні системи професіоналізації посідає Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», який установлює правовий статус посадових осіб, процедури вступу на службу, проходження служби, присвоєння рангів, просування по службі, атестації, професійного навчання та одночасно регламентує етичні норми й обмеження, що забезпечують професійну відповідальність [25].

Суттєвий внесок у процес професіоналізації забезпечують також ЗУ «Про освіту» та «Про професійний розвиток працівників», які формують підходи до організації безперервної освіти та підвищення кваліфікації, визначають вимоги до післядипломної освіти та встановлюють принципи акредитації програм професійного навчання.

Етичний та антикорупційний компоненти професіоналізації закріплює ЗУ «Про запобігання корупції», що містить вимоги щодо запобігання конфлікту інтересів, дотримання правил етичної поведінки, подання декларацій та проходження спеціального навчання, спрямованого на формування ціннісних орієнтирів та зміцнення довіри громадян до місцевої влади.

Підзаконні акти КМУ деталізують процедури професійної діяльності. Зокрема, постанова № 106 регламентує порядок проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування, визначаючи критерії оцінювання професійної компетентності, результативності та відповідності займаній посаді [55]. Постанова № 974 встановлює механізми підвищення кваліфікації, окреслює форми навчання, вимоги до організації навчального процесу та

визначає суб'єктів, відповідальних за реалізацію освітніх програм для посадових осіб. Ці документи створюють інституційно-оформлену систему професійного розвитку, яка забезпечує періодичне оновлення знань і навичок відповідно до сучасних вимог.

У стратегічному вимірі професіоналізація узгоджується зі «Стратегією реформування державного управління України на 2022–2025 рр.», що впроваджує європейські HRM-підходи, включно з компетентнісною моделлю, системою оцінювання результативності, розвитком сервісної культури та цифровізацією управлінських процесів [41]. Важливе значення мають також галузеві стандарти вищої освіти зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування», які деталізують зміст підготовки майбутніх посадовців та визначають необхідні управлінські, правові, аналітичні й етичні компетентності. Методичні рекомендації Національного агентства України з питань державної служби щодо формування професійних компетентностей доповнюють систему, забезпечуючи практичні інструменти для застосування компетентнісного підходу на рівні органів місцевого самоврядування.

У сукупності ці нормативно-правові документи формують цілісну інституційну систему, що поєднує правові, освітні та етичні механізми професійного становлення посадових осіб місцевого самоврядування. Вони забезпечують нормативно визначені стандарти діяльності, створюють умови для безперервного професійного розвитку та підвищують спроможність органів місцевої влади ефективно виконувати свої функції в умовах зростаючої складності управлінських процесів.

Виявлення індивідуальних потреб ПО у сфері професійного навчання, що забезпечує обґрунтоване й цілеспрямоване планування їхнього професійного зростання, покладається на служби управління персоналом державних органів, які здійснюють цю роботу з урахуванням вимог відповідних нормативно-правових актів:

- «Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та

заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106» (зі змінами та доповненнями) [55];

– «Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, затвердженої наказом НАДС від 15 жовтня 2019 року № 188-19 (зі змінами та доповненнями);

– тощо (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Правове та нормативне підґрунтя покращення професіоналізації публічних службовців в Україні

Законне та підзаконне регулювання	Характеристика
Закон України «Про державну службу»	є обов'язком державного службовця постійне підвищення рівня своєї професійної компетентності,
Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування»	організація навчання і підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування забезпечуються у порядку, передбаченому законом
Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки	Метою цього напрямку Стратегії є продовження розбудови професійної, доброчесної, політично нейтральної державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, діяльність якої спрямована на захист інтересів громадян.
Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 974-р. «Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»	Метою Концепції є визначення стратегічних напрямів, механізмів та строків формування сучасної ефективної системи професійного навчання публічних службовців, яка забезпечить підвищення рівня їх професійної компетентності, буде зорієнтована на потреби особистості у професійному розвитку протягом усього життя та сприятиме впровадженню принципів належного врядування.
Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.05.2018 р. № 342-р. «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»	Створення належних умов для забезпечення професійного розвитку державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад
Постанова Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106 «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»	Це Положення визначає організаційні засади функціонування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад

Процедура атестації посадових ПО МС здійснюється один раз на чотири роки з метою оцінки відповідності посадової особи займаній посаді, професійних і ділових якостей, виконання посадових обов'язків, а також вимог до посад і кваліфікаційних характеристик [13].

Під атестацію підлягають ПО МС усіх рівнів, якщо їхні службові обов'язки передбачені штатним розписом і посадовою інструкцією. Водночас є категорії осіб, які не підлягають атестації: сільські, селищні та міські голови, секретарі рад, старости, працівники патронатної служби, особи, які перебувають на посаді менше ніж один рік, молоді спеціалісти, вагітні жінки та жінки, що працюють менше року після відпустки у зв'язку з народженням дитини, або ті, хто прийнятий на визначений строк [13].

Організація та підготовка атестації передбачає, що відповідний орган місцевого самоврядування затверджує розпорядженням склад атестаційної комісії, терміни та графік проведення атестації. Про це посадові особи повинні бути повідомлені не пізніше ніж за місяць до дати атестації [13].

Атестаційна комісія формується з голови, секретаря та членів комісії. Зазвичай головою призначається секретар ради або заступник голови ради; до складу комісії входять керівники відділів та управлінь виконавчих органів, представники кадрової й юридичної служб. У сільських чи селищних радах з невеликою кількістю посадових осіб (до п'яти) атестацію може проводити сам сільський або селищний голова [13].

Перед засіданням комісії на кожну ПО складається службова характеристика, яку готує керівник відповідного відділу або управління. Вона містить аналіз виконання посадових обов'язків, якість і своєчасність роботи, самостійність, ділові якості (ініціативність, відповідальність), відносини з колегами, знання державної мови та факти підвищення кваліфікації. Посадова особа має право ознайомитися з характеристикою, обговорити її під час співбесіди та за потреби внести власні зауваження [13].

Безпосередньо під час засідання комісії відбувається оцінка діяльності особи, перевіряються виконання обов'язків, професійні якості, знання

державної мови та відповідність посаді. Атестаційна комісія працює гласно: посадова особа має право бути присутньою, брати участь у засіданні та ознайомлюватися з матеріалами [13].

За результатами комісія може ухвалити один із висновків: «відповідає займаній посаді», «відповідає за умови» (наприклад, після підвищення кваліфікації або стажування), або «не відповідає посаді». Відповідно можуть застосовуватися наслідки: визнання атестованим, рекомендація для кадрового резерву, переведення на іншу посаду, звільнення або пропозиція пройти повторну атестацію протягом року [14].

Результати атестації заносяться до особової справи посадової особи і враховуються при подальшому просуванні по службі, присвоєнні рангу, встановленні надбавок, зміні умов оплати праці, а також при прийнятті рішень щодо продовження служби [13].

Між атестаціями здійснюється щорічна оцінка виконання посадовими особами обов'язків, яку проводить безпосередній керівник. Такі оцінки також заносяться до особової справи та враховуються при подальших кадрових рішеннях [13].

Постановою КМУ № 106 не встановлено окремо процедуру атестації, проте вона створює систему професійного навчання та підвищення кваліфікації службовців місцевого самоврядування, що доповнює систему оцінювання та атестації. Підвищення кваліфікації може слугувати підставою для рекомендацій комісії «відповідає за умови» [55].

Положення про систему професійного навчання та Методика визначення й аналізу потреб у професійному навчанні формують цілісну нормативну модель організації професійного розвитку ДС, голів МДА, їхніх заступників, ПО МС та депутатів місцевих рад. Ці документи встановлюють процедурні механізми діагностики потреб, планування, організації, моніторингу й оцінювання результатів навчання, забезпечуючи системність і передбачуваність професійного розвитку у сфері публічної служби.

Положення про систему професійного навчання, затверджене постановою КМУ № 106 від 06 лютого 2019 р., регламентує структуру системи професійного навчання, її суб'єктний склад і функціональну логіку. У документі визначено, що професійне навчання є безперервним процесом, спрямованим на формування, підтримання та розвиток професійних компетентностей, необхідних для якісного виконання службових повноважень. Положення встановлює основні форми професійного навчання, серед яких підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіта, тематичні короткострокові програми, навчання за сертифікатними програмами та професійні програми підготовки. Значну увагу приділено інституційним механізмам реалізації навчання, зокрема ролі НАДС, центральних органів виконавчої влади, установ післядипломної освіти та служб управління персоналом [55].

Ключовим процедурним елементом Положення є розроблення річного плану професійного навчання, яке здійснюється на основі визначення потреб у навчанні, узгодження із стратегічними завданнями державного органу та доступності навчальних програм. Положення визначає також порядок подання, узагальнення та затвердження індивідуальних планів професійного розвитку, які складаються безпосередньо службовцями за погодженням із керівниками структурних підрозділів і службами управління персоналом. Окремо визначено процедури моніторингу результативності навчання, які передбачають формування звітів про проходження програм, аналіз їхнього впливу на службову діяльність та використання результатів навчання при щорічному оцінюванні.

Методика визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні, затверджена наказом НАДС № 188-19 від 15 жовтня 2019 року, деталізує інструментарій, етапність і логіку процесу виявлення потреб у навчанні на рівні індивіда, структурного підрозділу та державного органу. Вона передбачає застосування компетентнісного підходу як базового принципу, відповідно до якого потреби встановлюються на основі порівняння фактичного рівня володіння компетентностями з їх нормативним змістом, визначеним у

професійних стандартах, типових компетентнісних моделях та посадових інструкціях. У межах методики прописано двоетапну процедуру: первинний аналіз потреб і поглиблений аналіз потреб.

Первинний аналіз здійснюється службами управління персоналом шляхом узагальнення інформації з таких джерел, як результати щорічного оцінювання службової діяльності, атестації, індивідуальні плани розвитку, кадровий резерв, результати виконання завдань і доручень, а також індикатори організаційної ефективності. Поглиблений аналіз передбачає використання аналітичних інструментів, таких як анкетування, інтерв'ювання, фокус-групи, експертні опитування, компетентнісні оцінки та аналіз функціональних прогалин, які дозволяють встановити причинно-наслідкові залежності між недоліками у компетентностях і результативністю діяльності органу.

Методика визначає порядок документування результатів аналізу потреб, зокрема формування індивідуальних звітів і зведених аналітичних матеріалів, які слугують основою для розроблення річного плану професійного навчання та індивідуальних планів професійного розвитку. Важливо, що документ передбачає також використання результатів аналізу потреб у процесах стратегічного планування діяльності державного органу, формування кадрового резерву, організації наставництва та ухвалення управлінських рішень щодо оптимізації кадрової політики.

1.3 Особливості професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану

Професіоналізація ПО МС передбачає формування системи знань, умінь та навичок, що дозволяють ефективно виконувати управлінські, адміністративні та стратегічні функції на місцевому рівні. У умовах воєнного стану цей процес набуває специфічних рис, зумовлених надзвичайними

вимогами до оперативності ухвалення рішень, координації з державними та силовими структурами, забезпечення безпеки громадян і стабільності критичної інфраструктури [4].

Однією з ключових характеристик професіоналізації в умовах воєнного стану є розвиток кризового менеджменту. ПО МС мають володіти навичками оперативного планування та прийняття рішень у надзвичайних обставинах, коли класичні управлінські моделі втрачають ефективність. Це передбачає здатність швидко аналізувати ситуацію, прогнозувати можливі наслідки різних управлінських рішень, а також організовувати скоординовану взаємодію з державними органами, силовими структурами та організаціями критичної інфраструктури. В умовах воєнного стану необхідність швидкого реагування та адекватного розподілу обмежених ресурсів є надзвичайно актуальною, оскільки будь-які затримки чи помилки можуть мати безпосередні негативні наслідки для життя і здоров'я громадян [20].

Правове регулювання діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану створює додаткові вимоги до професіоналізації посадових осіб. З одного боку, вони повинні діяти в межах Конституції України та законів, зокрема Закону України «Про правовий режим воєнного стану», закону «Про місцеве самоврядування в Україні» та інших нормативно-правових актів, що регламентують повноваження органів місцевої влади під час надзвичайних ситуацій. З іншого боку, законотворчі механізми, які застосовуються під час воєнного стану, часто передбачають оперативне делегування повноважень та можливість прийняття рішень у скорочені строки, що потребує високого рівня правової обізнаності, аналітичних здібностей та вміння діяти у правових межах, не порушуючи законодавчих норм і при цьому забезпечуючи ефективність управлінського процесу. У цьому сенсі професіоналізація ПО включає постійне підвищення кваліфікації, знайомство з практичними кейсами кризового управління, опанування специфічних методів правового забезпечення надзвичайних режимів діяльності органів влади та відпрацювання алгоритмів дій у конкретних ситуаціях [68].

Одним із визначальних аспектів професіоналізації є здатність до цифрової трансформації управлінської діяльності. У сучасних умовах воєнного стану традиційні канали управлінської взаємодії часто обмежені, що робить критично важливим застосування інформаційно-комунікаційних технологій. Використання електронного документообігу, дистанційних платформ для координації роботи структурних підрозділів та налагодження комунікації з населенням дозволяє зберігати оперативність прийняття рішень, забезпечувати контроль за виконанням завдань та підтримувати ефективність управління навіть у умовах фізичної роз'єднаності адміністративних структур. Професіоналізація у цьому аспекті передбачає не лише технічні навички, а й уміння інтегрувати цифрові технології у загальну систему управлінської діяльності, оцінювати ризики кібербезпеки, а також використовувати аналітичні дані для прийняття обґрунтованих рішень [68].

Не менш важливим компонентом є психологічна готовність і стресостійкість посадових осіб. Воєнний стан характеризується високим рівнем невизначеності, постійними загрозами життю та здоров'ю громадян, необхідністю швидко реагувати на непередбачувані обставини. У таких умовах критично важливо, щоб керівники мали розвинену здатність до самоконтролю, адекватної оцінки ризиків та ефективного управління емоційним станом підлеглих. Професіоналізація психологічного аспекту управління включає навчання методам прийняття рішень у стресових ситуаціях, розвиток лідерських компетенцій, уміння мотивувати персонал та підтримувати командну роботу в умовах високої напруженості [6].

Важливо зазначити, що професіоналізація ПО у воєнний період має також соціально-комунікативний вимір. Ефективне управління громадами в умовах кризи неможливе без високого рівня комунікації з населенням, чіткої передачі інформації щодо заходів безпеки, планів евакуації, організації гуманітарної допомоги та відновлення життєдіяльності. Комунікативна компетентність включає здатність пояснювати складні управлінські рішення,

забезпечувати прозорість дій органів влади, налагоджувати зворотний зв'язок та адаптувати інформацію відповідно до потреб різних категорій населення.

Професіоналізація ПО МС у воєнний період також передбачає інтеграцію знань із сфер стратегічного управління, планування та ресурсного забезпечення. Необхідно поєднувати короткострокові оперативні дії з довгостроковими стратегічними планами, оцінювати наслідки поточних рішень для стабільності місцевих громад, передбачати можливі сценарії розвитку подій та відповідно коригувати управлінські рішення. Такий підхід потребує системного мислення, здатності до прогнозування та комплексного аналізу, що є ознаками високого рівня професіоналізації [19; 45].

Після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну та запровадження воєнного стану система місцевого самоврядування опинилась перед низкою безпрецедентних викликів. У цих умовах процес професіоналізації посадових осіб органів місцевої влади набув нової, прискореної динаміки. Попередні роки реформ, передусім реформа децентралізації, заклали основу для більшої самостійності громад: їм було передано суттєві повноваження та ресурси для управління місцевим розвитком, бюджетами, інфраструктурою, комунальними послугами та соціальною політикою. Однак із початком воєнного стану функціонал цих органів змінився докорінно: вони опинились не лише на передовій комунального управління, але й на передовій забезпечення безпеки, життєзабезпечення населення, координації гуманітарної допомоги, співпраці з державними структурами, волонтерами, міжнародними партнерами та громадянами. Таким чином, подвійна трансформація: поєднання децентралізації й надзвичайних вимог воєнного часу зумовила, що професіоналізація місцевих посадовців має перерости із мирної «адміністративної» до багатовимірної, кризової, адаптивної, технологічної та соціально чутливої компетенції.

У воєнних реаліях компетенції, які раніше сприймалися як бажані (стратегічне планування, бюджетна дисципліна, управління інфраструктурою), нині доповнені критично важливими: здатність до кризового менеджменту,

гуманітарна логістика, соціальна підтримка вразливих груп, робота з переселенцями, ветеранами, комунікація з громадянами, партнерство з громадським сектором, антикорупційна прозорість, цифрове управління, здатність працювати з міжнародними донорами та грантовими інструментами.

У контексті інституційних змін професіоналізація отримала додатковий стимул, оскільки органи МС, з огляду на децентралізацію, зберігають відносну автономію й фактично взяли на себе широку відповідальність за місцевий соціально-економічний розвиток навіть у умовах воєнного стану. Відповідно, вони отримали завдання, пов'язані з відбудовою, гуманітарною підтримкою, соціальним захистом, відновленням інфраструктури: функції, котрі раніше не були характерні для багатьох громад. Це потребує від посадовців значно ширшого й глибшого набору компетенцій, ніж у звичайний мирний час [58], [59], [60].

Важливу роль у прискоренні процесів професіоналізації відіграє міжнародна підтримка та програми «Capacity-building». Зокрема, програми розвитку місцевого самоврядування, започатковані до війни, з початком масштабного воєнного конфлікту були адаптовані під екстрену підтримку: надання гуманітарного обладнання, техніки, генераторів, транспортних засобів, допомоги в утриманні критичної інфраструктури, навчання кризовому управлінню, бюджетному менеджменту, стабілізації фінансів і координації між громадами та міжнародними партнерами. Так, за даними відповідних програм, сотні громад пройшли тренінги, понад три сотні отримали екстрену матеріальну допомогу для підтримки базових послуг під час війни [61], [62].

Окрім технічної та матеріальної підтримки, посилились заходи з передавання знань і практичних навичок: управлінцям органів місцевих рад довелося опановувати нові формати врядування, залучення громадян, співпрацю з громадським сектором, волонтерами, ВПО, реалізацію гуманітарних, соціальних, реабілітаційних програм; забезпечення прав, послуг, інтеграції вразливих груп, адаптацію до нових соціальних реалій, створення центрів підтримки, соціального захисту, правового захисту та допомоги.

Найкраще ця трансформація простежується на прикладі конкретних громад, які стали «лабораторіями» нової моделі місцевого самоврядування в умовах війни. Одним із таких прикладів є громада Білгород-Дністровський (Одеська область), де місцева влада створила «City Centre for Civil Rights» - простір, у якому громадяни, зокрема ВПО, ветерани, молодь, можуть отримати юридичну, соціальну, психологічну та інформаційну допомогу, консультації з освіти, працевлаштування, соціального забезпечення та адаптації. Такий підхід свідчить, що місцева влада перестала сприймати себе виключно як адміністратор комунальних послуг, вона взяла на себе функції соціального захисту, інтеграції вразливих груп та забезпечення прав людини на місцевому рівні, що потребує нових компетенцій. Це свідчення того, що функціонал ОМС зміщується в бік комплексного соціального управління, де роль посадовців зведена до координації, фасилітації, комунікації, підтримці.

Іншим прикладом є громада Фастіва (Київська область), яка увійшла до переліку місць, які реалізують ініціативи демократичних інновацій під час війни. Місцева влада, громадські активісти, ВПО, ветерани та бізнес об'єдналися задля створення нових форм залучення мешканців до управління громадою, підвищення прозорості і довіри, залучення до прийняття рішень, антикорупційних ініціатив, волонтерства, підтримки переміщених людей і їх інтеграції. Це включає консультації, громадські слухання, партнерства, волонтерські ініціативи, що є складовими «нового управління», що значно відрізняється від класичного «комунального» підходу до МС [63]. Для Фастова, як і для інших громад, поєднувати базове функціонування (комунальні послуги, інфраструктуру) з гуманітарною, соціальною, волонтерською та управлінською діяльністю в екстремальних умовах є навантаженням на кадрові, організаційні та комунікаційні ресурси.

Громада Кам'янець-Подільський (Хмельницька область) під час війни муніципальну бібліотеку трансформувала у простір для інновацій, співпраці влади, громадськості, бізнесу та ВПО. Заклад було оснащено 3D-принтерами та відповідним обладнанням, і він слугує платформою для культурних і освітніх

подій, громадських консультацій, участі мешканців, молоді, переселенців, ветеранів. Це приклад того, як громада адаптує традиційні заклади для нових потреб: культурних, соціальних, освітніх, комунікативних, відповідно до нових реалій демократичного, інклюзивного, гнучкого місцевого врядування.

Такі приклади демонструють, що професіоналізація у контексті війни - це не просто вдосконалення управлінських процесів у межах існуючих повноважень, а радикальне розширення функціоналу органів МС, перетворення їх на хаби підтримки, інтеграції, відновлення, координації, волонтерства та розвитку. До ключових компонентів такої професіоналізації належать здатність до кризового менеджменту та адаптації; розвиток соціальної та гуманітарної компетентності, правознавчих навичок; навички цифрового управління, прозорості, відкритого урядування, залучення громадян; здатність працювати з міжнародними партнерами, грантами, проєктним менеджментом та розвитком спроможності громади; готовність до співпраці з громадськими організаціями, волонтерами, ВПО, ветеранами, бізнесом; ефективне управління ресурсами, бюджетами, інфраструктурою в умовах мінливої безпеки та обмежених ресурсів.

