

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування ВННІЕ

БОЙКО Микола Олександрович

**Професійна компетентність посадових осіб органів місцевого
самоврядування**

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПУАм-22
М. О. Бойко

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Сутність, структура та складові професійної компетентності посадових осіб в системі публічного управління

1.2. Українське підґрунтя та зарубіжний досвід формування та розвитку компетентностей управлінців у системі місцевого врядування

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ ЯМПІЛЬСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Загальна характеристика Ямпільської територіальної громади як об'єкта управлінського аналізу, її фінансово-економічний потенціал

2.2. Організаційна структура управління та кадровий потенціал органу місцевого самоврядування

2.3. Аналіз рівня професійної компетентності посадових осіб Ямпільської ТГ

2.4. Виявлення викликів і бар'єрів професійного розвитку кадрів місцевого самоврядування

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОМС В УМОВАХ СУЧАСНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Концептуальні моделі, стратегії та інноваційні інструменти розвитку професійних компетентностей управлінців у системі місцевого самоврядування

3.2. Практична модель розвитку професійних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування на прикладі Ямпільської ТГ

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розвиток демократичних засад управління та формування ефективної системи місцевого самоврядування в Україні вимагають якісно нового рівня професійної компетентності посадових осіб органів місцевої влади. В умовах децентралізації, євроінтеграційних процесів і цифрової трансформації публічного управління саме компетентний управлінець стає ключовим чинником результативності місцевої політики, сталого розвитку територіальних громад та підвищення довіри громадян до влади.

Сучасне публічне управління базується не лише на формальних знаннях, а передусім – на розвитку управлінських, комунікативних, стратегічних, аналітичних і цифрових компетентностей посадових осіб. Професійна компетентність у цій площині розглядається як інтегративна характеристика особистості, що поєднує знання, уміння, цінності, етику публічної служби та здатність діяти ефективно в умовах постійних змін. З огляду на це, постає об'єктивна потреба у науковому обґрунтуванні підходів до формування, оцінювання та вдосконалення професійної компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування. Особливої актуальності проблема набуває на місцевому рівні, де ефективність управління територіальною громадою безпосередньо залежить від якості людського ресурсу в органах самоврядування.

Показовим у цьому контексті є досвід Ямпільської територіальної громади Вінницької області, яка в процесі реформування адміністративно-територіального устрою стала прикладом динамічного розвитку управлінської команди, але водночас стикається з низкою викликів щодо системного розвитку професійних компетенцій працівників.

Мета та завдання дослідження. Мета дослідження полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні сутності, структури та механізмів формування професійної компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування,

а також у розробленні практичних рекомендацій щодо її розвитку на прикладі Ямпільської територіальної громади.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- розкрити сутність поняття «професійна компетентність посадових осіб місцевого самоврядування» та визначити її складові;
- проаналізувати нормативно-правові засади формування компетентностей в системі місцевого самоврядування України;
- дослідити зарубіжний досвід розвитку професійної компетентності управлінців органів місцевої влади;
- провести аналітичну оцінку рівня професійної компетентності посадових осіб Ямпільської територіальної громади;
- виявити проблеми та бар'єри професійного розвитку працівників місцевого самоврядування;
- розробити концептуальну модель та рекомендації щодо підвищення рівня професійної компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку професійної компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування в системі публічного управління. Предметом дослідження виступають теоретико-методологічні, організаційні та практичні засади підвищення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в умовах децентралізації (на прикладі Ямпільської територіальної громади Вінницької області).

Наукова новизна дослідження. У межах проведеного дослідження отримано такі нові наукові результати: уточнено понятійно-категоріальний апарат професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування як системного феномену публічного управління; запропоновано структурно-функціональну модель професійної компетентності посадових осіб, яка включає управлінську, правову, комунікативну, стратегічну, цифрову та етичну складові; обґрунтовано методичний підхід до оцінювання рівня професійної компетентності кадрів місцевого самоврядування; розроблено практичні

рекомендації щодо удосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів на місцевому рівні.

Практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження мають прикладне значення для органів місцевого самоврядування, зокрема: можуть бути використані при розробленні програм підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування; застосовані у процесі формування кадрової політики та оцінювання ефективності управлінських кадрів; використані як аналітична база для підготовки стратегічних документів розвитку територіальних громад.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Сутність, структура та складові професійної компетентності посадових осіб в системі публічного управління

Формування ефективної системи публічного управління в сучасних умовах суспільно-політичної трансформації неможливе без професійно компетентних кадрів, здатних забезпечити реалізацію державної політики на місцевому рівні, приймати виважені управлінські рішення, діяти в інтересах громади та підтримувати довіру громадян до влади. Професійна компетентність виступає фундаментальним чинником якості діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування, від якої безпосередньо залежить результативність управлінських процесів, ефективність використання ресурсів та соціально-економічний розвиток громади.

Поняття «професійна компетентність» є багатовимірним і трактується в науковій літературі як «інтегративна характеристика особистості, що відображає єдність знань, умінь, навичок, цінностей, мотивів і поведінкових проявів, необхідних для ефективного виконання посадових функцій» [4]. У системі публічного управління цей феномен набуває особливої ваги, адже поєднує не лише фахову підготовку, але й громадянську відповідальність, етичну зрілість, здатність діяти в умовах відкритості, прозорості та підзвітності.

На думку більшості сучасних дослідників (В. Бакуменко, Н. Нижник, В. Луговий, І. Дегтярьова, О. Оболенський, J. Boyatzis, D. McClelland), «професійна компетентність посадової особи є динамічною системою, що формується протягом усього професійного життя і включає як формальні, так і неформальні компоненти розвитку» [26]. Вона визначається не лише рівнем освіти, але й «умінням застосовувати знання у практичній діяльності, здатністю до

саморефлексії, критичного мислення, командної взаємодії та інноваційного управління» [8].

Структура професійної компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування має комплексний характер і охоплює декілька взаємопов'язаних компонентів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Структура та характеристика складових професійної компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування

Компонент професійної компетентності	Змістовна характеристика	Ключові показники прояву компетентності	Очікувані результати у професійній діяльності
Когнітивний (знанневий)	Наявність системних знань у галузях права, економіки, управління, публічної політики, соціальних комунікацій, цифрових технологій.	Знання законодавства; орієнтація в нормативно-правовому полі; розуміння механізмів публічного управління; здатність до аналітичного мислення.	Обґрунтоване прийняття рішень, відповідність дій правовим нормам, підвищення ефективності управління.
Операційно-практичний (діяльнісний)	Уміння застосовувати знання на практиці, організовувати робочі процеси, управляти ресурсами, комунікувати з громадою.	Планування, координація, делегування, контроль, оцінювання результатів, проектний підхід.	Підвищення результативності управлінських процесів; раціональне використання ресурсів громади.
Мотиваційно-ціннісний	Орієнтація на служіння суспільним інтересам, дотримання етичних стандартів, громадянська відповідальність.	Висока мотивація до саморозвитку; етична поведінка; орієнтація на прозорість, підзвітність і справедливість.	Формування довіри громадян; зниження ризиків корупційних проявів; зростання авторитету влади.
Комунікативний	Здатність ефективно спілкуватися, вести переговори, презентувати позицію, взаємодіяти з різними групами населення.	Розвинуті навички міжособистісної комунікації; публічні виступи; командна робота; врегулювання конфліктів.	Підвищення соціальної згуртованості громади; конструктивна взаємодія між владою та громадськістю.
Цифрово-інформаційний	Уміння використовувати цифрові технології, електронні сервіси, системи документообігу, аналітичні інструменти.	Використання ІКТ у роботі; участь у цифрових проєктах; робота з відкритими даними; кіберграмотність.	Підвищення ефективності управлінських процесів, скорочення бюрократії, розвиток цифрового врядування.
Емоційно-регулятивний	Здатність до самоконтролю, управління емоціями, психологічної стійкості, ефективної поведінки у стресових ситуаціях.	Стресостійкість; адаптивність; толерантність; уміння приймати рішення в кризових умовах.	Збалансованість управлінських рішень; підтримання стабільності та довіри в колективі.

Джерело: узагальнено автором на основі сучасних теорій компетентнісного підходу в публічному управлінні [11; 26; 28; 44]

Когнітивний (знаннєвий) компонент охоплює сукупність теоретичних знань у галузі права, економіки, управління, публічної політики, соціальних комунікацій та цифрових технологій, які забезпечують здатність орієнтуватися в нормативно-правовому та адміністративному полі діяльності.