Однак дослідження свідчать, що не всі громади однаково готові до цього виклику. Хоча децентралізація формально надала повноваження та ресурси, багато ОМС не мали достатньої адміністративної спроможності, кадрового потенціалу, досвіду стратегічного управління чи навичок взаємодії з громадянським суспільством. Часто брак досвіду, інтелектуального капіталу й навичок стратегічного управління гальмував ефективне використання нових повноважень навіть у мирний час; під час війни це проявилось особливо гостро у нездатності швидко реагувати, організовувати допомогу, забезпечувати прозорість, приймати стратегічні рішення [58], [59], [62].

Варто також враховувати, що війна принесла додаткові ризики: надмірне навантаження працівників, емоційне вигорання, складність координації між різними рівнями влади, волонтерами, ВПО, міжнародними організаціями; потребу швидкої адаптації правового поля; ризик порушень стандартів

підзвітності та прозорості в умовах надзвичайного стану. Системи контролю, аудиту, підзвітності, які були сформовані раніше, часто виявляються недостатніми або неготовими до нових умов.

Попри це, ті громади, які змогли опанувати нові функції, впровадити інноваційні підходи до МС, швидко адаптуватися і вибудувати партнерства, створюють основу для післявоєнного відновлення та розвитку. Такі громади можуть стати локомотивами відбудови, інвестицій, соціального відновлення та модернізації. Вони наближаються до стандартів прозорого, демократичного урядування і мають перспективи залучення міжнародних грантів, інвестицій, підтримки від донорів.

Отже, в Україні процес професіоналізації ПО МС поєднує досвід реформ децентралізації, виклики воєнного стану, міжнародну підтримку, нові соціальні реалії, технологічну трансформацію і зміну запитів громади. І цей процес не є тимчасовою адаптацією до війни, а фундаментальна трансформація системи МС, яка може сформувати якісно нову базу для відновлення, сталого розвитку, демократизації і соціальної згуртованості на післявоєнному етапі.

Висновки до розділу 1

Поняття «посадова особа» формується різними країнами відповідно до їхніх правових традицій, функцій публічного адміністрування та критеріїв влади. У континентальних правових системах воно переважно пов'язане з носіями публічної влади, а в англосаксонських ширше, включаючи осіб із повноваженнями ухвалювати обов'язкові для третіх сторін рішення. В Україні «посадова особа» не має єдиного визначення та залежить від сфери регулювання: у державній службі акцент робиться на організаційно-розпорядчих і консультативно-дорадчих функціях; у МС - на управлінських повноваженнях і відповідальності; у кримінальному праві використовується термін «службова особа», що охоплює ширший спектр повноважень.

Професіоналізація ПО МС є багатовимірним процесом, що охоплює три ключові рівні: індивідуальний (компетентність, експертність, здатність приймати обґрунтовані рішення), інституційний (стандарти посад, процедури відбору, кар'єрна траєкторія, підзвітність) та ціннісний (етика, громадська відповідальність, лідерство). Ефективність управління залежить від інтеграції цих компонентів, що забезпечує прозорість, стабільність, передбачуваність рішень і зміцнює довіру громадян.

Нормативно-правове забезпечення професіоналізації в Україні ґрунтується на Конституції, Законах «Про місцеве самоврядування», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про запобігання корупції», а також підзаконних актах КМУ (зокрема постанови № 106 і № 974). Система включає атестацію посадових осіб, безперервне професійне навчання, підвищення кваліфікації та методичне забезпечення, що дозволяє створити передбачувану і системну модель розвитку управлінського персоналу місцевого рівня.

Узагальнено, професіоналізація ПО МС в Україні забезпечує підвищення їхньої компетентності, управлінської відповідальності та етичної свідомості, формуючи основу для ефективного і сталого місцевого управління.

Умови воєнного стану висувують підвищені вимоги до професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування, поєднуючи експертну компетентність, кризове управління та етичну відповідальність. Посадові особи мають оперативно приймати рішення в умовах обмежених ресурсів, координувати дії з військовими та гуманітарними структурами, забезпечувати стабільність роботи органів влади та підтримувати довіру населення. Такий підхід забезпечує ефективність управління, збереження безпеки громад і стійкість місцевого самоврядування навіть у надзвичайних обставинах.

2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1 Сучасний стан професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування в Дніпропетровській області

Важливим джерелом інформації для даної кваліфікаційної роботи є дослідження, що проведене Програмою Ради Європи «Посилення доброго демократичного врядування і стійкості в Україні» у співпраці з Національним агентством України з питань державної служби та всеукраїнськими асоціаціями органів місцевого самоврядування. При цьому, процес збирання та аналізу даних здійснювався за участі інституцій, які мають безпосередній мандат і практичний досвід у сфері розвитку публічної служби та місцевого самоврядування, що гарантує високу якість і об'єктивність інформації [68].

Суттєвою підставою для використання результатів дослідження [68] є застосування методології «Training Needs Analysis and National Training Strategy» Центру експертизи доброго врядування Ради Європи. Адже вона відповідає міжнародним стандартам оцінювання потреб у професійному розвитку та ґрунтується на системному аналізі компетентностей, організаційних завдань і стратегічних пріоритетів. Її використання забезпечує наукову валідність, структурованість дослідження та можливість порівняння результатів з аналогічними європейськими практиками. Крім того, дослідження має вагоме емпіричне підґрунтя, оскільки проведене у листопаді–грудні 2023 р., тобто відображає актуальний стан функціонування місцевого самоврядування в умовах воєнного часу, трансформації повноважень і зміни управлінських пріоритетів. Це забезпечує релевантність зібраних даних для формування сучасних висновків щодо потреб у навчанні на 2026–2028 рр. Важливим також є залучення широкого кола респондентів, серед яких ПО місцевого

самоврядування та депутатів місцевих рад, що створює представницьку вибірку та дозволяє виявити реальні запити різних категорій працівників місцевої влади [68].

Наведені у табл. 2.1 дані відображають структуру респондентів за основними категоріями посад у системі МС. Найбільшу групу становлять посадові особи МС (крім виборних посад) 113 осіб, що свідчить про їх ключову роль у функціонуванні органів влади та високий рівень залученості до опитування. Другою за чисельністю групою є сільські, селищні та міські голови разом із їх заступниками та секретарями рад у кількості 38 осіб, що забезпечує репрезентативність керівної ланки. Значну частку також складають старости – 35 осіб, які представляють інтереси старостинських округів. Керуючих справами опитано 13 осіб, а депутатів місцевих рад – 17 осіб, що дозволяє врахувати позицію представницького корпусу. Загалом у дослідженні взяли участь 216 респондентів, що формує достатню емпіричну базу для узагальнень і аналітичних висновків [68].

Таблиця 2.1 – Дані щодо структури респондентів

Категорії респондентів	Кількість
Сільські, селищні, міські голови, їх заступники, секретарі рад	38
Посадові особи місцевого самоврядування (крім виборних посад)	113
Керуючі справами	13
Старости	35
Депутати	17
Разом	216

Джерело: [68, с. 33]

Рівень потреби у вдосконаленні професійних знань та практичних навичок, необхідних для виконання функціональних обов’язків (у % опитаних) представлений на рис. 2.1.

Розгорнутий аналіз рівня потреби у вдосконаленні професійних знань і практичних навичок у контексті воєнного стану, виконаний на основі наведених даних, демонструє структурну трансформацію пріоритетів працівників органів МС, спричинену зростанням управлінських, безпекових і соціальних проблем.

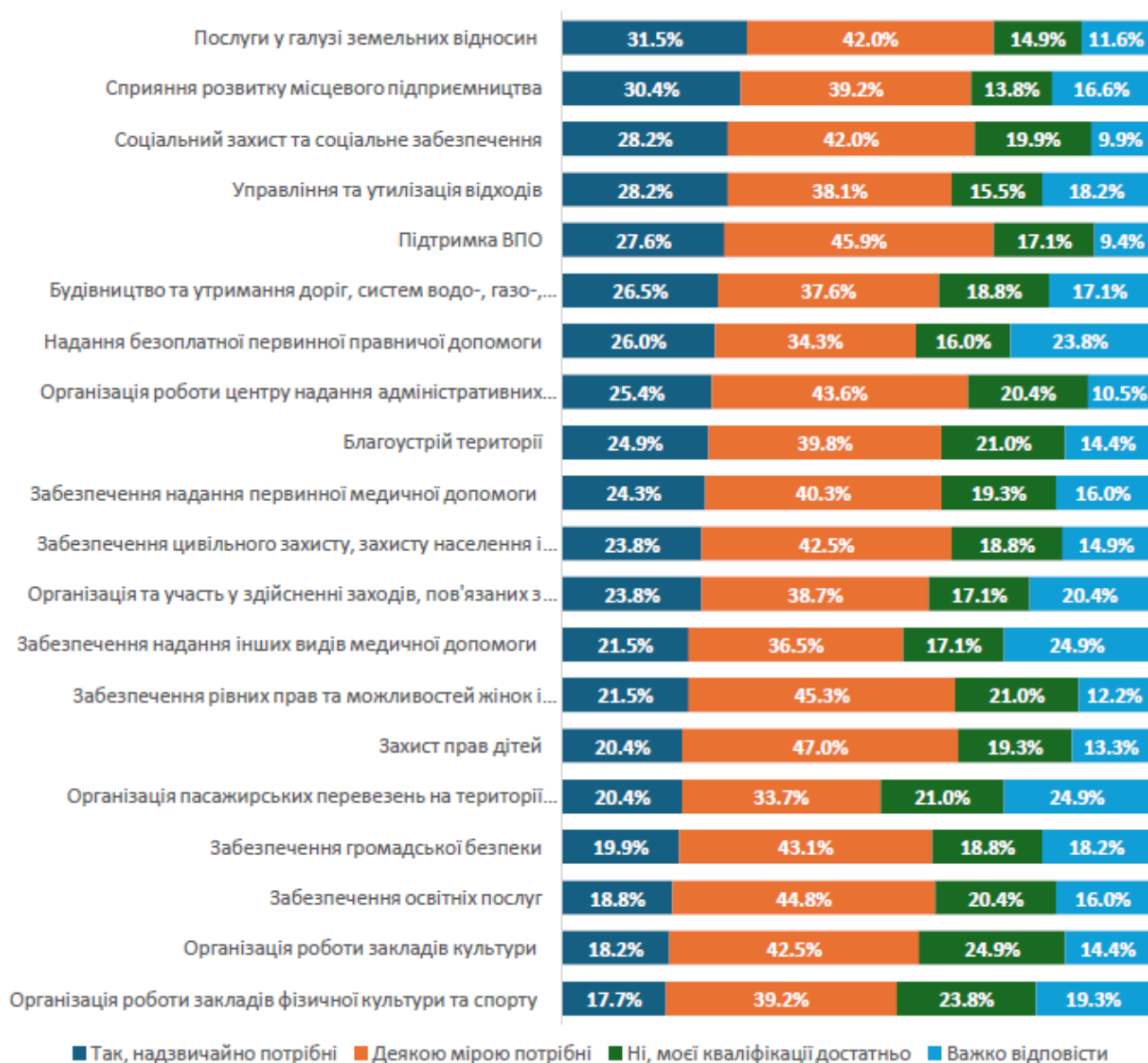


Рисунок 2.1 - Рівень потреби у вдосконаленні професійних знань та практичних навичок, необхідних для виконання функціональних обов'язків (у % опитаних) [68]

Узагальнення результатів опитування дозволяє констатувати, що найбільша частка респондентів, які вважають підвищення кваліфікації «надзвичайно потрібним», зосереджена в тих сферах, в яких під час воєнного стану різко зросли вимоги до оперативності прийняття рішень, правової обізнаності та навичок кризового менеджменту. Зокрема, найвищі значення продемонстровані у сфері земельних відносин (31,5%), розвитку підприємництва (30,4%), соціального захисту (28,2%), управління та утилізації

відходів (28,2%) та підтримки ВПО (27,6%). Це пов'язано з тим, що в умовах переміщення населення, знищення інфраструктури та трансформації місцевих економік зростає роль ефективного управління земельними ресурсами, стимулювання підприємницької активності та забезпечення адресної підтримки соціально вразливих груп.

Надзвичайно високі значення у сфері соціального захисту, медичних послуг і цивільного захисту відображають адаптацію місцевих інституцій до масштабного гуманітарного навантаження. Зокрема, потреба в удосконаленні знань щодо забезпечення цивільного захисту (23,8% «надзвичайно потрібно» і 42,5% «деякою мірою потрібно») чітко корелює з постійними ризиками ракетних атак, необхідністю організації укриттів, комунікації з населенням, управління евакуаційними заходами та обмеженими ресурсами. Аналогічна логіка простежується у сфері первинної медичної допомоги (24,3% та 40,3%), оскільки місцеві органи все частіше вимушені інтегрувати питання роботи з пораненими, логістики медичних послуг та підтримки медичних закладів.

Суттєве посилення потреб у підготовці фахівців, які займаються правовими питаннями, також є закономірним. Питання безоплатної правової допомоги (26,0% «надзвичайно потрібно») та забезпечення рівних прав і можливостей (21,5%) в умовах зростання кількості воєнних травм, гендерно-зумовленого насильства, втрати документів та майна набувають стратегічного значення. Під час війни збільшується кількість правових конфліктів і необхідність у правильному застосуванні оновленого законодавства, що вимагає від фахівців нових компетентностей.

Блок функцій, пов'язаний із логістикою, транспортуванням, будівництвом та інфраструктурним відновленням, демонструє підвищений рівень потреби, але помірніший у порівнянні з соціально-гуманітарними напрямками. Наприклад, будівництво та утримання доріг (26,5% «надзвичайно потрібно») і організація пасажирських перевезень (20,4%) перебувають під впливом постійного руйнування транспортної інфраструктури, необхідності її

оперативного відновлення, забезпечення альтернативних маршрутів, а також функціонування евакуаційних коридорів.

Показовим є те, що у сферах культури, спорту, освіти потреба у підвищенні кваліфікації також залишається суттєвою, хоча й менш пріоритетною. Це відображає характер воєнного стану, коли значна частина ресурсів і зусиль переорієнтовується на безпекові, соціальні та гуманітарні завдання, тоді як культурна та фізкультурно-спортивна робота набуває другорядної, хоча й важливої для стійкості громади, ролі. Так, лише 17,7% вважають удосконалення знань у сфері спорту «надзвичайно потрібним», однак більш, ніж 39% відзначають, що це необхідно хоча б частково.

Важливим індикатором є співвідношення часток респондентів, які вважають свої кваліфікації достатніми. Найвищі значення припадають на організацію діяльності центрів надання адміністративних послуг (20,4%) та надання безоплатної правової допомоги (16,0–23,8% труднощів з відповіддю). Це свідчить про те, що навіть у традиційно добре структурованих сферах в умовах воєнного стану виникають нові вимоги, які виходять за межі попередньої професійної підготовки.

Таким чином, воєнний стан зумовив значне зростання потреби у розвитку компетентностей, пов'язаних із кризовим управлінням, цивільним захистом, соціальним забезпеченням і правовою підтримкою населення. Усі перелічені сфери демонструють системне зсування пріоритетів від рутинного виконання функцій до необхідності працювати в умовах дефіциту ресурсів, невизначеності та постійних ризиків. Зазначене формує потребу в цілісній системі підвищення кваліфікації, зорієнтованій на опанування стресостійких управлінських компетентностей, адаптивних процедур прийняття рішень, комунікацій у кризових ситуаціях, а також знань у галузі нормативно-правових змін, безпекової логістики та соціального реагування.

Слід відмітити, що воєнний стан суттєво підвищив потребу старост у компетенціях, пов'язаних із документальною, адміністративною, правовою та інфраструктурною складовими їхньої діяльності. Це підтверджує необхідність

системного посилення професійного навчання, орієнтованого на оперативні управлінські рішення, юридичну грамотність та ефективну комунікацію з органами місцевого самоврядування й населенням, що є критично важливими для забезпечення стійкості громад у період воєнних викликів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Запит старост на розвиток знань, умінь і навичок для реалізації повноважень (% опитаних)

Напрямок діяльності старост	«Так, надзвичайно потрібні»	«Деякою мірою потрібні»	«Ні, моєї кваліфікації достатньо»	«Важко відповісти»
Вчинення нотаріальних дій	54,3 %	28,6 %	5,7 %	11,4 %
Підготовка проєктів рішень щодо майна громади	45,7 %	42,9 %	8,6 %	2,9 %
Надання адміністративних послуг / завдання адміністратора ЦНАП	42,9 %	51,4 %	5,7 %	-
Сприяння у підготовці документів до органів влади	40,0 %	51,4 %	8,6 %	-
Сприяння діяльності органів самоорганізації населення	34,3 %	51,4 %	11,4 %	2,9 %
Виконання рішень ради та розпоряджень голови	31,4 %	42,9 %	22,9 %	2,9 %
Контроль за благоустроєм старостинського округу	28,6 %	37,1 %	34,3 %	-
Контроль за використанням об'єктів комунальної власності	25,7 %	48,6 %	22,9 %	2,9 %

Джерело: [68, с. 33]

Аналізуючи наведені дані з урахуванням умов воєнного стану, можна зробити кілька важливих спостережень щодо потреб старост у розвитку знань, умінь і навичок для ефективного виконання повноважень. Найбільш високий рівень запиту на додаткову кваліфікацію спостерігається у сферах, пов'язаних із правовими діями та управлінням майном громади. Так, для вчинення нотаріальних дій 54,3% респондентів вважають їх надзвичайно потрібними, а 28,6% вважають «деякою мірою необхідними». Аналогічна тенденція проявляється у підготовці проєктів рішень щодо майна громади (45,7% «надзвичайно потрібні», 42,9% «деякою мірою потрібні»). Це свідчить про високий рівень усвідомлення старостами складності цих процесів і їх критичну значимість у забезпеченні стабільного функціонування громад навіть за умов воєнного стану, коли правові та майнові питання стають особливо чутливими і

ризикованими. Значна кількість опитаних відчуває потребу у вдосконаленні навичок, пов'язаних із наданням адміністративних послуг та підготовкою документів для органів влади (42,9–51,4% «надзвичайно/деякою мірою потрібні»). Це відображає актуальність зміцнення управлінських компетенцій старост у кризових умовах, коли швидке і коректне оформлення документів може мати стратегічне значення для життєдіяльності громади. Третя група сфер, в яких потреба в додаткових знаннях і навичках відносно нижча, стосується контролю та виконання рішень ради, благоустрою і використання комунальної власності. Зокрема, у сфері контролю за благоустроєм лише 28,6% старост вважають вдосконалення своїх навичок надзвичайно необхідним, а 34,3% оцінюють свою кваліфікацію як достатню, адже такі завдання носять більш технічний або рутинний характер, і їхнє виконання у воєнний період обмежується оперативними ресурсами і пріоритетами безпеки.

Ураховуючи воєнний стан, можна зробити висновок, що старости найактивніше відчують потребу у розвитку компетенцій у сферах, де відсутність знань або помилка можуть мати критичні наслідки для юридичної безпеки та адміністративної стійкості громади. Менший запит на вдосконалення у сфері контролю за майном і благоустроєм можна трактувати як адаптацію до реалій воєнного часу: пріоритет зміщується до управлінської та правової компетентності, тоді як рутинні функції виконуються за наявних навичок або делегуються.

Отже, дані демонструють адекватну самооцінку старост щодо своїх потреб у навчанні та професійному розвитку в умовах воєнного стану: найбільший акцент робиться на критично важливих правових і адміністративних компетенціях, що відповідає актуальним викликам безпеки та функціонування громад.

У табл. 2.3 представлені середні значення рівня труднощів у виконанні повноважень органами МС залежно від браку знань, умінь і навичок.

Таблиця 2.3 - Оцінка рівня труднощів у виконанні повноважень органами МС залежно від браку знань, умінь і навичок (середні значення за категоріями опитаних)

Категорія / Сфера	Освіта	Захист дітей	Перв. медицина	Інша медицина	Соцзахист	Гендерна рівність	Культура	Спорт	ЦНАП	Земля	Благоустрій	Інфраструктура	Підприємництво	Відходи	Громадська безпека	Цивільний захист	Перевезення	Правнича допомога	Мобілізація	ВПО
1. Голови, заступники, секретарі																				
1	2,30	2,27	2,40	2,24	2,47	2,15	2,26	2,32	2,35	2,71	2,94	2,97	2,77	3,00	2,97	2,65	2,80	2,81	2,67	2,72
2. Посадові особи (невиборні)																				
2	2,18	2,15	2,39	2,75	2,31	2,16	2,20	2,23	2,05	2,36	2,48	2,83	2,77	3,07	2,54	2,49	2,93	2,72	2,49	2,28
3. Керуючі справами																				
3	3,00	2,27	2,89	2,71	2,42	2,50	2,70	2,78	2,67	3,08	3,17	2,82	3,11	3,33	2,91	2,64	2,88	3,33	3,00	2,64
4. Депутати																				
4	2,06	2,31	3,06	3,13	2,31	2,19	2,19	2,56	2,31	2,38	3,00	3,44	2,88	3,36	3,13	2,38	3,20	2,63	2,63	2,44

Джерело: [68, с. 34-35]

Оцінювання рівня труднощів у виконанні повноважень органами МС, зумовлених браком знань, умінь і навичок, демонструє неоднорідний характер професійної спроможності різних категорій ПО. Узагальнені середні оцінки коливаються в діапазоні від помірних до відносно високих, що вказує на наявність системних прогалин у компетентностях, необхідних для належної реалізації делегованих і власних повноважень.

У соціально-гуманітарному блоці найменший рівень труднощів загалом фіксується у сфері забезпечення освітніх послуг, де значення для більшості груп не перевищують 2,30, тоді як керуючі справами характеризують цю сферу значно складнішою (3,00). Аналогічно низькі значення простежуються у захисті прав дітей та забезпеченні рівних прав і можливостей жінок і чоловіків, що свідчить про відносну усталеність навичок роботи у цих напрямках та наявність більшого досвіду взаємодії із відповідними службами. Водночас організація роботи закладів культури чи спорту демонструє дещо вищі оцінки труднощів у керуючих справами, що може бути пов'язано з меншим рівнем залученості цього персоналу до оперативного управління відповідною інфраструктурою.

Сфера медицини характеризується значно вищими середніми значеннями у всіх групах. Забезпечення надання первинної медичної допомоги отримує від 2,40 серед голів громад до 3,06 серед депутатів, а інші види медичної допомоги оцінюються депутатами як ще складніші (3,13). Це свідчить про те, що саме медичні повноваження залишаються одними з найбільш знаннємістких і потребують спеціалізованої експертизи, якою органи місцевого самоврядування володіють обмежено.

У сфері адміністративних та земельних послуг оцінки коливаються від відносно низьких серед посадових осіб до високих серед керуючих справами та депутатів. Земельні відносини традиційно вважаються одним із найбільш складних напрямів, що підтверджується високими оцінками 3,08 у керуючих справами. Організація роботи ЦНАП виглядає менш проблемною для професійного персоналу (2,05), але викликає певні труднощі у виборних посадовців.

Найбільш критичним блоком є сфера інфраструктури, екології та безпеки. Будівництво та утримання доріг, інженерних мереж та об'єктів комунальної інфраструктури отримує найвищі оцінки серед депутатів (3,44), що відображає їх слабшу залученість до технічних аспектів управління. Управління та утилізація відходів оцінюється як складний напрям усіма групами, причому депутати знову фіксують найвищий рівень труднощів (3,36). Схожий характер

мають оцінки у сфері громадської безпеки та цивільного захисту, що пов'язано з комплексністю нормативної бази та необхідністю координації з центральними та спеціалізованими органами.

Організація пасажирських перевезень, мобілізаційна підготовка та надання первинної правничої допомоги також демонструють підвищені значення, особливо серед керуючих справами та депутатів. Це свідчить про брак спеціалізованих знань, необхідних для забезпечення транспортної доступності, виконання мобілізаційних заходів та юридичної підтримки населення.

Підтримка внутрішньо переміщених осіб характеризується помірними оцінками, хоча різниця між групами посадових осіб на рівні від 2,28 до 2,72 відображає нерівномірність компетентностей залежно від фактичного залучення до роботи з цією категорією населення.

Узагальнюючи результати, варто підкреслити, що найнижчий рівень труднощів зафіксовано у сферах освіти та соціального захисту, натомість найвищий має місце у напрямках інженерно-технічної інфраструктури, поводження з відходами, первинної правничої допомоги та медичного забезпечення. Зазначене демонструє об'єктивну потребу у цілеспрямованому підвищенні кваліфікації саме у тих сферах, де реалізація повноважень вимагає не лише управлінських, а й спеціалізованих технічних і правових компетенцій, що наразі є недостатньо забезпеченими.

У структурі оцінок складності виконання старостами окремих завдань, які входять до їх функціоналу, найвищий рівень труднощів спостерігається у сфері вчинення нотаріальних дій, середнє значення для якої становить 3,57, що виокремлює цей напрям як найбільш складний для старост. Такий результат свідчить про значний дефіцит юридичних знань, практичних навичок і впевненості у виконанні дій, що мають правові наслідки. Нотаріальні дії вимагають чіткого дотримання законодавства, високої відповідальності, коректного оформлення документів і здатності оцінювати юридичні ризики; все

це традиційно виходить за межі основної компетенції старост, особливо в громадах, де доступ до кваліфікованих юристів обмежений.

Другим за складністю напрямом являється підготовка проєктів рішень місцевої ради щодо майна територіальної громади (2,78), що свідчить про труднощі з опануванням правового регулювання земельних та майнових відносин, а також про складність процедур, пов'язаних із документуванням, інвентаризацією та юридичною експертизою таких рішень. Подібний рівень складності демонструє і сприяння діяльності органів самоорганізації населення (2,67), що може бути пов'язано з неврегульованістю процесів комунікації, браком механізмів взаємодії та відсутністю усталених процедур у багатьох громадах.

Помірний рівень труднощів спостерігається при наданні адміністративних послуг або виконанні завдань адміністратора ЦНАПу (2,61). Такий показник свідчить про те, що старости частково володіють відповідними вміннями, однак робота у сфері адмінпослуг потребує спеціалізованої підготовки, знання нормативних актів, постійного оновлення інформації та навичок роботи з реєстрами, що не завжди забезпечене.

Нижчі значення мають напрями, пов'язані з контрольно-наглядовою діяльністю і виконанням рішень ради та виконавчого комітету. Зокрема, здійснення контролю за благоустроєм (2,29), контроль за комунальними об'єктами (2,12) і виконання рішень місцевої влади (2,03) оцінені як менш складні, що свідчить про достатній рівень практичного досвіду старост у цих сферах і регулярність виконання відповідних функцій.

Найменші труднощі виникають у сфері підтримки жителів у підготовці документів (2,00). Це логічно, оскільки саме цей напрям є одним із найбільш традиційних і добре знайомих старостам, передбачає роботу в рамках повсякденних процедур і менше залежить від складних юридичних чи технічних компетенцій (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Рівень труднощів виконання завдань старостами за сферами діяльності

Напрямок діяльності	Середній рівень труднощів	Характеристика складності
Вчинення нотаріальних дій	3,57	Найвищий рівень труднощів; потребує глибоких юридичних знань, точного дотримання законодавства, відповідальності та вміння оцінювати юридичні ризики.
Підготовка проєктів рішень місцевої ради щодо майна територіальної громади	2,78	Складність через правове регулювання земельних та майнових питань, документування, інвентаризацію та юридичну експертизу.
Сприяння діяльності органів самоорганізації населення	2,67	Труднощі пов'язані з нерегульованістю процесів комунікації, браком механізмів взаємодії та відсутністю усталених процедур.
Надання адміністративних послуг / виконання завдань адміністратора ЦНАП	2,61	Помірні труднощі; потребує спеціалізованих знань, вміння працювати з реєстрами та нормативними актами.
Контроль за благоустроєм	2,29	Нижчий рівень складності; старости мають достатній практичний досвід і регулярність виконання функцій.
Контроль за комунальними об'єктами	2,12	Менш складне завдання; вимагає практичних навичок і знайомства зі стандартними процедурами.
Виконання рішень місцевої влади	2,03	Низький рівень труднощів; старости здебільшого мають досвід у цій сфері.
Підтримка жителів у підготовці документів	2,00	Найменші труднощі; традиційна діяльність старост, добре знайома, не вимагає глибоких юридичних чи технічних компетенцій.

Джерело: [68, с. 35]

У табл. 2.5 показано, що найбільші складності старост зосереджені у сферах, які вимагають глибоких юридичних знань, процедурної точності та спеціальної кваліфікації. Натомість ті завдання, що мають прикладний, адміністративно-побутовий або комунікаційний характер, викликають у старост значно менше труднощів. Така структура труднощів вказує на потребу у цільових програмах навчання, орієнтованих на правові та майново-земельні питання, а також у посиленні інституційної підтримки, зокрема шляхом доступу до юристів та адміністраторів ЦНАП у селах і старостинських округах.

Таблиця 2.5 - Сприйняття професійного навчання, % відповідей серед респондентів

Заява	Повністю погоджуюсь	Скоріше погоджуюсь	Ані погоджуюсь, ані не погоджуюсь	Скоріше не погоджуюсь	Зовсім не погоджуюсь	Важко відповісти
«Професійне навчання є важливим для підвищення ефективності щоденної діяльності органів місцевого самоврядування нашої територіальної громади	47.7	43.5	3.2	4.6	0.5	0.5
Певні програми професійного навчання можуть бути корисними, але навчання наразі не надає цієї користі для органів місцевого самоврядування нашої територіальної громади	10.2	29.6	11.1	29.6	17.6	1.9
Професійне навчання не впливає на ефективність роботи органів місцевого самоврядування нашої територіальної громади	3.7	14.8	7.9	34.3	37.5%	1.9
Професійне навчання – лише даремне витрачання часу. Участь у ньому збільшує інтенсивність роботи або виконання роботи за відсутніх працівників	2.8	7.9	8.3	26.4	52.3%	2.3
Професійне навчання є лише у випадку значних змін до законодавства, що регулює діяльність органів місцевого самоврядування» [68, с. 36]	11.6	20.8	13.4	28.7	23.6%	1.9

Джерело: [68, с. 36]

Перш за все, дані табл. 2.5 свідчать, що більшість респондентів визнають важливість професійного навчання для підвищення ефективності щоденної діяльності органів місцевого самоврядування: 47,7% повністю погоджуються та 43,5% скоріше погоджуються. Це свідчить про високий рівень усвідомлення цінності навчання навіть у умовах воєнного стану, коли ресурси та увага можуть бути переорієнтовані на забезпечення безпеки та життєдіяльності громади. Такий результат підкреслює, що в умовах кризи підготовка персоналу залишається критично важливою для стабільності та ефективності роботи місцевих органів влади.

Водночас, друга заява характеризує певну невпевненість щодо актуальної користі програм навчання: лише 10,2% повністю погоджуються з тим, що

навчання корисне, а 29,6% скоріше погоджуються, тоді як 29,6% скоріше не погоджуються і 17,6% зовсім не погоджуються. Це може свідчити про те, що під час воєнного стану частина працівників відчуває обмеженість ресурсів, часу або відповідних програм, які могли б реально впливати на підвищення ефективності роботи, і тому не бачить практичної користі від навчання.

Щодо тверджень про відсутність впливу професійного навчання на ефективність роботи органів МС, значна частка респондентів скоріше не погоджується (34,3%) або зовсім не погоджується (37,5%), що підкреслює, що скепсису щодо навчання порівняно небагато. Проте існує 14,8% тих, хто скоріше погоджується, що навчання не впливає на ефективність, що можна пояснити тим, що в умовах воєнного стану пріоритети зміщуються до оперативного реагування на кризові ситуації, а не до довгострокового професійного розвитку.

Твердження про даремність навчання та збільшення інтенсивності роботи викликає найбільший скепсис: 52,3% зовсім не погоджуються, що вказує на низьку підтримку ідеї про марнотратність навчальних заходів. Це демонструє, що навіть у кризових умовах працівники розуміють, що навчання не є зайвим і не створює додаткового навантаження без користі, хоча 26,4% скоріше не погоджуються, можливо, відчуваючи перевантаження через одночасні кризові задачі.

Щодо твердження про навчання лише у випадку значних змін до законодавства, 32,4% погоджуються (11,6% повністю та 20,8% скоріше), що свідчить про прагматичний підхід частини респондентів: вони оцінюють навчання як актуальне тільки у разі значущих змін регуляторного середовища, що особливо відчутно у воєнний час, коли законодавчі та адміністративні зміни відбуваються динамічно і часто в умовах надзвичайних обставин.

Отже, аналіз демонструє, що попри воєнний стан, більшість працівників органів МС у Дніпропетровській області усвідомлюють значущість професійного навчання для ефективності своєї роботи. Разом із цим, воєнний стан зумовлює скептичне ставлення до конкретних програм та їхньої

практичної користі, що відображає необхідність адаптації навчальних заходів до реальних умов та обмежених ресурсів.

Аналіз наданих даних щодо потреб у професійному навчанні та підвищенні компетентності ПО МС дозволяє виділити кілька ключових тенденцій та пріоритетів. Потреби оцінювалися за 5-бальною шкалою, де більші значення свідчать про вищу актуальність або необхідність навчання в конкретній темі для певної групи.

Серед сільських, селищних та міських голів, їх заступників і секретарів рад найвищі потреби спостерігаються у темах, пов'язаних із цифровою трансформацією (4,20), цифровою грамотністю (4,14), місцевим економічним розвитком (4,17), розвитком інфраструктури (4,03) та управлінням конфліктами і веденням переговорів (4,08). Це свідчить про нагальну потребу цієї групи в освоєнні сучасних управлінських технологій та навичок взаємодії з громадами й організаціями, а також у зміцненні економічного потенціалу територій [68, с. 36].

Посадові особи МС (крім виборних) демонструють відносно нижчий рівень вираженої потреби у навчанні за всіма напрямками (середні оцінки переважно в діапазоні 2,0–3,5). Найвищий попит у них проявляється в управлінні конфліктами та веденні переговорів (3,57), цифровій грамотності (3,43) та роботі в команді (3,37). Це може вказувати на відносну спеціалізацію або обмеженість їхніх функцій, що не вимагає глибоких знань у всіх сферах.

Керуючі справами мають високий запит на навчання у сферах, що пов'язані з практичною реалізацією адміністративних функцій: робота в команді (4,50), етика та запобігання корупції (4,42), надання адміністративних послуг (4,00), здійснення нотаріальних дій (4,00) та розвиток місцевої інфраструктури (4,08). Це свідчить про потребу у практичних навичках управління, організації процесів і забезпечення прозорості діяльності.

Старости найбільше зацікавлені у темах, що безпосередньо впливають на їхню роботу з громадянами: надання адміністративних послуг (4,12), здійснення нотаріальних дій (4,29), соціальний захист (3,86), управління

земельними ресурсами (3,85) та розвиток інфраструктури (3,88). Очевидно, що старости потребують компетенцій, які дозволяють ефективно взаємодіяти з населенням і реалізовувати функції місцевого самоврядування «на місцях».

Депутати мають найбільші потреби у фінансовому та податковому законодавстві (4,50), управлінні конфліктами та веденні переговорів (4,20), проєктному менеджменті (4,12) та цифровій трансформації (4,07). Це свідчить про їхню орієнтацію на стратегічне управління, контроль і формування політик на місцевому рівні.

Отже, можна виділити наступні кластери потреб:

- стратегічне управління і цифровізація – найвищий пріоритет для голів, заступників, секретарів рад і депутатів; включає цифрову трансформацію, цифрову грамотність, проєктний менеджмент, місцевий економічний розвиток та інфраструктуру;

- практичне адміністрування та сервіс громадянам – критично для старост і керуючих справами; включає надання адміністративних послуг, нотаріальні дії, управління земельними ресурсами та соціальний захист;

- управління ризиками, етика та конфлікти – важливе для всіх груп, особливо депутатів, керуючих справами та голів; охоплює етику, запобігання корупції, управління конфліктами, роботу в команді;

- спеціалізовані теми – енергоефективність, внутрішній аудит, просторове планування та управління комунальним майном, що показує потребу в технічних і професійних знаннях у конкретних сферах (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Потреби у профнавчанні для різних груп ПО МС

Тема навчання	Сільські, селищні, міські голови	Посадові особи (крім виборних)	Керуючі справами	Старости	Депутати
1	2	3	4	5	6
«Проєктний менеджмент	3,89	2,52	3,55	3,52	4,12
Управління земельними ресурсами	3,35	2,19	3,08	3,85	3,47
Просторове планування (GIS)	3,63	2,38	2,73	3,61	3,65

Продовження табл. 2.6

Тема навчання	Сільські, селищні, міські голови	Посадові особи (крім виборних)	Керуючі справами	Старости	Депутати
Соц. захист та соц. забезпечення	3,50	2,61	3,58	3,86	3,59
Фінансове та податкове законодавство	3,89	2,69	2,83	3,91	4,50
Управління комунальним майном	3,57	2,41	3,50	3,48	3,65
Правопорядок	3,14	2,53	3,25	3,36	4,00
Енергоефективність	3,71	2,15	3,25	3,55	3,76
Внутрішній аудит	3,61	2,13	3,00	2,97	3,76
Надання адміністративних послуг	3,47	2,76	4,00	4,12	3,50
Здійснення нотаріальних дій	3,29	2,02	4,00	4,29	3,53
Захист прав дітей	3,28	2,48	3,75	3,91	3,56
Захист довкілля та управління відходами	3,33	2,18	3,67	3,56	3,31
Місцевий економічний розвиток	4,17	2,50	4,08	3,85	4,00
Розвиток інфраструктури	4,03	2,49	4,08	3,88	3,88
Робота в команді	3,78	3,37	4,50	3,42	3,81
Етика та запобігання корупції	3,84	3,21	4,42	3,30	3,41
Гендерна рівність	3,06	2,32	3,55	2,79	2,81
Запобігання насильству та допомога постраждалим	3,06	2,43	3,83	3,16	3,13
Управління конфліктами та ведення переговорів	4,08	3,57	4,08	3,52	4,20
Цифрова трансформація	4,20	3,23	4,17	3,87	4,07
Цифрова грамотність	4,14	3,43	4,08	3,91	4,00
Комунікація з громадянами	4,08	3,37	4,31	3,80	3,87
Робота з молоддю» [68, с. 36-37]	3,50	2,59	3,67	3,55	4,00

Джерело: [68, с. 36-37]

Таким чином, навчальні програми мають бути диференційовані за групами ПО: для стратегічних керівників – з акцентом на цифровізацію та економічний розвиток; для виконавців – на практичні адміністративні та

соціальні компетенції; для депутатів – на фінансово-правові та управлінські навички.

Діаграма на рис.2.2 відображає підсумки дослідження щодо потреби в розширенні компетенції, вмінь та знань, яка виникла через ухвалення ЗУ «Про службу в органах місцевого самоврядування». Вона порівнює відповіді трьох категорій опитаних: сільських, селищних, міських голів та їх заступників, посадових осіб МС (крім виборних посад), та керуючих справами.



Рисунок 2.2 - Підсумки дослідження щодо потреби в розширенні компетенції, вмінь та знань, яка виникла через ухвалення ЗУ «Про службу в органах місцевого самоврядування» [68, с. 38]

Опитування НАДС показало, що значна більшість представників перших двох груп відчують потребу в додатковому навчанні або «деякою мірою потребують» його. Примітно, що 100% категорії керуючих справами вказали на таку необхідність. Лише невелика частка респондентів у перших двох групах вважає, що їхніх поточних знань та досвіду достатньо.

Пріоритетні потреби у методологічній підтримці посадовців ОМС у контексті нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» представлені на рис. 2.3.

Відповідно, пріоритетні потреби доцільно розділити таким чином:

Аналіз потреб керівного складу (виборні посади). Глибоке розуміння нового законодавства вищою керівною ланкою органів МС має стратегічне значення. Компетентність цієї категорії визначає загальний напрям та ефективність реалізації реформи на місцевому рівні, а також забезпечує

правову стабільність функціонування представницьких органів. Аналіз даних опитування дозволяє систематизувати потреби цієї групи за пріоритетністю:



Рисунок 2.3 - Необхідність методологічного супроводу працівників органів МС у зв'язку з впровадженням ЗУ «Про службу в органах місцевого самоврядування» [68, с. 38]

- найвищий пріоритет: дві теми отримали однаково високий показник актуальності на рівні 73,7%: «Загальні знання про новий Закон, зокрема щодо службовців місцевого самоврядування» та «Порядок виконання повноважень відсутньої виборної посадової особи». Такий результат свідчить про фундаментальну потребу у розумінні як базових засад реформи, так і критично важливих процедурних аспектів, що гарантують безперервність управлінських процесів.

- Середній пріоритет: потреба у роз'ясненні «Порядку взаємодії виборної посадової особи, яка обіймає керівну посаду в органі МС» (68,4%) вказує на необхідність чітких алгоритмів комунікації та координації для запобігання конфліктів і підвищення ефективності спільної роботи.

- Ситуативний пріоритет: питання «Підстави та порядок припинення служби виборними посадовими особами» та «Дисциплінарна відповідальність виборної посадової особи» набрали по 44,7%. Хоча вони не є предметом щоденної операційної діяльності, їхнє належне врегулювання критично

важливе для забезпечення законності та правового захисту як посадовців, так і органів місцевого самоврядування в цілому.

Отже, ключовий запит керівного складу зосереджений на стратегічних та рамкових аспектах нового закону, які формують основу для ухвалення легітимних управлінських рішень. Такий стратегічний запит кардинально відрізняється від більш прагматичних соціально-трудових потреб рядових службовців та процедурно-інструментальних запитів кадрових адміністраторів, що буде розглянуто далі.

Невиборні посадові особи складають основний корпус службовців в органах МС. Їх мотивація, професійний розвиток та чітке усвідомлення своїх прав і обов'язків є базисом стабільної та ефективної роботи органів МС. Аналіз їх потреб показує, що фокус зосереджений на соціально-трудових та кар'єрних аспектах служби. Абсолютним пріоритетом є питання оплати праці, стимулювання та соціальних гарантій (68,1%), що свідчить про високу чутливість до матеріальних умов як ключового чинника мотивації, залученості та бажання залишатися на службі.

Наступну групу потреб становлять запити на прозорі та зрозумілі умови праці й кар'єрного розвитку, включаючи професійний розвиток службовців (44,2%), регулювання робочого часу, часу відпочинку та відпусток (38,9%), а також уточнення статусу, прав, обов'язків та відповідальності (36,3%). Разом ці теми відображають необхідність у чітких кар'єрних траєкторіях та збалансованості між роботою та особистим життям.

Найменшу увагу отримала тема «Оцінювання результатів службової діяльності службовців» (33,6%), що можна пояснити актуальнішими фінансово-соціальними питаннями або низьким сприйняттям існуючих процедур як проблемних, хоча потенційні недоліки системи оцінювання можуть проявитися у довгостроковій перспективі.