Операційно-практичний (діяльнісний) компонент характеризує володіння професійними вміннями й навичками, необхідними для виконання управлінських функцій: планування, організації, контролю, делегування, аналітики, прийняття рішень, управління персоналом і комунікації з громадськістю.

Мотиваційно-ціннісний компонент відображає внутрішню установку посадової особи на служіння суспільним інтересам, її орієнтацію на результативність, ефективність і справедливість управління, а також прихильність до етичних стандартів публічної служби.

Комунікативний компонент забезпечує ефективну взаємодію з колегами, представниками громадськості, ЗМІ, громадськими організаціями; передбачає розвиток лідерських, переговорних і міжкультурних навичок.

Цифрово-інформаційний компонент відображає рівень цифрової грамотності, здатність використовувати інформаційно-комунікаційні технології у сфері управління, працювати з відкритими даними, електронними сервісами, аналітичними платформами.

Емоційно-регулятивний компонент характеризує здатність посадової особи до самоконтролю, управління стресом, адаптації до кризових ситуацій, підтримання психологічної рівноваги у професійному середовищі.

Таким чином, професійна компетентність посадових осіб місцевого самоврядування виступає інтегративною системою, де знання, цінності, навички та поведінкові патерни взаємодіють у єдиному полі професійної діяльності. Вона є не лише сукупністю певних характеристик, а процесом їх безперервного оновлення та вдосконалення відповідно до суспільних змін.

У контексті реформування публічної служби в Україні професійна компетентність набуває нових вимірів. Вона розглядається як індикатор якості

управління, критерій ефективності органів влади та запорука реалізації принципів належного врядування (good governance). Під впливом децентралізації та європейської інтеграції компетентність посадових осіб має відповідати сучасним вимогам – стратегічному мисленню, інноваційності, відкритості до партнерства, гендерній чутливості та екологічній відповідальності.

Таким чином, сутність професійної компетентності у системі публічного управління полягає у здатності посадової особи ефективно застосовувати знання, уміння, цінності та поведінкові установки для досягнення публічно значущих цілей. Її структура відображає багатовимірний характер діяльності посадових осіб, а її складові окреслюють вектори розвитку професійної спроможності управлінців у сучасних умовах децентралізованого врядування.

Процеси децентралізації влади, демократизації управління та європейської інтеграції України актуалізували необхідність переосмислення ролі посадових осіб місцевого самоврядування. Від управлінців нового покоління вимагається не лише дотримання законодавства і професійна кваліфікація, але й високий рівень компетентностей, що дозволяють ефективно діяти в умовах складних соціально-економічних, політичних і технологічних змін.

Зазначимо, що визначальною особливістю сучасного етапу розвитку місцевого врядування є «зміщення акценту з адміністративно-бюрократичного підходу на компетентнісний» [19]. Це означає, що успішність посадової особи вимірюється не лише кількістю виконаних завдань, а її спроможністю забезпечувати якість управлінських рішень, результативність взаємодії з громадою та здатністю до стратегічного мислення.

Згідно з «європейськими практиками (Council of Europe, OECD, EUPAN, SIGMA) та вітчизняними розробками (НАДС, Академія державного управління при Президентові України)» [30], головні компетенції посадових осіб місцевого самоврядування групуються за трьома основними вимірами:

1) «Фахові (професійні) компетенції – знання законодавства, економічних механізмів розвитку громади, управління фінансами» [41], бюджетного процесу, стратегічного планування, просторового розвитку;

2) «Загальні (надпрофесійні) компетенції – комунікація, лідерство, креативність, етика» [13], відповідальність, цифрова грамотність, стратегічне бачення;

3) «Ціннісно-етичні компетенції – доброчесність, орієнтація на потреби громадян» [18], дотримання принципів відкритості, прозорості та справедливості у прийнятті рішень.

У європейському контексті формування компетентностей тісно пов'язане з концепцією належного врядування (Good Governance), що визначає компетентність як одну з дванадцяти ключових засад ефективної діяльності влади. Вона охоплює не лише здатність посадовців діяти професійно, а й їхню спроможність навчатися протягом життя, працювати в умовах інноваційного середовища та розвивати партнерські відносини з громадськістю, бізнесом і міжнародними інституціями.