Таким чином, пріоритети невиборних посадових осіб зосереджені на питаннях, що безпосередньо стосуються умов праці, фінансового забезпечення

та перспектив професійного зростання, що вимагає від керівництва та кадрових служб проактивного підходу та розробки зрозумілих внутрішніх політик.

Керуючі справами відіграють ключову роль у практичній реалізації нового законодавства, виступаючи організаторами та виконавцями більшості кадрових процесів. Від їх компетентності та методичної підготовки залежить правильність і ефективність впровадження нових правил у повсякденну діяльність ОМС. Потреби цієї групи мають чітко виражений інструментальний та процедурний характер.

Організація проведення конкурсів на зайняття посад службовців (75,0%) є найвищим показником не лише в групі, а й серед усіх категорій опитаних. Це свідчить, що прозорість та процедурна цілісність процесу найму є ключовим викликом, а керуючим справами потрібні готові інструменти: шаблони документів, покрокові інструкції та методики оцінювання кандидатів.

Блок процедурного забезпечення (по 66,7% кожен) включає забезпечення оцінювання службової діяльності, розгляд скарг на дії або бездіяльність службовців, створення належних умов служби та їх матеріально-технічне забезпечення, затвердження посадових інструкцій. Разом ці потреби формують комплексний запит на методичну підтримку всього циклу кадрового адміністрування.

На відміну від інших груп, запит керуючих справами зосереджений на практичних, інструментальних знаннях та готових методичних рішеннях, які можна безпосередньо застосувати для операційного впровадження нових кадрових процесів, що робить їх основною аудиторією для розробки прикладних посібників та інструкцій.

Синтез результатів та стратегічні рекомендації. Проведений аналіз демонструє, що потреби у методологічній підтримці істотно відрізняються залежно від категорії посадових осіб. Ігнорування цієї диференціації та застосування уніфікованого підходу до навчання неминуче призведе до неефективного використання ресурсів та низького рівня засвоєння матеріалу, створюючи прямий ризик для успішної реалізації нового законодавства.

Порівняльний аналіз специфіки потреб кожної групи можна узагальнити у наступній табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Порівняльний аналіз специфіки потреб кожної групи ПО МС

Категорія посадовців	Ключовий фокус потреб	Характер запиту
Керівний склад (виборні)	Загально-правові та статусні питання	Стратегічний та рамковий
Посадові особи (невиборні)	Умови праці, оплата, кар'єрний розвиток	Особистісно-орієнтований, соціальний
Керуючі справами	Кадрові процедури та адміністрування	Практичний та інструментальний

Джерело: систематизовано за даними із [68, с. 38]

Врахування виявлених потреб є важливим для успішної та безконфліктної імплементації нового законодавства. Цілеспрямована методологічна підтримка не лише забезпечить дотримання вимог закону, але й стане інвестицією у формування нової культури служби, орієнтованої на результат, сприятиме зниженню кадрової плинності та підвищенню довіри громадян до МС.

Виявлення як спільних пріоритетів, так і суттєвих відмінностей у запитах є визначальним для розробки диференційованих та цільових програм навчання, здатних відповідати специфічним викликам кожної категорії службовців. Таблиця 2.8 демонструє пріоритетні напрями навчання для кожної групи та кількісно відображає різницю в їхніх потребах.

Аналіз ключових навчальних потреб керівного складу та ПО МС дозволяє виділити суттєві відмінності та спільні пріоритети, що є основою для розробки диференційованих навчальних стратегій. Дані свідчать про значний розрив у пріоритетах, що відображає різні функціональні ролі та відповідальність цих груп у умовах воєнного стану. Керівники громад демонструють високий попит на знання щодо управління бюджетним процесом (60,5%) та організації гуманітарної допомоги (57,9%), що прямо корелює з їхньою роллю стратегічного планування та антикризового управління. Це вказує на зміщення функціонального фокусу від стандартного адміністрування до управління виживанням і стабілізацією громад.

Таблиця 2.8 - Пріоритетні потреби у навчанні ПО МС в умовах воєнного стану

Напрямок навчання	Керівний склад (%)	Посадові особи МС (крім виборних посад) (%)	Різниця (%)
«Бюджетний процес в умовах воєнного стану	60.5	25.7	34.8
Благодійна/гуманітарна допомога	57.9	23.9	34.0
Організація діяльності ОМС та кадрові питання	55.3	31.0	24.3
Управління місцевими податками та зборами	52.6	23.0	29.6
Управління гуманітарною сферою (освіта, охорона здоров'я, соцзахист)	44.7	30.1	14.6
Фіксація збитків і руйнувань, надання компенсацій	42.1	18.6	23.5
Управління майном та ресурсами громади (крім землі)	39.5	19.5	20.0
Управління відбудовою територіальної громади	39.5	20.4	19.1
Управління земельними ресурсами	28.9	19.5	9.4
Реалізація заходів правового режиму воєнного стану	28.9	23.0	5.9
Гендерні аспекти при реагуванні на гуманітарну кризу та відбудові» [68, с. 39]	23.7	0.0	23.7

Джерело: згруповано за даними із [68, с. 39]

Керівники стикаються з непередбачуваністю надходжень від військового ПДФО, падінням місцевої економічної активності та коливанням державних субвенцій, що вимагає освоєння нових механізмів фінансового планування та залучення альтернативних джерел фінансування, зокрема міжнародних грантів та приватних пожертв. Аналогічно, високий запит на знання у сфері гуманітарної допомоги свідчить про необхідність володіння навичками ведення переговорів з міжнародними агентствами, розуміння складної звітності для донорів та побудови прозорих процедур для збереження довіри та ефективного залучення ресурсів. Потреба у знаннях щодо організації діяльності МС та кадрових питань (55,3%) відображає стратегічну необхідність гнучкої адаптації організаційних структур і процесів у відповідь на зовнішні виклики, включно з гуманітарними та соціальними завданнями, управлінням персоналом в умовах

мобілізації та релокації, що виходить за межі стандартного кадрового адміністрування.

У той же час, пріоритети ПО демонструють зміщення уваги до практичних аспектів забезпечення функціонування муніципальних послуг під екстремальним тиском. Основний акцент робиться на оперативні навички ведення документації, застосування зміненого трудового законодавства та організацію взаємодії між підрозділами для оперативного вирішення проблем мешканців, що відображено у високому рівні зацікавленості у темах організації діяльності МС та кадрових процесів (31,0%) та управління гуманітарною сферою (30,1%). Це підтверджує, що їхні навчальні потреби концентруються на практичних, прикладних аспектах забезпечення життєдіяльності громади, включно з роботою з внутрішньо переміщеними особами, врахуванням їх психологічних та соціальних потреб, а також дотриманням нових державних програм. Навички бюджетного адміністрування (25,7%), хоч і менш затребувані, залишаються критично важливими на рівні відповідальності фахівців, адже забезпечують правильне виконання процедур фінансування та звітності в умовах воєнного стану.

Особливо аналітично значущим є повний збіг інтересу до вивчення гендерних аспектів у контексті реагування на гуманітарну кризу та відбудову (23,7% для обох груп). Така симетрія вказує не лише на усвідомлення, а на глибоке розуміння того, що війна має виразний гендерний вимір: зростання навантаження на жінок у догляді, ризики гендерно зумовленого насильства та поява нових вразливих груп. Спільний інтерес до цих знань свідчить про зрілість системи місцевого самоврядування та визнання інклюзивності як фундаментальної умови ефективного кризового реагування і побудови стійких громад у процесі відбудови.

Розрив між стратегічними потребами керівників та практичними потребами ПО відображає організаційну диференціацію функцій у складних умовах: керівники виконують антикризові функції, мобілізуючи ресурси та визначаючи стратегічні пріоритети, тоді як апарат забезпечує життєстійкість та

операційну стабільність громади. Така диференціація повинна враховуватися при розробці навчальних програм, оскільки ігнорування цих розбіжностей може призвести до низької ефективності навчання та неадекватної підготовки до реалій роботи в умовах війни.

Окремо слід відмітити, що нормативна база та інституційні зусилля створюють передумови для інклюзивного підходу до професійного навчання ПО МС. Зокрема, НАДС та уряд затверджують системи підвищення кваліфікації для посадовців МС та депутатів місцевих рад, передбачають індивідуальні програми розвитку, стажування, перепідготовку та самоосвіту. Нові зміни 2025 року (Постанова № 883) уточнюють правила організації професійного навчання, що потенційно підвищує прозорість і рівний доступ для різних категорій службовців.

2.2 Аналіз загальних потреб у професійному навчанні посадових осіб місцевого самоврядування на 2026-2028 рр.

НАДС формує та спрямовує узагальнений запит, який є основою для подальшого збору інформації про фактичні потреби у професійному навчанні. Далі цей запит надходить до двох ключових груп суб'єктів: міжрегіональних управлінь НАДС та Офісу Президента України. Міжрегіональні управління передають запит органам МС і місцевим державним адміністраціям, від яких отримуються деталізовані потреби в підвищенні кваліфікації. Паралельно Офіс Президента доводить запит до місцевих державних адміністрацій, що також формують свої пропозиції. Окремий структурний блок утворюють центральні органи виконавчої влади та вищі органи державної влади, серед яких Секретаріат Кабінету Міністрів України, Апарат ВРУ та Державне управління справами, які безпосередньо отримують запит від НАДС і самостійно визначають свої потреби у професійному навчанні. Усі зібрані пропозиції

консолідуються та повертаються до НАДС для формування зведеного переліку актуальних напрямів і тем професійного навчання на визначений період, що забезпечує планування державної системи підготовки кадрів на стратегічній основі (рис. 2.4).

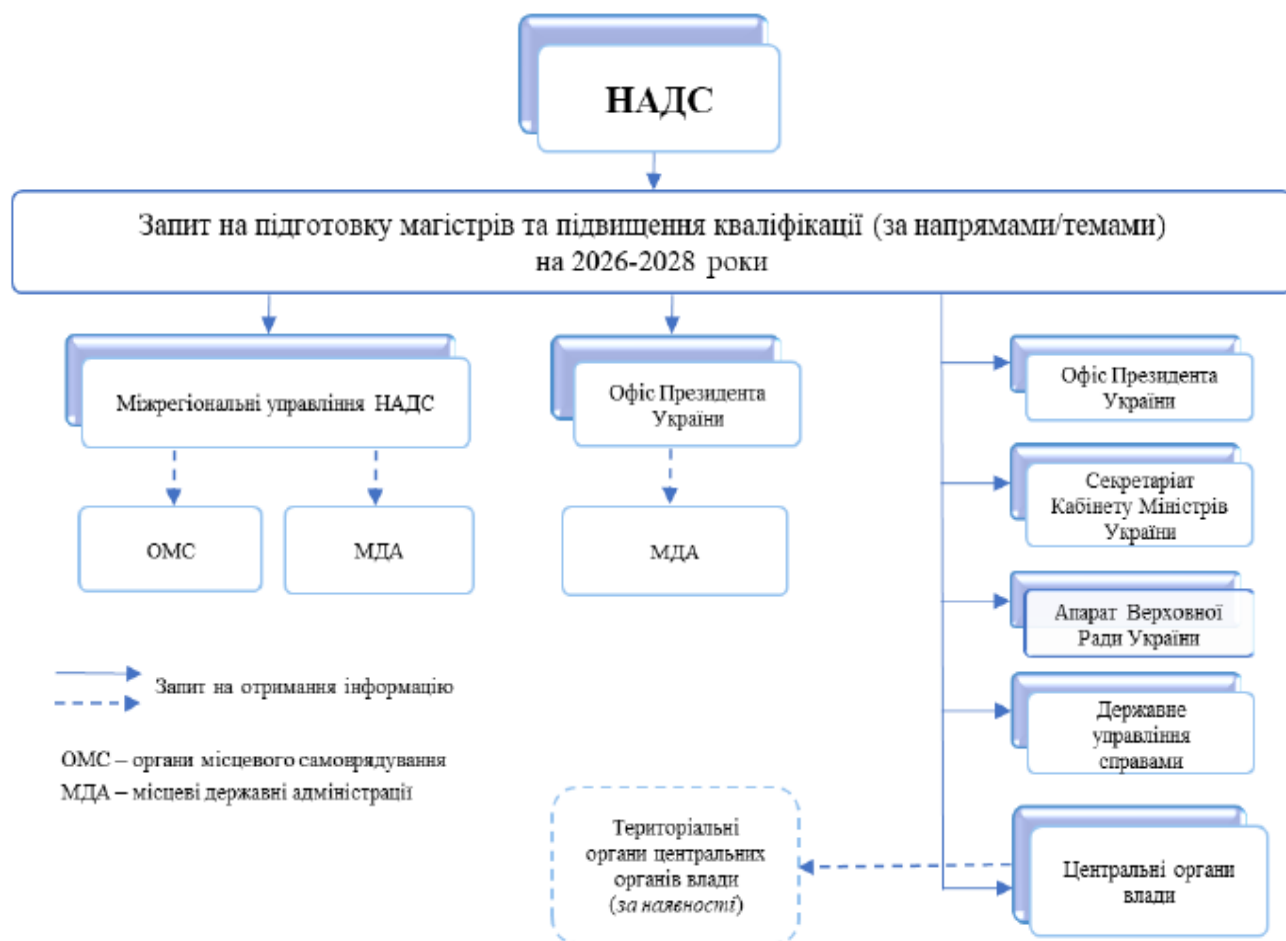


Рисунок 2.4 – Формування запиту на професійне навчання [69, с. 8]

На початковому етапі різні групи суб'єктів, зокрема органи МС, місцеві державні адміністрації, їхні керівники та заступники, а також державні службовці центральних органів влади формують власні прогностні показники потреб у професійному навчанні. Їх структурують відповідно до категорій посад та управлінських рівнів, що забезпечує їхню деталізацію та можливість подальшого стандартизованого аналізу.

Зібрана інформація надходить до міжрегіональних управлінь НАДС та до Офісу Президента України. На цьому етапі здійснюється первинне узагальнення прогностних показників для кожної окремої групи: посадових осіб

місцевого самоврядування, державних службовців МДА, перших заступників та заступників голів МДА, а також самих голів МДА.

Паралельно центральні органи влади, включно з Офісом Президента, Секретаріатом КМУ, Апаратом Верховної Ради України та Державним управлінням справами, узагальнюють власні прогностичні показники потреб державних службовців відповідних установ. Усі узагальнені дані надходять до НАДС, де здійснюється їх кінцева консолідація. На основі зведеної інформації формуються два ключові результати: прогностичні показники загальних потреб у підвищенні кваліфікації за напрямками чи темами професійного навчання та прогностичні показники потреб у підготовці магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» (рис. 2.5).

Таким чином, система забезпечує послідовне охоплення потреб усіх рівнів державного та місцевого управління, що дозволяє НАДС стратегічно планувати державну політику професійного розвитку кадрів.

Потреби ПО МС у навчанні за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» на 2026–2028 рр. характеризуються стійкою диференціацією за категоріями посад, що відображає реальну структуру кадрового забезпечення та масштаби управлінських функцій на місцевому рівні (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Потреби ПО МС у навчанні за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»

Категорія / Осіб	2026 р.	2027р.	Абс. відх. 2027/2026	Відн. відх. 2027/2026	2028р.	Абс. відх. 2028/2027	Відн. відхилення 2028/2027
I категорія	15	1	-14	-93,33%	1	0	0%
II категорія	4	4	0	0%	3	-1	-25%
III категорія	18	17	-1	-5,56%	20	+3	17,65%
IV категорія	79	88	+9	+11,39%	86	-2	-2,27%
V категорія	372	339	-33	-8,87%	319	-20	-5,90%
VI категорія	742	643	-99	-13,34%	652	9	1,40%
VII категорія	402	362	-40	-9,95%	428	66	18,23%

Джерело: розраховано автором за даними із [69, с. 12]

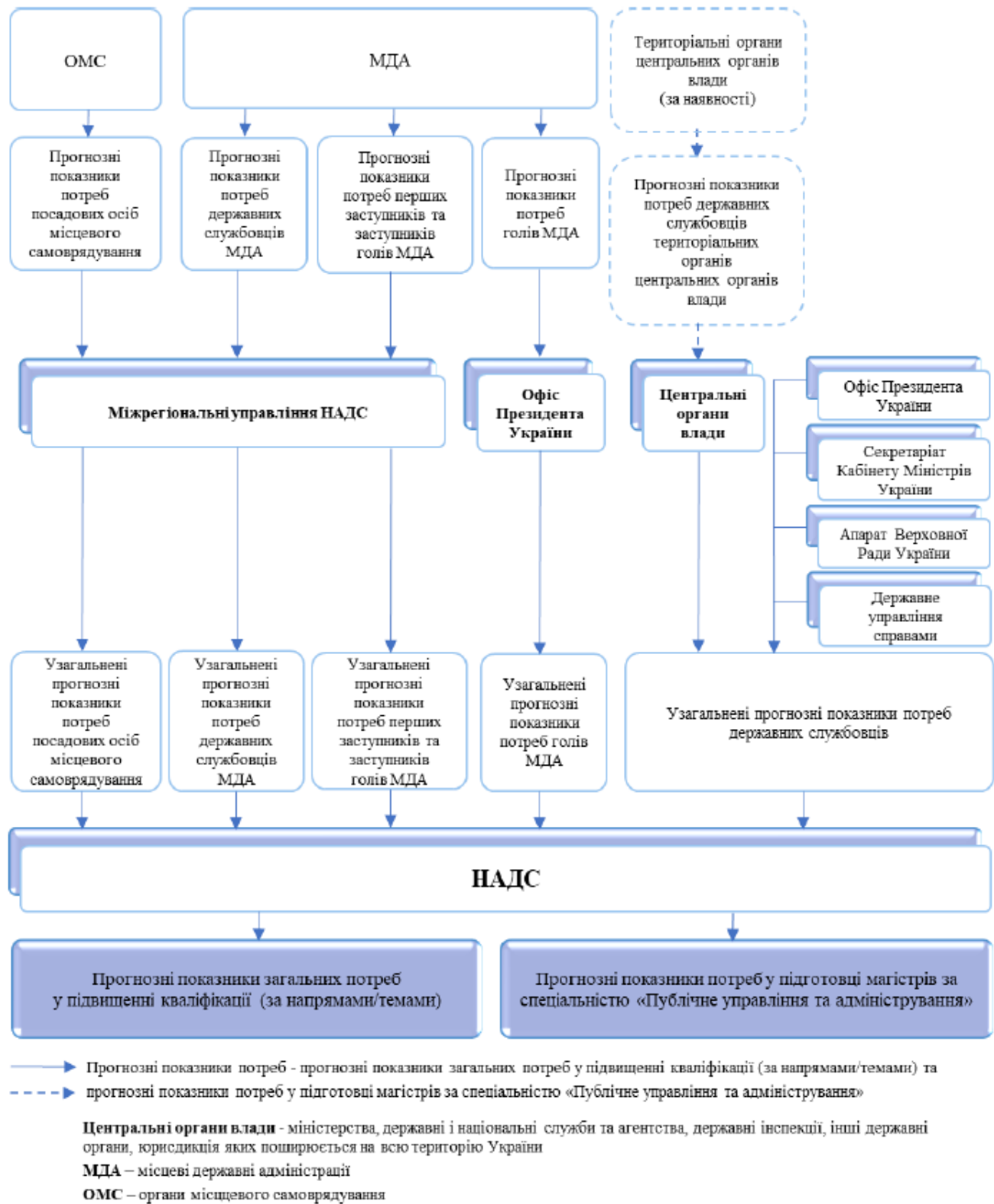


Рисунок 2.5 – Система формування загальної інформації про потреби професійного навчання [69, с. 9]

Найнижчі числові показники спостерігаються для посад I та II категорій, де потреба у підготовці магістрів має епізодичний характер: у 2026 році вона становить 15 осіб для I категорії та 4 для II категорії, тоді як у 2027–2028 роках відповідні значення зменшуються до одиничних або мінімальних. Це свідчить про те, що високі управлінські посади органів місцевого самоврядування є відносно стабільними та кадрово заповненими, а потреба у здобутті магістерського рівня виникає переважно у випадках ротацій, нових призначень або потреби у підвищенні кваліфікаційного рівня окремих посадових осіб.

Показники для посад III та IV категорій демонструють дещо вищу та стабільнішу динаміку: у 2026 р. потреба становить відповідно 18 і 79 осіб, у 2027 році 17 і 88 осіб, а у 2028 р. – 20 і 86 осіб. Така тенденція вказує на відносно активні кадрові процеси на середньому управлінському рівні, де відбувається частіше оновлення кадрів та зростає потреба у фаховій управлінській підготовці, зважаючи на складність завдань, пов'язаних із координацією структурних підрозділів, реалізацією проєктів розвитку та забезпеченням міжвідомчої взаємодії.

Найбільшу потребу в підготовці магістрів формують V–VII категорії посад, що відображає домінування посад виконавчого рівня в органах місцевого самоврядування. У 2026 р. для цих категорій потреба становить 372, 742 і 402 особи відповідно, у 2027 р. 339, 643 і 362 особи, а у 2028 р. – 319, 652 і 428 осіб. При цьому для VI категорії спостерігається найвищий і стабільний рівень потреб, що пояснюється значною чисельністю службовців, залучених до оперативної та аналітичної роботи, яка потребує сучасних управлінських компетентностей відповідно до стандартів публічного управління. Коливання потреб у VII категорії свідчать про змінність кадрової структури на базовому рівні, де оновлення персоналу відбувається швидше.

У цілому дані засвідчують, що найбільш масштабний запит на навчання за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» формується серед працівників V–VII категорій, у яких зосереджені основні виконавчі та аналітичні функції органів місцевого самоврядування. Натомість найвищі

управлінські категорії генерують точкові й порівняно незначні потреби, що відповідає їхній структурній чисельності та особливостям кадрової мобільності. Таке співвідношення є типологічно характерним для системи місцевого самоврядування й може бути використане для стратегічного планування обсягів підготовки магістрів у закладах вищої освіти.

Аналіз динаміки потреби у підвищенні кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та державних службовців у 2026–2028 рр. засвідчує стійку тенденцію до зменшення загального чисельного навантаження на систему професійного навчання, що проявляється у зниженні загальних обсягів слухачів з 48 018 осіб у 2026 р. до 44 307 осіб у 2028 р. Водночас структурний розподіл між категоріями демонструє певну асиметрію, що має принципове значення для формування політики професійного розвитку на державному та місцевому рівнях.

Порівняння показників уперше призначених та вже працюючих державних службовців у категоріях «А», «Б» та «В» засвідчує, що найбільшим джерелом навантаження залишаються службовці категорії «В». Їх сумарна потреба у підвищенні кваліфікації у 2026–2028 роках становить 88 690 осіб, що у декілька разів перевищує показники категорії «Б» (32 095 осіб) та категорії «А» (295 осіб). Така диспропорція пояснюється як значно ширшою кадровою базою категорії «В», так і більшою інтенсивністю кадрових змін на цих рівнях. Важливо, що щорічне зниження чисельності як новопризначених, так і працюючих осіб у категоріях «Б» і «В» свідчить про поступову стабілізацію кадрового складу та можливе насичення системи кадрами, що відображає загальну тенденцію до зменшення флуктуації персоналу в умовах підвищення інституційної стійкості.

Структура потреби у підвищенні кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування демонструє схожі закономірності, однак із меншою амплітудою коливань. Для посад першої – п'ятої категорій загальна потреба у 2026–2028 роках становить 4 188 осіб, тоді як для шостої – сьомої категорій: 13 422 особи. Подібно до державної служби, нижчі категорії місцевого

самоврядування формують більш чисельний масив слухачів, що обумовлює необхідність приділення особливої уваги формуванню відповідних навчальних програм. Незважаючи на загальну тенденцію до зниження чисельності, у 2028 році відбувається незначне зростання потреби для окремих категорій (зокрема, працюючих посадових осіб шостої – сьомої категорій), що може свідчити про локальні зміни у кадровій політиці територіальних громад або про структурні реформи на рівні органів місцевого самоврядування (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Потреба у навчанні ПО МС за загальними професійними (сертифікатними) програмами, обов'язковими згідно п. 14 «Положення про систему професійного навчання»

Категорія	Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.	Відхилення 2027–2026	Відхилення 2028–2027
1–5	Новопризначені	450	324	351	-126	27
1–5	Працюючі	1 213	928	922	-285	-6
6–7	Новопризначені	1 394	1 012	963	-382	-49
6–7	Працюючі	3 734	3 076	3 243	-658	167
Разом	Нові + Працюючі	6 791	5 340	6 166	-1 451	826

Джерело: розраховано автором за даними із [69, с. 18]

Особливої уваги потребує категорія керівників місцевих державних адміністрацій та їх заступників: загальний показник у 626 осіб засвідчує порівняно стабільну потребу у регулярному професійному оновленні цієї управлінської групи, що є критично важливим з огляду на їх вплив на регіональну політику, реалізацію державних програм та координацію публічного управління на місцях.

Загальний висновок полягає в тому, що система професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування та державних службовців має адаптувати власні програми до структурної нерівномірності попиту та орієнтуватися на довгострокову тенденцію до помірному зниженню загальної потреби при одночасному збереженні високої кількості слухачів у категорії «В» та у посадових осіб шостої – сьомої категорій органів місцевого самоврядування. Така ситуація потребує оптимізації навчальних ресурсів,

посилення модульності та диференціації програм, а також впровадження сучасних методів навчання, зокрема дистанційних та змішаних форматів, що забезпечать гнучкість підготовки у відповідь на специфіку кадрових потоків кожної категорії.

Аналіз потреби у підвищенні кваліфікації за пріоритетними напрямками свідчить про збереження високого рівня зацікавленості у програмах, пов'язаних із антикорупційною тематикою, міжнародною комунікацією та післявоєнним відновленням. Загальна потреба у навчанні у зазначених напрямках становить 25 739 осіб за три роки, при цьому спостерігається певна динаміка по роках: від 8 848 осіб у 2025 році до 8 636 осіб у 2027 році, що відображає невелике зниження у 2026 році (8 255 осіб) із подальшим відновленням у 2027 році.

Антикорупційна тематика залишається пріоритетною: загальна потреба за три роки становить 10 604 особи, при цьому у 2026 році зафіксовано невелике зниження до 3 370 осіб із подальшим зростанням у 2027 році до 3 520 осіб. Така динаміка свідчить про сталість уваги до питань доброчесності, запобігання корупції та стандартів етичної поведінки, що має стратегічне значення для зміцнення прозорості державної служби та органів місцевого самоврядування.

Другим за обсягом напрямом є удосконалення рівня володіння іноземними мовами, які є офіційними мовами Ради Європи. Англійська мова охоплює 10 761 особу за три роки, демонструючи відносно стабільний рівень потреби у 3 498–3 515 осіб щорічно. Французька мова має значно меншу чисельність слухачів — 585 осіб за три роки, що свідчить про вузький, але важливий сегмент підвищення кваліфікації у сфері міждержавної комунікації та дипломатичної компетентності.

Напрямок забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України охоплює 3 789 осіб за три роки, при цьому спостерігається поступове зростання потреби з 1 189 осіб у 2025 році до 1 400 осіб у 2027 році. Така тенденція відображає посилення значення стратегічного планування, управління ресурсами та реалізації відновлювальних програм на національному та місцевому рівнях у повоєнний період (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Аналіз потреби у підвищенні кваліфікації ДС та ПО місцевого самоврядування за пріоритетними напрямками

Напрямок (тема) підвищення кваліфікації	2026 р.	2027 р.	2028 р.	Відхилення 2026–2025	Відхилення 2027–2026
Антикорупційна тематика (добросесність, запобігання корупції, стандарти добросесної та етичної поведінки)	3 714	3 370	3 520	-344	150
Забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України	1 189	1 200	1 400	11	200
Англійська мова	3 748	3 498	3 515	-250	17
Французька мова	197	187	201	-10	14
Усього	8 848	8 255	8 636	-593	381

Джерело: розраховано автором за даними із [69, с. 19]

Отже, що система професійного навчання має забезпечувати гнучке та диференційоване підвищення кваліфікації за цими напрямками, акцентуючи увагу на антикорупційних стандартах та розвитку ключових мовних компетенцій, одночасно інтегруючи підготовку фахівців для відновлення та розвитку України. Такий підхід дозволить підтримувати високий рівень професійної компетентності державних службовців та ПО МС, відповідати стратегічним пріоритетам державної політики та забезпечити системну підготовку кадрів для нових викликів, пов'язаних із післявоєнним відновленням.

Звіт НАДС [69] дає змогу проаналізувати динаміку потреб у підвищенні кваліфікації ПО МС за загальними короткостроковими програмами в умовах воєнного стану та визначити як абсолютні, так і відносні відхилення, що дозволяє побачити структурні тенденції. Динаміка змін свідчить, що переважна більшість напрямів демонструє спад потреб у 2027 р. порівняно з 2026 р., а також подальше зниження у 2028 р. або стабілізацію з невеликим зростанням. Така конфігурація відповідає логіці поступового насичення кадрового потенціалу в перші роки та переходу системи підвищення кваліфікації до більш спеціалізованого навчання (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Динаміка потреб у підвищенні кваліфікації ДС, у т.ч. ПО МС за загальними короткостроковими програмами

Напрямок	2026р.	2027р.	2028р.	Δ 27/26 (абс.)	Δ 27/26 (%)	Δ 28/27 (абс.)	Δ 28/27 (%)
«Уповноважені з питань запобігання корупції	2356	1818	1926	-538	-22,8%	+108	+5,9%
Управління персоналом на держслужбі	3498	2920	3295	-578	-16,5%	+375	+12,8%
Персонал служб управління персоналом ОМС	642	582	526	-60	-9,3%	-56	-9,6%
Антикорупційна тематика	15246	15086	15745	-160	-1,0%	+659	+4,4%
Державна мова	19749	17311	18247	-2438	-12,3%	+936	+5,4%
Іноземні мови	8674	8981	9550	+307	+3,5%	+569	+6,3%
Психологічна підтримка	9023	7409	—	-1614	-17,9%	—	—
Післявоєнне відновлення	6007	5591	5029	-416	-6,9%	-562	-10,1%
Міжнародне гуманітарне право	2524	2209	2068	-315	-12,5%	-141	-6,4%
Європейська інтеграція	7629	7894	8934	+265	+3,5%	+1040	+13,2%
Євроатлантична інтеграція	3517	4216	4027	+699	+19,9%	-189	-4,5%
Молодіжна політика	1215	1227	—	+12	+1,0%	—	—
Права осіб з інвалідністю	4832	5152	5466	+320	+6,6%	+314	+6,1%
Гендерна політика	5749	5857	6533	+108	+1,9%	+676	+11,5%
Стратегічне управління	6854	6179	600	-675	-9,8%	-5579	-90,2%
Права людини та недискримінація	3156	2843	3345	-313	-9,9%	+502	+17,7%
Кібербезпека (голови ОДА/РДА)	131	123	124	-8	-6,1%	+1	+0,8%
Кібербезпека	9837	10104	9719	+267	+2,7%	-385	-3,8%
Фахівці з кібербезпеки	1301	1259	1481	-42	-3,2%	+222	+17,6%
Цифрова грамотність	19568	18130	19329	-1438	-7,3%	+1199	+6,6%
Публічні закупівлі	1939	1751	1838	-188	-9,7%	+87	+5,0%
Деокупація та реінтеграція	1554	1553	1650	-1	-0,06%	+97	+6,2%
Запобігання кризам	2826	3012	—	+186	+6,6%	—	—
Адміністративна процедура	5433	4831	—	-602	-11,1%	—	—
Дані та аналітика	2953	—	—	—	—	—	—
Публічні інвестиції	1526	1353	2059	-173	-11,3%	+706	+52,2%
Євроінтеграційні зобов'язання	516	487	486	-29	-5,6%	-1	-0,2%
Загальні питання ОМС	2371	1608	1563	-763	-32,2%	-45	-2,8%
Організація діяльності голів МДА	151	148	175	-3	-2,0%	+27	+18,2%
Інші напрями» [69, с. 21-23]	28	38	33	+10	+35,7%	-5	-13,2%

Джерело: розраховано автором за даними із [69, с. 21-23]

У напрямках, пов'язаних із антикорупційною діяльністю, у 2026 р. потреба уповноважених осіб становила 2 356, у 2027 р. вона знизилася до 1 818 осіб (абсолютне відхилення –538; відносно –22,8 %), а у 2028 р. залишилася на рівні 1926 осіб із незначним відновлювальним приростом (+108 порівняно з 2027 р., або +5,9 %). Загальний напрям антикорупційної тематики, навпаки, демонструє слабку динаміку зменшення: –160 осіб у 2027 р. (–1,0 %) і відновлення на +659 осіб у 2028 році (+4,4 %), що свідчить про стабільно високий рівень потреб. Такі тенденції відображають сталу важливість антикорупційних компетентностей у громадах, особливо в умовах збільшення ризиків неправомірного використання ресурсів у період війни.

Потреби щодо підвищення рівня володіння державною мовою знижуються з 19 749 осіб у 2026 році до 17 311 у 2027 р. (–2 438; –12,3 %), а у 2028 р. становлять 18 247 осіб (+936; +5,4 % відносно 2027 року). Аналогічно коливається динаміка потреб у знанні іноземних мов: зростання у 2027 р. на +307 осіб (+3,5 %), подальше підвищення у 2028 році до 9 550 осіб (+569; +6,3 %). Така тенденція підтверджує те, що елементи професіоналізації та інтернаціоналізації діяльності органів місцевого самоврядування набувають стійкого характеру й не зменшують значущості.

Цифрові компетентності становлять одну з найбільш вагомих груп потреб. У 2026 р. цифрова грамотність охоплювала 19 568 осіб; у 2027 р. потреба зменшується до 18 130 осіб (–1 438; –7,3 %), а у 2028 р. зростає до 19 329 осіб (+1199; +6,6 %). Аналогічні переходи спостерігаються в напрямі кібербезпеки: збільшення з 9 837 у 2026 р. до 10 104 у 2027 р. (+267; +2,7 %) та зниження у 2028р. до 9 719 осіб (–385; –3,8 %). Такі коливання свідчать про те, що цифрова трансформація органів місцевого самоврядування відбувається пошарово, а керівники структур переходять до більш спеціалізованих цифрових компетентностей.

Суттєвими є потреби у забезпеченні психологічної підтримки та адаптації. У 2026 р. вони становили 9 023 особи, у 2027 р. – 7 409 (–1 614; –17,9 %), а у 2028 році показник не визначено, що свідчить про ймовірне тимчасове

завершення першої хвилі відповідних програм. У той самий час потреби у гендерній політиці зростають з 5 749 осіб у 2026 р. до 5 857 осіб у 2027 р. (+108; +1,9 %) та до 6 533 осіб у 2028 р. (+676; +11,5 %), що свідчить про зміцнення гуманітарного компонента публічного управління в умовах війни.

Потреби, пов'язані з післявоєнним відновленням, демонструють стійкий спад: 6 007 осіб у 2026 р., 5 591 у 2027 р. (–416; –6,9 %) і 5 029 у 2028 р. (–562; –10,1 %). Аналогічно поведуть себе напрями з управління ризиками, стратегічним плануванням та інвестиційною діяльністю. Зокрема, потреба у навчанні зі стратегічного управління знижується з 6 854 осіб у 2026 р. до 6 179 у 2027 р. (–675; –9,8 %), а у 2028 р. матиме місце різке скорочення до 600 осіб (–5 579; –90,2 %), що може свідчити про завершення масштабних циклів навчання або перегрупування структурних пріоритетів.

Динаміка потреб у напрямках, пов'язаних із міжнародним правом та інтеграцією, є більш рівномірною. Потреби з міжнародного гуманітарного права знижуються з 2 524 до 2 209 осіб у 2027 р. (–315; –12,5 %) і до 2 068 у 2028 р. (–141; –6,4 %). Європейська інтеграція, навпаки, демонструє стабільне зростання: з 7 629 у 2026 р. до 7 894 у 2027 р. (+265; +3,5 %) і до 8 934 у 2028 р. (+1 040; +13,2 %). Євроатлантична інтеграція також зростає з 3 517 у 2026 р. до 4 216 у 2027 р. (+699; +19,9 %) і до 4 027 у 2028 р. (–189; –4,5 % порівняно з 2027 р., але загалом +510; +14,5 % відносно 2026 р.), що підтверджує важливість цього напрямку.

У напрямках, пов'язаних із деокупацією та реінтеграцією територій, потреби є майже стабільними: 1 554 осіб у 2026 р., 1 553 у 2027 р. (–1; –0,06 %), 1 650 у 2028 р. (+97; +6,2 %). Це відображає поступове розширення кола територій, які виходять з окупації або зазнають часткового відновлення.

Загальний напрям місцевого самоврядування також показує спад: 2 371 осіб у 2026 р., 1 608 у 2027 р. (–763; –32,2 %) та 1 563 у 2028 р. (–45; –2,8 %), що демонструє зменшення потреб після початкового етапу адаптації до законодавчих змін.

У групі керівників місцевих державних адміністрацій також переважає стабільність: 151 особа у 2026 р., 148 у 2027 (–3; –2,0 %) та 175 у 2028 р. (+27; +18,2 %), що узгоджується з циклічністю оновлення кадрів керівної ланки.

Узагальнюючи, можна зазначити, що у 2027 р. спостерігається помітне загальне зниження потреб у підвищенні кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, яке становить –11 133 особи порівняно з 2026 роком (–7,4 %). У 2028 році загальний показник потреб зменшується ще на –15 924 осіб (–11,4 %) відносно 2027 р. Такі зміни вказують на те, що система підвищення кваліфікації поступово переходить від масштабних стабілізаційних програм, характерних для перших років воєнного стану, до більш структурованих і спеціалізованих напрямів, зорієнтованих на професіоналізацію, євроінтеграцію та цифрову трансформацію.

Аналіз потреб ПО МС у підвищенні кваліфікації за загальними короткостроковими програмами з урахуванням умов воєнного стану набуває особливої ваги, оскільки кожен із п'яти найзатребуваніших напрямів навчання відображає системні ризики, управлінські виклики та нові функції місцевої влади у період збройної агресії [69, с. 25]. Наведені на рис. 2.6 кількісні показники чітко демонструють пріоритети: удосконалення державної мови потребують 10 080 осіб (17,7%), питання місцевого самоврядування та змін у законодавстві - 5 542 особи (9,7%), цифрову грамотність - 5 051 особа (8,9%), антикорупційну тематику - 4 131 особа (7,3%), а кібербезпеку - 3 862 особи (6,8%) [69, с. 25]. Найвища потреба, що перевищує десять тисяч посадових осіб, у підвищенні рівня володіння державною мовою може бути пояснена не лише культурною та юридичною складовою, а й безпековими факторами. У період війни державна мова стала ключовим інструментом інформаційної оборони: від чіткості змісту звернень до населення часто залежить швидкість реагування у кризових ситуаціях.



Рисунок 2.6 – Аналіз потреб ПО МС у підвищенні кваліфікації за загальними короткостроковими програмами [69, с. 25]

Зокрема, під час масованих обстрілів органи МС зобов'язані оперативно передавати інструкції про евакуацію, укриття або відновлення критичної інфраструктури, і будь-які мовні неточності здатні спричинити дезорієнтацію. Крім того, у громадах з великою кількістю внутрішньо переміщених осіб працівники повинні забезпечувати якісне україномовне консультування, оформлення документів і взаємодію з гуманітарними організаціями, що робить мовну компетентність частиною управлінської ефективності.

Потреба 5 542 осіб у вивченні змін законодавства та загальних питань МС відображає масштаби нормативних трансформацій, які відбуваються в умовах воєнного стану. Практика функціонування військових адміністрацій, передача нових повноважень, зміни бюджетного законодавства, реалізація програм швидкого відновлення вимагають від ПО оперативної адаптації. Реальні ситуації підтверджують це: громади, що опинилися на лінії зіткнення, часто працюють у змішаній системі військово-цивільного управління, а працівники повинні орієнтуватися у двох паралельних регулюваннях. Так само у громадах

у тилу значна частина рішень ухвалюється у скорочені строки відповідно до спеціальних воєнних процедур, що підвищує ризик юридичних помилок і посилює потребу у навчанні.

Запит 5 051 посадової особи на цифрову грамотність демонструє, що цифровізація стала критичною умовою працездатності управління. Робота з електронними реєстрами, координація гуманітарної допомоги через цифрові платформи, використання систем відеоконференцзв'язку для забезпечення безперервності управління під час обстрілів є вже не винятком, а нормою. Показовим є зростання ролі цифрових карт евакуації, інтерактивних платформ моніторингу потреб громади та чат-ботів, які місцеві ради створюють для інформування населення. Від посадовців вимагається здатність працювати з аналітичними цифровими інструментами, що пояснює високий рівень зацікавленості у навчанні.

Антикорупційна тематика, яку обрали 4 131 особа, набуває особливого значення в умовах великих потоків фінансування, спрямованих на відновлення, гуманітарні програми та оборонні заходи. У реальних кейсах громади стикаються з необхідністю забезпечувати контроль за розподілом генераторів, пального, будівельних матеріалів, гуманітарних наборів, що підвищує ризики зловживань. Саме тому посадові особи повинні чітко розуміти практики прозорих закупівель, механізми запобігання конфлікту інтересів і правила етичної поведінки. У воєнний час суспільна увага до доброчесності влади є максимально високою, що пояснює значну популярність цього напрямку.

Потреба 3 862 осіб у вивченні кібербезпеки безпосередньо продиктована інтенсифікацією кібератак на державні і муніципальні інформаційні системи. Реальні приклади свідчать про неодноразові спроби кібервтручань у системи водопостачання, оповіщення, електронний документообіг, вебпортали місцевих рад. У цих умовах посадові особи мають володіти навичками виявлення фішингових загроз, використання захищених каналів зв'язку та дотримання протоколів обробки конфіденційної інформації. Навчання з кібербезпеки стає

необхідною складовою колективної стійкості громади, що відображено в кількісному запиті.

Функціонування системи соціального захисту в умовах збройної агресії суттєво ускладнюється через зростання кількості отримувачів допомоги, появу нових категорій вразливого населення, мобільність внутрішньо переміщених осіб, необхідність швидкої адаптації нормативно-правової бази, а також підвищені вимоги до цифровізації управлінських процесів. У такій ситуації цільове та системне підвищення кваліфікації на 2026–2028 роки має враховувати одночасно оперативні виклики та довгострокові трансформації сектору соціальної політики (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Потреби в підвищенні кваліфікації на 2026–2028 рр. з питань соціального захисту

Рік	Спеціальні професійні (сертифікатні) програми	Δ (абс.)	Δ (%)	Спеціальні короткострокові програми	Δ (абс.)	Δ (%)
2026	63	–	–	179	–	–
2027	85	22	+34,9%	148	–31	–17,3%
2028	92	7	+8,2%	139	–9	–6,1%

Джерело: розраховано автором за даними із [69, с. 29]

Динаміка потреб у спеціальних професійних (сертифікатних) та короткострокових програмах свідчить про стійке нарощування кадрового запиту. У 2026 р. запланована участь 63 осіб у сертифікатних програмах та 179 осіб у короткострокових. Зростання у 2027 р. (85 та 148 осіб відповідно) демонструє переорієнтацію на поглиблену фахову підготовку, що зумовлено потребою інституціоналізувати нові управлінські компетентності, зокрема щодо реалізації програм соціальної підтримки ветеранів, постраждалих від бойових дій, осіб з інвалідністю, домогосподарств у зоні підвищеного ризику, а також щодо організації гуманітарної допомоги та кризового адміністрування. Тенденція 2028 року (92 та 139 осіб відповідно) демонструє стабілізацію та одночасне збільшення попиту на більш тривалі програми, що відображає

поступовий перехід від реактивного до превентивно-стратегічного управління соціальним сектором.

З позиції ПО органів МС представлені дані відображають внутрішню логіку трансформації професійного розвитку в умовах війни. Так, спостерігається усвідомлена потреба в розширенні знань щодо нормативного регулювання соціальних виплат та адміністративних процедур у ситуаціях, коли державні рішення змінюються з високою частотою. Окрім цього, актуалізується компетентність у роботі з цифровими реєстрами, інформаційними платформами, інструментами електронного врядування та сервісними моделями надання соціальних послуг, що є критичним у період обмежених фізичних комунікацій. Значним також є попит на програми, пов'язані з психологічною реабілітацією, етичними стандартами роботи з травмованими групами населення, кризовими комунікаціями та соціальною медіацією. Необхідним стає підвищення спроможності місцевих органів влади до управління проєктами міжнародної технічної допомоги та грантовими соціальними ініціативами, оскільки саме місцевий рівень найчастіше виступає координатором гуманітарних програм.

Зростання потреби у сертифікатних програмах до 2028 р. свідчить про інституційне укріплення кадрового потенціалу. Такі програми забезпечують не лише стандартне оновлення компетенцій, а й формування нової професійної моделі державного службовця в умовах довготривалих криз. Водночас зниження потреби у короткострокових програмах у 2028 р. порівняно з 2026 р. не є ознакою зменшення навантаження, а радше наслідком перерозподілу акцентів на поглиблені форми навчання та переходу від екстреної адаптації до планової професійної підготовки.

Отже, проведений аналіз показує, що у 2026–2028 рр. підвищення кваліфікації в сфері соціального захисту населення має відповідати викликам воєнного часу та післявоєнного відновлення, що обумовлює поступове зростання ролі сертифікатних програм, розширення тематики професійної освіти та посилення стратегічної орієнтації місцевих органів влади на розвиток

компетентностей, необхідних для забезпечення стійкості соціальних систем і їх адаптації до умов підвищеної невизначеності. Для сертифікатних програм спостерігається суттєве зростання у 2027 р. (+34,9%), а у 2028 р. більш помірне зростання (+8,2%), що відображає стабілізацію потреб і акцент на професійне поглиблення. Для короткострокових програм відзначається значне зниження у 2027 р. (-17,3%) та подальше зменшення у 2028 році (-6,1%), що свідчить про поступовий перехід від оперативного навчання до сертифікованих програм із більшою тривалістю та глибиною.

Слід указати на наявність чіткої гендерної диференціації у потребах у професійному навчанні серед ПО МС залежно від категорії посади (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Гендерний розподіл потреб у професійному навчанні серед ПО МС за категоріями посад

Категорія посади	Потреба у навчанні	Частка чоловіків (%)	Частка жінок (%)	Переважає
1–4	Так	50,7–95,5	4,5–49,3	Чоловіки
5–7	Так	17,9–25,9	74,1–82,1	Жінки

Джерело: розраховано автором за даними із [69, с. 32]

У категоріях 1–4, які, як правило, передбачають вищі адміністративні або керівні функції, домінують чоловіки, причому їхня частка серед тих, хто потребує професійного навчання, коливається в широкому діапазоні від 50,7% до 95,5%. Це свідчить про те, що серед високих посадових категорій чоловіки суттєво переважають і більш активно виявляють потребу підвищувати професійні компетенції.

У категоріях 5–7, які зазвичай включають посадові рівні, що потребують більш спеціалізованих або виконавчих функцій, переважають жінки. Частка жінок серед тих, хто бажає підвищити рівень професійної компетентності, складає 74,1–82,1%, що вказує на значну жіночу представленість на цих посадах та активну зацікавленість у професійному розвитку. Частка чоловіків у цих категоріях суттєво нижча (17,9–25,9%), що демонструє зворотну тенденцію порівняно з високими категоріями посад.

Отже, дані свідчать про наявність гендерного розподілу у професійному навчанні: чоловіки більш представлені та активні серед керівних посад, тоді як жінки домінують серед нижчих або середніх категорій посад, демонструючи високий рівень зацікавленості у підвищенні професійної кваліфікації. Такий аналіз може бути корисним для розробки гендерно-орієнтованих програм навчання та підвищення кваліфікації ПО МС.

2.3 Проблеми та шляхи підвищення рівня професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану

Аналізуючи результати проведеного НАДС опитування ПО щодо умов доступності освітніх послуг з підвищення кваліфікації в умовах воєнного стану, можна виділити кілька ключових тенденцій та висновків, що відображають реалії функціонування системи підготовки кадрів у кризових обставинах.

Найвищий пріоритет респонденти назвали інформаційній доступності (58,2 %), що свідчить про те, що навіть за обмежених умов воєнного стану для працівників важливо мати повну та своєчасну інформацію про програми підвищення кваліфікації, провайдерів, вимоги до навчання та формати проходження курсів [70]. Іншими словами, без чіткої орієнтації в доступних освітніх ресурсах будь-які інші умови навчання стають малоефективними.

Далі йдуть показники, пов'язані з технічними та часовими ресурсами для навчання он-лайн: 40,6 % респондентів відзначили необхідність належних технічних умов, а 39,3 % указали на виділений час у робочий день. Наведене підкреслює, що для ефективного дистанційного навчання недостатньо лише інформації, потрібне технічне забезпечення (комп'ютери, стабільний інтернет) і організаційна підтримка в плані робочого графіка [70].



Рисунок 2.7 - Пріоритетність умов доступності освітніх послуг з підвищення кваліфікації (побудовано за даними із [70])

Важливим чинником є територіальна незалежність навчання (31,1 %), що логічно для воєнного стану, коли працівники можуть бути переміщені або працювати дистанційно. Можливість офлайн-навчання вже менш актуальна (19,8 %) [70], що також відповідає реаліям, коли фізична присутність у закладі навчання обмежена через безпекові ризики. Менш значущими для опитаних виявилися організаційна підтримка з боку персоналу та керівництва (19,2 % і 17,3 відповідно), фінансова доступність курсів (16,7 %) та можливість прямої комунікації з провайдерами (6,4 %) [70]. Це вказує на те, що у кризовій ситуації ПО більше орієнтовані на доступність базових ресурсів для навчання, ніж на формальні організаційні чи фінансові аспекти. Найменш значущим фактором є фізична доступність будівель та приміщень (2,6 %) [70], що підтверджує зсув у пріоритетах: офлайн-інфраструктура стає другорядною в умовах війни, тоді як онлайн-навчання та інформаційна підтримка виходять на перший план.

На основі наведеного аналізу результатів опитування НАДС щодо доступності освітніх послуг у воєнний час узагальнено проблеми та сформовано пропозиції їх вирішення (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 - Проблеми та пропозиції щодо підвищення доступності освітніх послуг у воєнний час

Проблема	Пропозиції вирішення
Недостатня інформаційна доступність про програми підвищення кваліфікації, провайдерів, вимоги та формати навчання	Забезпечення своєчасної та повної інформації через онлайн-платформи, електронні розсилки, інтерактивні довідники; створення централізованого порталу для пошуку курсів і ресурсів
Відсутність належних технічних умов для он-лайн-навчання (комп'ютери, стабільний інтернет)	Надання необхідного обладнання, покращення доступу до інтернету, технічна підтримка учасників програм
Недостатньо часу для проходження навчання у робочий день	Впровадження гнучкого графіка навчання, виділення часу на підвищення кваліфікації в робочому плані, інтеграція модулів з можливістю самостійного опрацювання
Територіальна залежність навчання	Розвиток дистанційних та онлайн-форматів курсів, доступних незалежно від місця перебування працівника
Менш значущі фактори: організаційна підтримка персоналу та керівництва, фінансова доступність курсів, прямий контакт з провайдерами	Орієнтація на базові ресурси для навчання; створення онлайн-консультаційних чатів, субсидії на участь у програмах за необхідності
Фізична обмеженість у доступі до будівель та приміщень	Зосередження на онлайн-навчанні; мінімізація залежності від офлайн-інфраструктури

Джерело: систематизовано автором

Отже, структура пріоритетів відображає адаптацію освітньої системи до воєнних реалій: основний акцент робиться на доступності інформації та можливості навчатися онлайн за наявності технічних та часових ресурсів, тоді як традиційні офлайн-фактори та підтримка керівництва набувають менше значення. Це дозволяє прогнозувати, що ефективні програми підвищення кваліфікації у воєнний час повинні орієнтуватися на цифрові формати, гнучкі графіки та надання повної інформації про навчальні можливості.

Аналіз показників таблиці 2.16 свідчить про неоднозначну ситуацію у сфері фінансової гарантованості та доступності підвищення кваліфікації у 2024р.

Таблиця 2.16 - Аналіз фінансової гарантованості та доступності підвищення кваліфікації у 2024 р. з відхиленнями від 2023 р.

Показник	2023 рік	2024 рік	Зміна / відхилення
Кількість осіб, охоплених державним замовленням	39 938 (47 925 ÷ 1,2)	47 925	+20 % (збільшення в 1,2 рази)
Частка у загальній кількості учасників навчання	—	27,3 %	—
Кількість державних службовців	—	45 421	—
Державних службовців за субіндикатором SIGMA	—	62 784	—
Державне замовлення НАДС, тис. грн	52 352,1 (50 373,9 ÷ 0,962)	50 373,9	-3,8 %
Фінансування з місцевих бюджетів, %	83,9 % (92,3 ÷ 1,10)	92,3 %	+10 %
Витрати державних органів на підвищення кваліфікації, % фонду оплати праці	0,03 %	0,03 %	0 %
Фактичні витрати vs заплановані	—	Фактичні витрати в 1,6 рази менші за заплановані	-37,5 %

Джерело: розраховано автором за даними із [70]

Кількість осіб, охоплених державним замовленням, збільшилася на 20 % порівняно з 2023 роком, що свідчить про позитивну тенденцію у розширенні доступу до навчання. При цьому частка державних службовців серед усіх учасників навчання залишається високою (45 421 особа), а за субіндикатором SIGMA 62 784 державних службовців отримали підвищення кваліфікації за рахунок державного бюджету. Це свідчить про пріоритет державного замовлення у забезпеченні підвищення кваліфікації службовців, однак не відображає повністю потребу всіх категорій працівників у навчанні.

Водночас фінансові показники свідчать про проблему з плануванням та ефективністю використання коштів. Так, обсяг державного замовлення НАДС у 2024 році зменшився на 3,8 % порівняно з попереднім роком, незважаючи на збільшення кількості осіб, що підвищують кваліфікацію. Фінансування з місцевих бюджетів зросло на 10 %, що компенсує частково скорочення

державного замовлення, проте фактичні витрати на підвищення кваліфікації виявилися в 1,6 раза меншими за заплановані, що означає суттєву недовілю або нерозподіленість бюджетних коштів. При цьому витрати державних органів на підвищення кваліфікації у відсотках від фонду оплати праці залишилися на рівні 0,03 %, що не забезпечує реальної фінансової підтримки навчання працівників із власних ресурсів.

Отже, проблема полягає у невідповідності між ростом потреби у підвищенні кваліфікації та фактичним фінансуванням: з одного боку, кількість охоплених осіб збільшується, а з іншого, державні та заплановані кошти використовуються неефективно, а частина витрат залишається непокритою. Для вирішення цієї проблеми слід оптимізувати планування державного замовлення, забезпечити більш ефективне використання бюджетних коштів, а також створити механізм часткової співфінансової участі працівників та органів місцевого самоврядування. Це дозволить збалансувати зростаючі потреби у підвищенні кваліфікації з наявними фінансовими ресурсами та підвищити доступність навчання для різних категорій працівників.

Оптимізація планування державного замовлення може здійснюватися через пріоритизацію навчальних програм за критеріями важливості для безперервності державного управління. Для цього слід запровадити електронну систему оцінки потреб, де кожен державний орган подає заявку на навчання, зазначаючи: критичність функцій, кількість працівників, що потребують підвищення кваліфікації, та формат навчання (дистанційний чи очний). Наприклад, Міністерство цифрової трансформації може створити онлайн-платформу, яка автоматично агрегує заявки та розподіляє бюджетні кошти на основі пріоритетів. Це дозволить уникнути фінансування другорядних програм і зосередитися на критичних компетенціях під час війни.

Ефективне використання бюджетних коштів у воєнних умовах передбачає перехід на дистанційні або змішані форми навчання, що знижує витрати на оренду приміщень, транспорт та проживання. Реальним інструментом тут може бути використання існуючих платформ дистанційного

навчання, наприклад «Moodle», «Google Classroom» або власних внутрішніх порталів державних установ. Крім того, необхідно запровадити систему електронного моніторингу витрат, де кожна витрата на навчання фіксується онлайн та підлягає регулярному аудиту, що мінімізує ризик неефективного використання коштів.

Механізм часткової співфінансової участі працівників та місцевих органів влади може реалізовуватися через кілька конкретних моделей. Працівники можуть брати на себе невелику частку витрат на навчання через сертифікати або ваучери на курси, які компенсуються частково роботодавцем. Місцеві бюджети можуть виділяти гранти або цільові субвенції для навчання службовців, які виконують критичні функції, наприклад, у сфері оборони, охорони здоров'я та критичної інфраструктури. Прикладом може бути створення програми «Навчання для стабільності», де державний бюджет покриває 70 % вартості курсу, а решту 30 % – місцеві органи влади або сам працівник, залежно від категорії.

Також важливо запровадити гнучкий механізм перерозподілу коштів, який дозволяє оперативно перенаправляти виділені кошти на навчальні програми для службовців, що виконують критичні завдання під час війни, у разі зміни пріоритетів. Це можна реалізувати через щоквартальне коригування бюджетних планів у системі електронного фінансового моніторингу.

Разом із вищезазначеним, за даними, отриманими в п.2.1 цієї роботи, на основі виявлених потреб пропонуються такі стратегічні рекомендації для керівників ОМС та спеціалістів з управління персоналом:

- розробити цільові навчальні модулі. Створити окремі програми для кожної з трьох груп. Для керівників це можуть бути семінари зі стратегічних аспектів, включаючи моделювання кризових ситуацій, як-от дострокове припинення повноважень. Для службовців – інтерактивні сесії щодо їхніх прав, з фокусом на новій системі оплати праці та кар'єрних карт. Для керуючих справами – інтенсивні практикуми, що включають розбір реальних кейсів та роботу з шаблонами документів;

– пріоритезувати розробку методичних посібників. Для керуючих справами підготувати практичні інструкції, шаблони документів та покрокові алгоритми з організації конкурсів та проведення оцінювання, що, своєю чергою, дозволить не лише уніфікувати процеси та мінімізувати ризики процедурних помилок, але й забезпечити правову захищеність ОМС під час перевірок та судових спорів;

– посилити внутрішню комунікацію. Провести широку роз'яснювальну роботу для невиборних посадових осіб щодо змін в оплаті праці, соціальних гарантіях та можливостях професійного розвитку. Це допоможе знизити рівень невизначеності та підвищити мотивацію персоналу через організацію регулярних «гарячих ліній» з HR-службою, розробку інформаційних бюлетенів та проведення загальних зборів для роз'яснення ключових змін.

На основі аналітичного розгляду у п.2.1 даної кваліфікаційної роботи можна запропонувати також рекомендації для підвищення ефективності навчальних програм. По-перше, необхідно створювати диференційовані навчальні треки, що відображають стратегічні потреби керівників (фінансове планування, фандрейзинг, міжнародна співпраця, антикризове управління) та практичні потреби посадових осіб (оперативне адміністрування, кадрове діловодство, застосування законодавства). По-друге, слід пріоритезувати ресурси для навчання керівників у сферах бюджетного процесу та гуманітарної координації, оскільки саме ці напрями демонструють найвищий попит та суттєвий розрив у компетенціях. По-третє, для інтеграційних тем, таких як управління відбудовою та гендерні аспекти, доцільно організовувати спільні навчальні модулі або воркшопи, які формують єдине бачення, покращують комунікацію та забезпечують координацію дій усередині громади. Нарешті, навчальні програми повинні включати компонент гнучкості та адаптивності, передбачати регулярне оновлення контенту, короткострокові інтенсиви, вебінари та експрес-курси для оперативного реагування на зміни законодавства та виклики воєнного часу.

Отже, аналітична оцінка потреб у навчанні чітко демонструє необхідність стратегічного підходу, який враховує розбіжності у функціональних ролях, забезпечує підготовку керівників до антикризового управління та формує практичні навички ПО для стабільного функціонування муніципальних послуг, при цьому інтегруючи спільні теми, такі як гендерна чутливість, як обов'язкову складову ефективного управління та відбудови громад.

Для системного покращення професіоналізації посадових осіб місцевого самоврядування пропонується створити інтегровану освітню екосистему на базі провідних онлайн-платформ, таких як Університет Майдану, ЕдЕра, Прометеус, Освітній хаб міста Києва, Дія та інших (табл. 2.17). Ці платформи надають можливість дистанційного навчання, проходження курсів підвищення кваліфікації, участі у вебінарах та практичних тренінгах з актуальних питань управління на місцевому рівні. Для ефективного впровадження пропонується створення єдиного порталу професійного розвитку, де кожен посадовець матиме персональний кабінет із доступом до рекомендованих курсів та сертифікацій, а також з можливістю фіксувати прогрес та отримані результати.

Таблиця 2.17 - Ключові онлайн-платформи для управління знаннями та підвищення професіоналізації ПО МС в Україні

Назва	Покликання на ресурс	Рік створення	Внесок в управління знаннями у сфері місцевого самоврядування	
			особистими	професійними
Спільнота практик: Сталий розвиток	http://despro.org.ua/distance-learning/spilnoty-praktyk/	2012	+	+++
Відкритий Університет Майдану	https://vumonline.ua/	2014	++	++
EdEra	https://www.ed-era.com/	2014	++	++
Prometheus	https://prometheus.org.ua	2014	+++	++
Impactorium	https://impactorium.org/uk	2019	++	+
Освітній хаб міста Києва	https://eduhub.in.ua/	2019	++	+
Портал управління знаннями	https://pdp.nacs.gov.ua/	2019	+	+++
U-Learn	https://u-learn.org.ua/	2020	++	+++
Дія. Цифрова освіта	https://osvita.diia.gov.ua/	2021	+++	++
Академія громад України	https://hromada.academy/	2021	+	+++
Zrozumilo!	https://zrozumilo.in.ua/	2021	++	++

Джерело: [67, с. 28]

Завдяки інтеграції алгоритмів адаптивного навчання та системи управління знаннями посадовцям можна пропонувати курси відповідно до поточних завдань, таких як бюджетування, стратегічне планування, цифровізація чи управління кризовими ситуаціями, що забезпечує персоналізацію навчання та підвищує його ефективність.

Комбіновані моделі навчання дозволяють поєднувати дистанційні курси з практичними вебінарами та воркшопами з експертами, що забезпечує отримання як теоретичних знань, так і практичних навичок, при цьому знижуючи витрати на логістику та організацію очного навчання. Для стимулювання активної участі у навчанні пропонується запровадження системи сертифікації та мотивації, коли пройдені курси підтверджуються електронними сертифікатами, які враховуються при атестації або розподілі надбавок, формуючи культуру безперервного професійного розвитку. Використання онлайн-платформ також дозволяє оперативно оновлювати зміст навчальних програм відповідно до змін законодавства та актуальних практик управління, включно з кейсами кризового управління та інноваційними підходами в громадах.

Моніторинг ефективності навчання здійснюється через аналітичні модулі порталу, які відстежують активність слухачів, успішність тестування та застосування знань на практиці, що дозволяє коригувати програми та підвищувати ефективність використання ресурсів. Для покриття додаткових витрат на навчання можливо залучати місцеві бюджети через цільові гранти або співфінансування, при якому громада забезпечує доступ до курсів практичних компетенцій, а державний бюджет покриває базові обов'язкові програми. Такий підхід дозволяє забезпечити системний, гнучкий та безперервний процес професіоналізації посадових осіб, підвищити ефективність управлінських рішень на місцевому рівні та сприяти впровадженню інноваційних практик управління в громадах навіть в умовах обмежених ресурсів або воєнного стану.

Поетапний план впровадження інтегрованої системи підвищення професіоналізації ПО МС на 2026–2027 рр., з чітким зазначенням етапів, відповідальних органів та очікуваних результатів представлено у табл. 2.18.

Таблиця 2.18 - План впровадження інтегрованої системи підвищення професіоналізації ПО МС (запропонований автором)

Етап	Термін виконання	Основні заходи	Відповідальні органи	Очікувані результати
Підготовчий	I квартал 2026 р.	Аналіз потреб ПО у підвищенні кваліфікації, формування вимог до інтегрованого порталу	Мінрегіон, НАДС, місцеві органи влади	Визначені пріоритетні компетенції, перелік необхідних курсів і тренінгів
Розробка та інтеграція порталу	II–III квартал 2026 р.	Створення єдиного порталу професійного розвитку, інтеграція платформ Університет Майдану, ЕдЕра, Прометеус, Дія та Освітній хаб Києва	НАДС, IT-підрозділи державних органів, розробники платформ	Функціонуючий портал з персональними кабінетами, системою реєстрації, відстеження прогресу та сертифікації
Розробка навчальних програм та модулів	III–IV квартал 2026 р.	Створення адаптивних курсів, комбінованих дистанційних і практичних навчальних модулів, тестування та сертифікація	НАДС, експертні групи, платформи онлайн-освіти	Персоналізовані програми навчання з гнучким підходом до потреб посадовців, готові для запуску у 2027 р.
Пілотне впровадження	I квартал 2027 р.	Тестування порталу та курсів на вибраних територіальних громадах, збір зворотного зв'язку	НАДС, місцеві органи влади, обрані громади	Оцінка зручності, ефективності та адаптивності системи, внесення коригувань
Масштабне впровадження	II–IV квартал 2027 р.	Запуск порталу для всіх посадових осіб місцевого самоврядування, регулярне оновлення курсів, інтеграція з системою оцінки компетенцій	НАДС, Мінрегіон, місцеві органи влади, платформи онлайн-освіти	Повноцінна інтегрована система підвищення кваліфікації, доступна для всіх ПО, з можливістю моніторингу прогресу та оцінки ефективності навчання

Етап	Термін виконання	Основні заходи	Відповідальні органи	Очікувані результати
Моніторинг та оцінка ефективності	постійно з 2027 р.	Збір даних про активність, успішність тестування, застосування знань на практиці, аналіз ефективності витрат	НАДС, Мінрегіон, аналітичні підрозділи, експерти	Систематичний моніторинг, аналітика результатів навчання, оптимізація програм, підвищення ефективності використання ресурсів

Очікувані результати впровадження інтегрованої системи підвищення професіоналізації ПО МС на базі онлайн-платформ можна оцінити як комплексне підвищення ефективності та доступності навчання, що прямо впливає на якість управлінських рішень на місцевому рівні. Адже створення єдиного порталу та інтеграція провідних освітніх платформ забезпечить стандартизований, персоналізований та гнучкий підхід до професійного розвитку, дозволяючи враховувати індивідуальні потреби посадових осіб і пріоритети конкретних громад.

Поєднання дистанційного навчання з практичними модулями та воркшопами сприятиме одночасному здобуттю теоретичних знань і практичних навичок, що дозволить оперативно застосовувати отримані компетенції в управлінській діяльності. Запровадження системи сертифікації та моніторингу прогресу створює прозору систему оцінки результатів навчання, стимулює безперервний професійний розвиток та дозволяє коригувати навчальні програми відповідно до актуальних потреб.

У результаті реалізації цього плану очікується підвищення рівня професійної компетентності ПО, більш ефективне використання бюджетних коштів на навчання, зменшення дисбалансів у доступі до підвищення кваліфікації та створення системи безперервного управління знаннями в місцевому самоврядуванні. Його реалізація забезпечить підвищення якості управлінських рішень, сприятиме впровадженню інноваційних практик управління та зміцненню спроможності громад ефективно реагувати на

виклики сучасного розвитку та кризові ситуації, включно з умовами воєнного стану.

Інклюзивність професійного навчання ПО МС в Україні формально забезпечена на законодавчому рівні через нормативні акти НАДС і урядові програми, які передбачають доступ до дистанційних та очних навчальних форматів, диференційовані програми для різних категорій посадових осіб та індивідуальні плани розвитку. Водночас, реальна доступність обмежена через військовий стан, перебої з інтернетом, електропостачанням та територіальну розрізненість громад. Програми частково адаптовані до посадових категорій і рівня компетенцій, але не завжди враховують специфіку навантаження, зайнятості або кризові умови. Охоплення навчанням неповне, особливо серед малих та постраждалих громад, а ефективність обмежена через недостатнє фінансування, високе навантаження та стрес серед персоналу (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 – Аналіз інклюзивності професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування в Україні

Критерій	Стан в Україні	Проблеми / обмеження	Рекомендації
Доступність	Законодавчо забезпечена через дистанційні та очні формати	Військовий стан, перебої з інтернетом та електропостачанням, територіальна розрізненість	Використання цифрових платформ, дистанційних форматів, мобільних тренінгів
Адаптивність	Частково адаптовані під посадові категорії та рівень компетенцій	Не враховано навантаження, зайнятості та кризові умови	Адаптація програм під робочий графік, розробка кризових навчальних модулів
Охоплення	Формальні вимоги існують	Неповне охоплення, особливо в малих та постраждалих громадах	Пріоритизація ресурсів, цільове залучення вразливих категорій
Рівність	Формально рівний доступ незалежно від статі, посади та досвіду	Географічні та ресурсні обмеження знижують реальну рівність	Створення механізмів підтримки для віддалених та малозабезпечених категорій персоналу
Ефективність	Програми враховують сучасні потреби управління	Недостатнє фінансування, високий стрес і навантаження, низька практична реалізація	Оптимізація фінансування, інтеграція практичних та дистанційних модулів, підтримка персоналу у кризових умовах

Джерело: систематизовано автором

Отже, інклюзивність у професіоналізації посадових осіб потребує посилення через адаптивні навчальні програми, цифрові платформи та спеціальні механізми підтримки для вразливих категорій персоналу.

Висновки до розділу 2

Сучасний стан професіоналізації ПО органів МС Дніпропетровської області характеризується високою репрезентативністю респондентів, що охоплюють керівну ланку, виконавців та депутатів, та демонструє значну роль у функціонуванні органів влади та формуванні емпіричної бази для оцінки потреб у професійному розвитку.

Воєнний стан і зміна управлінських пріоритетів вплинули на структуру навчальних потреб, особливо у сферах земельних відносин, розвитку підприємництва, соціального захисту та підтримки ВПО, пов'язуючи підвищення компетенцій із оперативним реагуванням на кризові ситуації та ефективним управлінням ресурсами. Старости відзначають найбільшу потребу у правових та адміністративних компетенціях, тоді як контроль за благоустроєм і комунальним майном менш пріоритетний.

Системні прогалини у виконанні повноважень виявлені у сферах інфраструктури, медицини, громадської безпеки, правничої допомоги та поводження з відходами, що потребує цільових програм навчання з управлінських, технічних і правових знань. Програми повинні бути диференційованими: стратегічним керівникам – на цифровізацію та економіку, виконавцям – на практичне адміністрування, депутатам – на фінансово-правові та управлінські навички.

Кластеризація навчальних потреб визначає пріоритети: стратегічне управління і цифровізація, практичне адміністрування, управління ризиками і етика, спеціалізовані технічні знання. Професійне навчання визнається критично важливим, хоча частина персоналу демонструє скепсис щодо

конкретних програм, що вимагає адаптації навчання до реальних умов і ресурсів.

Формування узагальненого запиту НАДС забезпечує стратегічне планування підготовки кадрів на 2026–2028 роки, з урахуванням різних категорій посад, де найбільші потреби серед V–VII категорій, а керівні ланки I–II характеризуються стабільністю. Чисельність осіб, що потребують підвищення кваліфікації, зменшується з 48 018 у 2026 р. до 44 307 у 2028 р., з асиметричним розподілом за категоріями.

Пріоритетними напрямками навчання залишаються антикорупція, іноземні мови та післявоєнне відновлення. Соціальний захист демонструє зростаючий попит на сертифікатні програми, гендерна диференціація впливає на формування програм, а цифрові ресурси та дистанційні формати стають ключовими в умовах кризових обмежень.

Фінансова забезпеченість програм у 2024 р. є дисбалансною, що вимагає пріоритизації, оптимізації бюджетного планування та впровадження дистанційних або комбінованих форм навчання з електронним моніторингом витрат.

Стратегічні рекомендації передбачають створення цільових навчальних модулів, методичних посібників, внутрішньої комунікації, інтеграцію онлайн-курсів, вебінарів та практичних воркшопів, створення єдиного порталу професійного розвитку та поетапне впровадження інтегрованої системи підвищення кваліфікації на 2026–2027 рр. Реалізація плану сприятиме підвищенню професійної компетентності посадових осіб, покращенню управлінських рішень та стійкості громад у кризових умовах, включно з воєнним станом.

ВИСНОВКИ

Виявлено, що поняття «посадова особа» в різних країнах формується з урахуванням особливостей правових систем та традицій публічного адміністрування, що зумовлює різницю в критеріях визначення посадових осіб, їхніх повноважень та статусу. Показано, що в Україні поняття «посадова особа» є дискусійним і не має єдиного універсального визначення, а його зміст залежить від сфери правового регулювання, що створює необхідність законодавчого розмежування посадових і службових осіб. Визначено, що керівники служб у органах місцевого самоврядування становлять особливу категорію управлінського персоналу, діяльність яких поєднує публічно-правовий характер служби та підвищену відповідальність за організацію роботи апарату ради та її виконавчих органів. Показано, що основними повноваженнями таких посадових осіб є організація кадрової політики, проведення конкурсів і відбору на посади, адміністрування службової діяльності, забезпечення професійності, стабільності та доброчесності служби.

Виявлено, що професіоналізація ПО МС включає три взаємопов'язані підходи: індивідуальний, інституційний та соціально-етичний. Показано, що індивідуальний підхід акцентує увагу на компетентності, експертності та здатності приймати обґрунтовані рішення, що забезпечується освітою, досвідом, аналітичними та управлінськими навичками, самостійністю та відповідальністю. Визначено, що інституційний підхід підкреслює важливість формалізованих стандартів, процедур відбору, кар'єрних траєкторій та механізмів контролю, що створюють системну підтримку професійного розвитку посадових осіб. Показано, що соціально-етичний підхід спрямований на формування ціннісних орієнтацій, етичної поведінки, лідерських якостей та мотивації до служіння громаді, що забезпечує ефективну та відповідальну діяльність посадовців. Виявлено, що інтеграція цих підходів формує комплексну модель професіоналізації, яка поєднує компетентність і

експертність посадовця, інституційні стандарти та процедури, а також соціально-етичні цінності, що забезпечує високий рівень управлінської ефективності, сталість рішень і зміцнення довіри громадян.

Визначено, що нормативно-правове забезпечення професіоналізації ПО МС в Україні формується багаторівневою системою, в якій ключове місце посідають Конституція України, Закон «Про місцеве самоврядування», Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування», закони про освіту, професійний розвиток та запобігання корупції. Показано, що підзаконні акти КМУ регламентують атестацію, підвищення кваліфікації, планування та організацію професійного навчання, що створює системність і передбачуваність професійного розвитку. Виявлено, що атестація ПО здійснюється періодично та включає оцінку відповідності займаній посаді, професійних та ділових якостей, знання законодавства та державної мови, що враховується при подальшому просуванні по службі та присвоєнні рангів.

Визначено, що професійне навчання ПО МС здійснюється через формалізовані механізми планування, визначення потреб, організації та оцінки ефективності освітніх програм, що забезпечує безперервний розвиток компетентностей та відповідність сучасним вимогам публічної служби. Показано, що впровадження компетентнісної моделі, оцінювання результативності, розвиток сервісної культури та цифровізація управлінських процесів є важливими інструментами підвищення професійності посадових осіб та ефективності органів місцевого самоврядування.

Професіоналізація ПО МС в умовах воєнного стану характеризується багатовимірністю та високим рівнем адаптивності. Вона включає розвиток кризового менеджменту, здатність до оперативного планування та прийняття рішень у надзвичайних ситуаціях, інтеграцію цифрових технологій в управлінську діяльність, а також формування правової, соціальної, психологічної та комунікативної компетентності. Особливе значення мають навички координації з державними структурами, силовими органами, громадським сектором, волонтерами та міжнародними партнерами, а також

здатність забезпечувати безпеку, життєзабезпечення та соціальну підтримку громадян.

Воєнний стан прискорив процес професіоналізації, трансформуючи традиційні адміністративні функції органів місцевого самоврядування у багатовимірну систему управління, яка поєднує кризовий, стратегічний, соціальний та технологічний виміри. Водночас дослідження показують, що не всі громади однаково готові до викликів воєнного часу через обмежену адміністративну спроможність, кадровий потенціал та досвід стратегічного управління, що підкреслює потребу у системному підвищенні кваліфікації, розвитку навичок адаптивності та зміцненні управлінських ресурсів. Ті громади, які успішно інтегрували нові функції, інноваційні підходи та партнерські моделі, формують основу для післявоєнного відновлення, сталого розвитку, демократизації та соціальної згуртованості.

Виявлено, що сучасний стан професіоналізації ПО МС в Дніпропетровській області характеризується високою репрезентативністю респондентів, залучених до дослідження, що охоплює як керівну ланку, так і виконавців та депутатів місцевих рад. Дані свідчать про значну роль посадових осіб МС у забезпеченні функціонування органів влади та формування емпіричної бази для оцінювання потреб у професійному розвитку.

Визначено, що воєнний стан та трансформація управлінських пріоритетів суттєво вплинули на структуру потреб у підвищенні кваліфікації, особливо у сферах земельних відносин, розвитку підприємництва, соціального захисту та підтримки ВПО. Підвищений рівень потреби у знаннях та навичках пов'язаний із необхідністю оперативного реагування на кризові ситуації, забезпечення безпеки та ефективного управління ресурсами.

Показано, що старости відчують найбільшу потребу у вдосконаленні компетенцій у правовій та адміністративній сферах, включаючи нотаріальні дії, підготовку проєктів рішень щодо майна громади та надання адміністративних послуг. Менший рівень запиту спостерігається у завданнях, пов'язаних із контролем за благоустроєм і використанням комунального майна, що

відображає пріоритетність критично важливих управлінських і правових компетенцій у воєнний період.

Зазначено, що оцінка рівня труднощів виконання повноважень органами МС свідчить про системні прогалини у компетентностях, особливо у сферах інфраструктури, медицини, громадської безпеки, правничої допомоги та поводження з відходами. Це демонструє потребу у цільових програмах навчання, які охоплюють не лише управлінські, а й спеціалізовані технічні та правові знання.

Запропоновано, що навчальні програми для різних груп ПО мають бути диференційованими: для стратегічних керівників акцент слід робити на цифровізацію та економічний розвиток; для виконавців – на практичні адміністративні та соціальні компетенції; для депутатів – на фінансово-правові та управлінські навички. Такий підхід дозволить ефективно задовольнити специфічні потреби кожної категорії ПО МС.

Визначено, що більшість респондентів визнають критичну значущість професійного навчання для підвищення ефективності щоденної діяльності органів місцевого самоврядування, навіть у умовах воєнного стану. Проте частина персоналу демонструє скептичне ставлення до конкретних програм, що підкреслює необхідність адаптації навчальних заходів до реальних умов та обмежених ресурсів.

Показано, що кластеризація навчальних потреб дозволяє виділити пріоритетні напрями: стратегічне управління і цифровізація, практичне адміністрування та сервіс громадянам, управління ризиками та етика, а також спеціалізовані технічні та професійні знання. Це забезпечує цільовий підхід до підвищення кваліфікації та формування стійких управлінських компетентностей.

Зроблено висновок, що сучасні умови, зумовлені воєнним станом і зміною повноважень, формують системну потребу в професійному розвитку посадових осіб МС, що охоплює управлінські, правові, соціально-гуманітарні

та спеціалізовані компетенції, необхідні для ефективного виконання функціональних обов'язків та забезпечення стійкості громад.

Виявлено, що формування узагальненого запиту НАДС забезпечує комплексний підхід до збору інформації про фактичні потреби у професійному навчанні посадових осіб місцевого самоврядування та державних службовців, що дозволяє стратегічно планувати підготовку кадрів на 2026–2028 рр. Процес включає взаємодію між міжрегіональними управліннями НАДС, Офісом Президента України та центральними органами влади, що забезпечує повноту та деталізацію зібраних даних.

Визначено, що потреби у підвищенні кваліфікації відрізняються за категоріями посад, при цьому найбільш масштабний запит формується серед V–VII категорій, які охоплюють основні виконавчі та аналітичні функції. Для посад високих категорій I–II характерна стабільність та мінімальна потреба у підготовці магістрів, що свідчить про відносну кадрову заповненість керівних ланок.

Показано, що загальна чисельність осіб, які потребують підвищення кваліфікації, демонструє тенденцію до помірного зниження з 48 018 осіб у 2026 році до 44 307 у 2028 році, при цьому структурний розподіл за категоріями посад залишається асиметричним. Найбільше навантаження припадає на категорію «В» серед державних службовців та шосту–сьому категорії серед посадових осіб місцевого самоврядування.

Зазначено, що пріоритетними напрямками навчання залишаються антикорупційна тематика, володіння іноземними мовами та післявоєнне відновлення, що відображає актуальні управлінські виклики та стратегію розвитку компетенцій. Стійкість інтересу до антикорупційних програм і високий рівень цифрових компетентностей свідчать про зростаючу роль професіоналізації та інтеграції технологій у публічне управління.

Зроблено висновок, що потреби у навчанні посадових осіб місцевого самоврядування в умовах воєнного стану вимагають гнучкого та диференційованого підходу, з акцентом на розвиток стратегічних, цифрових,

мовних і антикорупційних компетентностей, що забезпечує ефективність управлінських процесів та стійкість громад.

Підкреслено, що у сфері соціального захисту населення спостерігається поступове збільшення попиту на сертифікатні програми, що відповідає потребі інституціоналізації нових управлінських компетентностей у роботі з вразливими категоріями населення та кризовими ситуаціями.

Показано, що гендерна диференціація у потребах професійного навчання залишається значущою: чоловіки домінують на вищих адміністративних посадах (категорії 1–4), тоді як жінки переважають у нижчих виконавчих категоріях (5–7), що впливає на формування програм підвищення кваліфікації та розподіл навчальних ресурсів.

Запропоновано враховувати отримані дані при плануванні програм підвищення кваліфікації, зокрема шляхом оптимізації навчальних ресурсів, посилення модульності та диференціації програм, а також інтеграції дистанційних та змішаних форматів, що забезпечить адаптацію до кадрових потоків і специфіки кожної категорії посадових осіб.

Виявлено, що ключовими чинниками підвищення професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану є інформаційна доступність, належні технічні умови та забезпечення часу для навчання, що підкреслює необхідність пріоритетного розвитку цифрових освітніх ресурсів і дистанційних форматів навчання.

Визначено, що фізична присутність на курсах та офлайн-інфраструктура стають другорядними у кризових умовах, тоді як базові ресурси для навчання, такі як стабільний інтернет, комп'ютери та онлайн-платформи, набувають ключового значення для ефективного підвищення кваліфікації.

Показано, що фінансова забезпеченість навчальних програм у 2024 р. демонструє дисбаланс: зростання кількості охоплених осіб супроводжується зменшенням державного замовлення та фактичними витратами, що в 1,6 раза нижчі за заплановані, що свідчить про необхідність оптимізації бюджетного планування та ефективного використання коштів.

Запропоновано механізми підвищення ефективності фінансування, включаючи пріоритизацію навчальних програм за критеріями важливості для державного управління, перехід на дистанційні або комбіновані форми навчання, електронний моніторинг витрат та часткове співфінансування працівників і місцевих органів влади.

Визначено стратегічні рекомендації для керівників органів місцевого самоврядування та HR-спеціалістів, що передбачають розробку цільових навчальних модулів для різних категорій посадових осіб, створення методичних посібників, а також посилення внутрішньої комунікації та роз'яснювальної роботи щодо змін у системі оплати праці та соціальних гарантій.

Показано, що інтеграція комбінованих моделей навчання з он-лайн-курсами, вебінарами та практичними воркшопами забезпечує персоналізацію процесу підвищення кваліфікації, підвищує ефективність використання ресурсів та сприяє безперервному професійному розвитку посадових осіб.

Запропоновано створення єдиного порталу професійного розвитку з персональними кабінетами для моніторингу прогресу та сертифікації, інтеграції провідних онлайн-платформ, а також застосування адаптивного навчання для забезпечення відповідності навчальних програм актуальним потребам управління у воєнних умовах.

Виявлено, що поетапне впровадження інтегрованої системи підвищення професіоналізації на 2026–2027 роки дозволить стандартизувати, персоналізувати та гнучко організувати навчання посадових осіб, забезпечити прозору систему оцінки результатів та ефективне використання бюджетних коштів.

Показано, що реалізація запропонованого плану сприятиме підвищенню рівня професійної компетентності посадових осіб, покращенню управлінських рішень на місцевому рівні, впровадженню інноваційних практик управління та зміцненню спроможності громад ефективно реагувати на кризові ситуації, включно з умовами воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зубов К.М. Поняття та ознаки посадової особи: історичний аспект правового регулювання. *Актуальні проблеми політики* : зб. наук. пр. / редкол.: С. В. Ківалов (керівник авт. кол.), Л. І. Кормич (ред.), М. А. Польовий (відп. секр.) [та ін.] ; ОНЮА, Південноукр. центр гендер. проблем. Одеса, 2009. Вип. 37. С. 455-461.
2. Закон України «Про державну службу» від 16.12.1993 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3723-12>
3. Зінченко О. До питання професіоналізму державних службовців. *Вісник державної служби України*. 2006. №1. С.17-20.
4. Кікіньова К. Професіоналізація як процес підвищення ефективності державної служби в контексті Європейських стандартів. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/DeBu/2008-2/doc/3/09.pdf>.
5. Лавріненко В. Розвиток кадрового потенціалу органів державної влади – основа ефективного управління України. *Збірник наукових праць НАДУ при Президентові України*. 2004. №2. С.132-139.
6. Логунова М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності . Навч.вид. К.: Центр сприяння інститут.розв.держ.служби, 2006. 256 с.
7. Оболенський О. Державна служба: Підручн. К.: КНЕУ, 2006. 472 с.
8. Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005-2010 роки / Кабінет Міністрів України. *Офіційний вісник України*. 2008. № 68. С. 18-19.
9. Сіліна Ю. Питання підготовки державних службовців в сучасних умовах / URL: <http://intkonf.org/silina-yus-pitannya-aktualnosti-pidgotovki-derzhavnih-sluzhbovtsiv-vsuchasnih-umovah/>
10. Дзюндзюк В. Б. Ефективність діяльності публічних організацій : монографія. Харків : Видво ХарПІ УАДУ “Магістр”, 2003. 236 с.
11. Зелінський С. Е. До питання оцінювання ефективності державної служби. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2013. Вип. 13. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2013_13_22

12. Іщенко М.І., Міщук Є.В., Ушканенко Д.В. Оцінка ефективності діяльності державних службовців. *Erbe der europäischen Wissenschaft. Wirtschaft, Management*. Book 5. Part 3. ScientificWorld-NetAkhatAV. Karlsruhe 2021, p.107 – 120.
13. Положення про атестацію посадових осіб місцевого самоврядування, затверджене Кабінетом Міністрів України. URL: <https://ips.ligazakon.net/lzvservice/document/fast/KP011440>
14. Protocol.ua. Атестація посадових осіб місцевого самоврядування: результати та наслідки. URL: https://protocol.ua/ua/pro_slugbu_v_organah_mistsevogo_samovryaduvannya_st_attya_17/
15. Малиновський В. Я. Державне управління: навчальний посібник. Вид. 2-ге, доп. та перероб. Київ : Атіка, 2003. 576 с.
16. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Васіна А. Ю. Державне управління : підручник. Київ : Знання, 2009. 582 с.
17. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В .М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2004. 398 с.
18. Опанасюк Ю. А., Рудь А. В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2012. № 1. С. 134-140.
19. Шпекторенко В. Професійна компетентність державного службовця. *Університетські наукові записки*. № 1(49). 2014. С. 287.
20. Кушнір С.П. Професійна компетентність державного службовця: сутнісно-понятійна характеристика та правове регулювання : дис. на здобуття ступеня доктора філософії. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса. 2021. 214 с.
21. Пархоменко-Куцевіл О. Реформування системи оцінювання державних службовців у контексті євроінтеграції України. *Вісник НАДУ*. 2009. Вип. 4. С. 29-34.

22. Положення про застосування стимулюючих виплат державним службовцям, затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 18 січня 2017 р. № 15 «Питання оплати праці працівників державних органів». *Офіційний вісник України*. 2017. № 9.
23. Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою КМУ від 25 березня 2016 р. № 246. *Офіційний вісник України*, 2016 р., № 28.
24. Про визначення результатів виконання завдань у 2020 році державними службовцями, які займають посади державної служби категорії «А», призначення на посаду та звільнення з посади яких здійснюється Кабінетом Міністрів України : Розпорядження Кабінету міністрів України від 21 жовтня 2020 року № 1314-р. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-viznachennya-rezultativ-vikonannya-zavdan-u-2020-roci-derzhavnimi-sluzhbovcyami-yaki-zajmayut-posadi-derzhavnoyi-sluzhbi-kategoriyi-priznachennya-i211020-1314>
25. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3077-20>
26. Термінологія Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування». База термінів законодавства України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/3077-20>
27. НАДС. Посібник «Служба в органах місцевого самоврядування». 2024. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Posibnyk%20sluzhba%20v%20oms.pdf>
28. Гетьманська школа адміністрування. Огляд Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 02.05.2023 № 3077-IX. URL: <https://www.hsa.org.ua/blog/ogliad-zakonu-ukrayini-pro-sluzhbu-v-organax-miscevogo-samovriaduvannia-vid-02052023-3077-ix>
29. Комітет Верховної Ради України з питань організації державної влади. Матеріали щодо упровадження Закону «Про службу в органах місцевого

самоврядування».

URL:

<https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/43179.pdf>

30. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», та затвердження висновку : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 18 вересня 2020 року № 174-20. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0174859-20#Text>
31. Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 27 квітня 2016 року № 647/28777. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0647-16#Text>
32. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016р. № 246. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>
33. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017р. № 640. *Офіційний вісник України*. офіційне видання від 08.09.2017 р. № 70.
34. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на заняття посад державної служби категорії «А» : Постанова Кабінету міністрів України від 22 липня 2016 року № 448. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text>
35. Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2020 рік : Розпорядження Кабінету міністрів України від 11 грудня 2019 року № 1267-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1267-2019-%D1%80#Text>

36. Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2021 рік : Розпорядження Кабінету міністрів України від 28 грудня 2020 року № 1646-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1646-2020-%D1%80#Text>
37. Про схвалення Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ : Розпорядження Кабінету міністрів України від 11 листопада 2016 року № 905-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/905-2016-%D1%80#Text>
38. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред. В. П. Тимошука, А. М. Школика ; Центр політико-прав. реформ. Київ : КонусЮ, 2007. 735 с.
39. Селіванов С. В. Оцінювання діяльності персоналу органів державної влади як компонент особистісного розвитку державного службовця для планування кар'єри. *Інвестиції : практика та досвід*. 2017. № 19. С. 90-95.
40. Серьогін С. М. Державний службовець у відносинах між владою і суспільством : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2003, 230 с.
41. Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020 роки: розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/ru/474-2016-%D1%80#n9>
42. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року : Розпорядження Кабінету міністрів України від 24 червня 2016 року № 474. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text>
43. ResearchGate. Principles of service in local self-government bodies in the new legislation of Ukraine. URL: https://www.researchgate.net/publication/397621375_Principles_of_service_in_local_self-government_bodies_in_the_new_legislation_of_Ukraine
44. Узагальнена статистична інформація щодо результатів оцінювання службової діяльності фахівців з питань реформ за 2020 рік. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/analitichna-zapiska-uzagalnena-statistichna-informatsiya-otsinyuvannya-fpr-2020-final.pdf>

45. Цаль І. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Вінниця : ВФЕУ, 2010. 322 с.
46. Цветков В. В. Державне управління : основні фактори ефективності (політико-правовий аспект). Харків : Право, 1996. 164 с.
47. Щодо впровадження системи моніторингу оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади категорії «Б» і «В» у міністерстві, іншому центральному органі виконавчої влади : Роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби від 31 липня 2019 року № 71-п/з. URL : <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-vprovadzhennya-sistemi-monitoringu-ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovciv-yaki-zajmayut-posadi-kategoriyi-b-i-v-u-ministerstvi-inshomu-centralnomu-organi-vikonavchoyi-vladi>
48. Щодо врахування виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальної програми професійного розвитку при визначенні результатів виконання завдань державними службовцями : Роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби від 23 жовтня 2020 року № 122-п/з. URL : [https://nads.gov.ua/npas/shchodo-vrahuvannya-vikonannya-individualnoyi-programi-pidvishchennya-rivnya-profesijnoyi-kompetentnosti-individualnoyi-programi-profesijnogo-rozvitku-pri-viznachenni-rezultativ-vikonannya-zav](https://nads.gov.ua/npas/shchodo-vrahuvannya-vikonannya-individualnoyi-programi-pidvishchennya-rivnya-profesijnoyi-kompetentnosti-individualnoyi-programi-profesijnogo-rozvitku-pri-viznachenni-rezultativ-vikonannya-zavdan-derzhavnimi-sluzhbovcyami)
49. Щодо застосування положень Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби від 27 листопада 2019 року № 81-п/з. URL : <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-zastosuvannya-polozhen-tipovogo-poryadku-provedennya-ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovciv>
50. Щодо оцінювання результатів службової діяльності державного службовця, призначеного на посаду з укладанням контракту про проходження державної служби на період дії карантину та визначення завдань відповідно такого контракту : Роз'яснення Національного агентства України з питань

державної служби від 23 грудня 2020 року № 124. URL : <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhavnogo-sluzhbovcya-priznachenogo-na-posadu-z-ukladanniam-kontraktu-pro-prohodzhennya-derzhavnoyi-sluzhbi-na-period-diyi-karantinu-t>

51. Щодо проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, звільнених з посади державної служби категорії «А» відповідно до частини першої статті 87-1 Закону України «Про державну службу» : Роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби від 15 вересня 2020 року № 118-п/з. URL : <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-provedennya-ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovciv-zvilnenih-z-posadi-derzhavnoyi-sluzhbi-kategoriyi-vidpovidno-do-chastini-pershoyi-statti-87-1-zakonu->
52. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку): Наказ Національного агентства України з питань державної служби №201-20 від 26.10.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#Text>
53. Аналітичний звіт щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2023 рік. Київ: НАДС, 2023. 45 с.
54. Звіт про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2024-2026 роки. Київ: НАДС, 2023. 32 с.
55. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова КМУ від 6 лютого 2019 р. №106. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-п#Text>
56. Ващенко К. Реформа державної служби відповідно до стандартів

- Європейського союзу: основні досягнення та виклики. *Державна служба в Україні: шляхи реформування: матеріали круглого столу* (м. Київ, 22 травня 2019 року). Київ.: Національна академія прокуратури України, 2019. С. 38–45.
57. Витко Т.Ю. Державний службовець в умовах реформування державного управління в Україні. *Аспекти публічного управління*. м. Дніпро. 2018. Т. 6. №3. С. 39–47.
 58. Трофімчик П. І. Оцінка спроможності місцевого самоврядування на тлі реформи децентралізації. *Публічне урядування*. 2024. № 3(40). С. 44–49.
 59. Потапенко В. Г., Баранник В. О., Бахур Н. В. та ін. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу : аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2023.
 60. Мороз В. О. Повноваження органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану в Україні: законодавче регулювання та проблеми реалізації. *Юридичний електронний журнал*. 2023. № 4.
 61. U-LEAD with Europe. Factsheet 2024. GIZ Ukraine / U-LEAD.
 62. U-LEAD with Europe: звіт про діяльність та підтримку громад під час повномасштабної війни (2022–2025).
 63. Council of Europe. Ukrainian municipalities lead democratic innovations amid wartime (2024–2025).
 64. Сидоренко Н.С. Формування професійної культури державних службовців : автореф. дис. на здобуття к.наук з держ. управління. Дніпро. 2011. 23 с.
 65. Старущенко Я. В. Сутність та особливості соціокультурного аспекту у формуванні культури державного службовця в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 2 (37). С. 90-94.
 66. Проект Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» : проект № 6504 від 05 січ. 2022 р. URL : 104 https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=73563
 67. Наконечний О. С. Визначення потреб посадових осіб місцевого самоврядування у професійному навчанні. *Ефективність державного управління*. 2023. 1(74/75). С. 62–68. <https://doi.org/10.36930/507411>

68. Маматова Т.В. Управління особистими та професійними знаннями у сфері місцевого самоврядування. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Випуск 6. С. 25 – 32.
69. Загальні потреби у професійному навчанні посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: регіональний вимір. Аналітичний звіт за результатами третього всеукраїнського дослідження (проведено в період з листопада по грудень 2023 року). 2024. 172 с.
70. НАДС. Звіт про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2026-2028 роки. Київ. 2025. 35 с. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/zvit-2026-2028-1.pdf>
71. НАДС. Якість підвищення кваліфікації публічних службовців: результати загальнодержавного моніторингу. 2025 р. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/prezentaciia-monitoring-iakosti-pidvishhennia-kvalifikaciyi-2025.pdf>

ДОДАТОК А

**Нормативно правові акти щодо регулювання діяльності посадових осіб органів
місцевого самоврядування**

Назва нормативно-правового акту	Стисла характеристика
Конституція України	Основний закон держави, який закріплює засади конституційного ладу, права і свободи людини та громадянина. Визначає структуру органів влади та їх повноваження. Є базою для всіх інших нормативно-правових актів України.
Виборчий кодекс України	Регулює порядок проведення виборів усіх рівнів та референдумів в Україні. Визначає права виборців та процедури формування органів влади. Забезпечує прозорість і законність виборчого процесу.
Кодекс законів про працю України	Визначає правові основи трудових відносин між працівниками та роботодавцями. Регулює умови праці, робочий час, відпустки та охорону праці. Захищає трудові права працівників і гарантує соціальні гарантії.
Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні”	Встановлює правові засади організації та діяльності місцевих рад і органів виконавчої влади на місцевому рівні. Регулює взаємодію органів місцевого самоврядування з державними структурами. Забезпечує участь громадян у місцевому управлінні.
Закон України “Про службу в органах місцевого самоврядування”	Визначає статус, права, обов’язки та порядок службової діяльності посадових осіб місцевого самоврядування. Регламентує систему професійного розвитку та атестації службовців. Сприяє підвищенню ефективності місцевого управління.
Закон України “Про запобігання корупції”	Встановлює правові основи запобігання, виявлення та протидії корупції. Регламентує обов’язки державних службовців щодо декларування доходів та конфлікту інтересів. Спрямований на підвищення прозорості та довіри до влади.
Закон України “Про державну службу”	Визначає правовий статус, права, обов’язки та гарантії державних службовців. Регламентує систему проходження конкурсів, атестації та професійного розвитку. Сприяє ефективності і прозорості державного управління.

Закон України "Про внесення змін до деяких законів України щодо впорядкування окремих питань організації та діяльності органів місцевого самоврядування та районних державних адміністрацій"	Вносяться зміни для удосконалення взаємодії органів місцевого самоврядування та районних адміністрацій. Регулює структуру та повноваження органів місцевої влади. Спрямований на оптимізацію управлінських процесів.
Закон України "Про статус депутатів місцевих рад"	Визначає права, обов'язки та соціальні гарантії депутатів місцевих рад. Регламентує процедури обрання, повноваження та діяльність депутатів. Забезпечує прозорість і підзвітність місцевих представницьких органів.
Закон України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану"	Регулює трудові відносини під час воєнного стану та надзвичайних обставин. Встановлює особливі правила робочого часу, оплати та захисту працівників. Спрямований на підтримку функціонування підприємств та органів влади в кризових умовах.
Постанова КМУ від 07 березня 2022 року № 221 "Деякі питання оплати праці працівників державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, що фінансуються або дотуються з бюджету, в умовах воєнного стану"	Визначає порядок оплати праці працівників державних органів та органів місцевого самоврядування під час воєнного стану. Регулює виплати для працівників бюджетної сфери та субсидованих організацій. Забезпечує фінансову стабільність службовців у кризовий період.
Постанова КМУ від 15 лютого 2002 р. № 169 "Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців"	Затверджує порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців. Визначає етапи відбору та критерії оцінки кандидатів. Спрямована на підвищення прозорості та професіоналізму державної служби.
Постанова КМУ від 20 квітня 2016 р. № 306 "Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями"	Регламентує присвоєння рангів державних службовців та співвідношення з іншими рангами та спеціальними званнями. Визначає рівні службових посад і їх відповідність професійній класифікації. Забезпечує упорядкування службової ієрархії.
Постанова КМУ від 24 жовтня 2001 р. № 1386 "Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування"	Затверджує типовий порядок формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування. Мета — забезпечити підготовку та заміщення вакантних посад компетентними кандидатами. Підвищує ефективність управлінської діяльності.
Постанова КМУ від 1 грудня 1994 р. № 804 "Про затвердження Положення про порядок стажування у державних органах"	Визначає порядок стажування державних службовців. Регламентує тривалість та умови стажування, а також оцінювання кандидатів. Забезпечує підготовку кваліфікованих кадрів для державних органів.

Постанова КМУ від 26 жовтня 2001 р. № 1440 “Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування”	Регламентує проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування. Визначає критерії оцінки їх професійної придатності. Сприяє підвищенню ефективності управління на місцевому рівні.
Постанова КМУ від 6 лютого 2019 р. № 106 “Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад”	Встановлює систему професійного навчання та підвищення кваліфікації посадових осіб. Регламентує обов’язкові навчальні програми та оцінювання результатів. Спрямований на підвищення компетентності і професіоналізму службовців.
Постанова КМУ від 9 березня 2006 р. № 268 “Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів”	Визначає структуру апарату та умови оплати праці працівників державних органів. Регламентує посадові оклади та надбавки. Забезпечує системність та прозорість оплати праці у державній службі.
Постанова КМУ від 27 квітня 1994 р. № 250 “Про порядок і умови надання державним службовцям, посадовим особам місцевого самоврядування додаткових оплачуваних відпусток”	Встановлює умови надання додаткових оплачуваних відпусток для службовців. Регламентує тривалість і порядок надання відпусток. Сприяє соціальному захисту державних службовців.
Постанова КМУ від 26 жовтня 2001 р. № 1441 “Про віднесення посад органів місцевого самоврядування до відповідних категорій посад”	Класифікує посади місцевого самоврядування за категоріями. Визначає відповідність посад рівням управлінської відповідальності. Сприяє системності управлінських структур.
Постанова КМУ від 25 березня 2015 р. № 171 “Про затвердження Порядку проведення спеціальної перевірки стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком, і внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України”	Встановлює порядок спеціальної перевірки кандидатів на відповідальні посади. Забезпечує оцінку ризику корупційної поведінки. Спрямований на підвищення прозорості кадрових призначень.
Розпорядження КМУ від 22 вересня 2004 р. № 673-р “Про віднесення посади державного реєстратора до відповідної категорії посад в органах місцевого самоврядування”	Відносить посаду державного реєстратора до певної категорії посад. Визначає рівень посадової відповідальності та заробітну плату. Забезпечує впорядкування кадрової структури.
Розпорядження КМУ від 4 червня 2008 р. № 794-р “Про віднесення посад органів місцевого самоврядування до відповідних категорій посад”	Класифікує посади місцевого самоврядування за категоріями. Визначає посадові обов’язки та відповідність рівням відповідальності. Спрямоване на впорядкування управлінської системи.
Розпорядження КМУ від 17 лютого 2010 р. № 225-р “Про віднесення посад в органах місцевого самоврядування до відповідних	Встановлює категорії посад місцевого самоврядування. Регламентує рівень посадової відповідальності. Підвищує

категорій посад”	системність кадрового складу.
Розпорядження КМУ від 24 квітня 2013 р. № 265-р “Про віднесення посади адміністратора до відповідної категорії посад в органах місцевого самоврядування”	Визначає категорію посади адміністратора у місцевому самоврядуванні. Регламентує рівень обов’язків та оплати праці. Сприяє систематизації управлінської структури.
Розпорядження КМУ від 11 грудня 2019 р. № 1334-р “Про внесення змін до розпоряджень Кабінету Міністрів України від 22 вересня 2004 р. № 673 і від 24 квітня 2013 р. № 265”	Вносить зміни до попередніх розпоряджень щодо категорій посад. Оновлює класифікацію та відповідальність посадових осіб. Забезпечує актуалізацію кадрових норм.
Розпорядження КМУ від 26 травня 2021 року № 523 "Про віднесення посад в органах місцевого самоврядування до відповідних категорій посад в органах місцевого самоврядування"	Визначає категорії посад в органах місцевого самоврядування. Регламентує посадові обов’язки та відповідність рівню відповідальності. Спрямоване на впорядкування управлінської системи.
Розпорядження КМУ від 02 червня 2021 року № 581 "Про віднесення посад працівників військовоцивільних адміністрацій до відповідних категорій посад в органах місцевого самоврядування"	Встановлює категорії посад працівників військовоцивільних адміністрацій. Регламентує рівень посадової відповідальності та обов’язки. Спрямоване на систематизацію кадрової структури в умовах воєнного стану.
Наказ Голодержслужби 30 червня 2004 р. № 102 “Загальні методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов’язків і завдань”	Встановлює методичні рекомендації для щорічної оцінки службовців. Регламентує порядок оцінювання та критерії результативності. Спрямований на підвищення ефективності місцевого самоврядування.
Наказ Голодержслужби 28 березня 2005 р. № 72 “Про присвоєння рангів посадовим особам місцевого самоврядування відповідно до статті 14 Закону України "Про службу в органах місцевого самоврядування"	Встановлює порядок присвоєння рангів посадовим особам місцевого самоврядування. Регламентує відповідність рангів рівням посадової відповідальності. Спрямований на систематизацію службової ієрархії.
Наказ Голодержслужби 24 грудня 2008 р. № 375 “Про затвердження рекомендацій щодо включення до регламентів роботи органів місцевого самоврядування питань проходження служби в органах місцевого самоврядування”	Затверджує рекомендації щодо включення службових питань до регламентів місцевого самоврядування. Визначає порядок проходження служби посадовими особами. Сприяє підвищенню прозорості та ефективності управління.
Наказ Голодержслужби від 08 липня 2011 № 164 “Про затвердження Загального порядку проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців”, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 28 липня 2011 р. за № 930/19668	Встановлює порядок проведення іспиту для кандидатів на державну службу. Регламентує критерії оцінки знань та компетентності. Спрямований на підвищення якості підбору державних службовців.
Наказ Національного агентства України з питань державної служби 05.08.2016 № 158 “Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування”, зареєстровано в Міністерстві юстиції України	Встановлює загальні правила етичної поведінки службовців. Регламентує стандарти професійної етики та взаємодії з громадянами. Спрямований на підвищення довіри до державних та місцевих органів влади.

31 серпня 2016 р. за №1203/29333	
Наказ Національного агентства України з питань державної служби 07.11.2019 № 203-19 “Про затвердження Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування”	Визначає типовий набір професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування. Регламентує вимоги до знань, умінь та компетентностей. Спрямований на стандартизацію посадових вимог та підвищення ефективності управління.