У рамках децентралізації компетентності стають індикатором інституційної спроможності громади (табл. 1.2). Високий рівень управлінських, аналітичних та комунікативних компетенцій дозволяє громадам ефективно планувати розвиток, залучати інвестиції, реалізовувати міжнародні проєкти та адаптуватися до європейських адміністративних стандартів.

У контексті європейської інтеграції ключові компетенції управлінців територіальних громад набувають стратегічного значення, адже саме через професійно підготовлених кадрів відбувається впровадження принципів належного врядування, субсидіарності та участі громадян. Формування компетентної моделі діяльності органів місцевого самоврядування забезпечує не лише ефективність управлінських процесів, а й наближення України до європейських адміністративних стандартів, підвищуючи конкурентоспроможність громад і довіру суспільства до влади.

Таблиця 1.2

Основні компетенції посадових осіб місцевого самоврядування у контексті децентралізації та європейської інтеграції

Група компетенцій	Назва компетенції	Зміст компетенції / сутнісна характеристика	Очікувані результати в діяльності органів місцевого самоврядування
Фахові (професійні)	Нормативно-правова	Знання та застосування законодавства України, нормативних актів ЄС, регламентів місцевого самоврядування.	Законність і прозорість управлінських рішень, мінімізація правових ризиків.
	Фінансово-економічна	Володіння принципами бюджетного процесу, фінансового менеджменту, аналізу доходів і видатків громади.	Підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів, фінансова стабільність громади.
	Стратегічно-аналітична	Здатність до прогнозування, аналізу даних, формування стратегічних планів і програм розвитку.	Підвищення результативності стратегічного планування, орієнтація на довгострокові цілі.
	Управлінсько-організаційна	Навички управління персоналом, організації роботи апарату, делегування повноважень.	Оптимізація управлінських процесів, зростання продуктивності праці.
Загальні (надпрофесійні)	Комунікативна	Уміння ефективно спілкуватися, вести переговори, презентувати ідеї, працювати з громадськістю.	Зміцнення партнерських відносин між владою та громадою, розвиток діалогу.
	Лідерська	Здатність мотивувати, надихати колектив, брати відповідальність за рішення, управляти змінами.	Зростання довіри колективу, створення командної культури управління.
	Інноваційно-цифрова	Використання сучасних ІКТ, цифрових платформ, аналітичних систем управління даними.	Підвищення ефективності управління, впровадження e-governance.
	Креативна та проєктна	Здатність генерувати нові ідеї, розробляти та реалізовувати проєкти розвитку громади.	Реалізація інноваційних рішень і залучення додаткових ресурсів.
Ціннісно-етичні	Доброчесність і прозорість	Дотримання етичних норм, запобігання конфлікту інтересів, забезпечення відкритості управління.	Підвищення довіри громадян, зменшення ризику корупційних проявів.
	Орієнтація на громаду	Здатність враховувати інтереси мешканців, залучати громадськість до процесів прийняття рішень.	Підвищення якості послуг, розвиток громадянської участі.
	Екологічна та соціальна відповідальність	Усвідомлення впливу управлінських рішень на довкілля та соціальну сферу.	Розвиток сталих практик місцевого управління відповідно до Цілей сталого розвитку ООН.

Джерело: систематизовано автором на основі [14; 17; 31; 39]

Таким чином, ключові компетенції посадових осіб виступають фундаментом сучасного професіоналізму у сфері публічного управління,

забезпечують здатність місцевої влади відповідати викликам глобалізації, цифровізації та європейської інтеграції, а також формують кадрову основу сталого розвитку територіальних громад.

1.2. Українське підгрунття та зарубіжний досвід формування та розвитку компетентностей управлінців у системі місцевого врядування

Формування професійної компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні ґрунтується на системі нормативно-правових актів, які визначають правовий статус посадових осіб, принципи їх діяльності, вимоги до кваліфікації, порядок добору, оцінювання, професійного розвитку та підвищення кваліфікації. У межах сучасної реформи децентралізації особлива увага приділяється створенню правового поля, яке б забезпечувало ефективне функціонування публічної служби на місцевому рівні відповідно до європейських стандартів управління.

В Україні правове регулювання професійної діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування ґрунтується на низці базових законодавчих актів, серед яких основними є наступні:

- Конституція України (1996 р.) – «закріплює засади місцевого самоврядування як права територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення» [1] (ст. 140-146). Конституційний принцип самоврядності визначає автономність органів місцевої влади та відповідальність їх посадових осіб перед громадою.

- Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997 р.) «регламентує структуру, повноваження, компетенцію та організацію роботи органів місцевого самоврядування» [2]. У ньому закладено основні вимоги до професійної діяльності посадових осіб, принципи публічності, законності, колегіальності, підзвітності та прозорості.

- Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2001 р., із змінами 2023 р.) «визначає правовий статус посадових осіб місцевого самоврядування, умови вступу на службу, вимоги до кваліфікації, етичні стандарти поведінки, порядок просування по службі, систему підвищення кваліфікації» [3]. Закон акцентує увагу на компетентнісному підході, відповідно до якого посадова особа має володіти не лише фаховими знаннями, а й управлінськими, комунікативними та цифровими навичками.

- Закон України «Про освіту» (2017 р.) та Закон України «Про професійний розвиток працівників» (2012 р.) створюють правові передумови для безперервного навчання посадових осіб місцевого самоврядування. Згідно з цими актами, «професійний розвиток працівників органів влади розглядається як системна складова кадрової політики» [4; 5].

- Закон України «Про державну службу» (2015 р.) у частині визначення загальних принципів публічної служби має багато спільних положень із місцевим самоврядуванням, зокрема щодо компетентнісного підходу, професійної етики, доброчесності, прозорого відбору кадрів та оцінювання результатів діяльності [6].

- Національна стратегія розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх заступників та посадових осіб місцевого самоврядування (2023-2027 рр.), затверджена Кабінетом Міністрів України, передбачає «створення сучасної системи безперервного навчання управлінців, базованої на принципах інноваційності, цифровізації та європейських підходах до розвитку компетентностей» [7].

Професійні стандарти посадових осіб місцевого самоврядування, розроблені Національним агентством України з питань державної служби (НАДС), деталізують вимоги до знань, умінь, цінностей і поведінкових компетенцій управлінців відповідно до посадових рівнів.

У контексті євроінтеграції важливе значення мають європейські стандарти та нормативно-правові документи, що визначають засади компетентнісного розвитку публічних службовців:

- Європейська хартія місцевого самоврядування (1985 р.), ратифікована Україною у 1997 р. Вона визначає «принципи автономності, відповідальності, законності та підзвітності органів місцевої влади» [9]. Особлива увага приділяється кваліфікації посадових осіб, ефективності управління, прозорості рішень та участі громадян у врядуванні.

- Стандарти Ради Європи з належного врядування (Good Governance Standards) формулюють 12 принципів ефективного управління, серед яких головними є «компетентність, ефективність, відкритість, етичність, інноваційність та орієнтація на результат» [10].

- «Європейська рамка компетентностей для публічної адміністрації (European Competency Framework for Public Administration, EUPAN)» [11] – визначає п'ять блоків компетентностей для посадових осіб: стратегічне мислення, аналітичне мислення, управління змінами, інноваційність та цифрова готовність.

- «Програма SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management, OECD - ЄС)» [12] – рекомендує країнам Східного партнерства впровадження компетентнісних моделей, систем оцінювання ефективності управлінців, а також створення інституційних механізмів постійного професійного розвитку.

- Європейський кодекс поведінки публічних службовців (Council of Europe, 2000 р.) визначає етичні стандарти діяльності службовців, підкреслюючи роль компетентності, професіоналізму, неупередженості та прозорості.

Порівняльний аналіз української та європейської нормативної бази засвідчує, що українська система поступово інтегрується у європейський простір публічного управління. Спільними є принципи верховенства права, професіоналізму, підзвітності та доброчесності. Проте відмінність полягає у ступені інституціоналізації компетентнісного підходу: у більшості країн ЄС існують детально розроблені моделі компетентностей публічних службовців, тоді як в Україні цей процес ще триває і потребує системної імплементації у кадрову політику територіальних громад.

Зазначимо, що нормативно-правові засади професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування формують багаторівневу систему регулювання, яка поєднує національні законодавчі акти, стратегічні документи уряду та європейські стандарти належного врядування. Їх ефективна реалізація забезпечує становлення сучасної моделі управління нового типу – компетентного, відповідального, етичного, цифрово грамотного та орієнтованого на потреби громади.

У сучасних європейських державах компетентність управлінців місцевого самоврядування розглядається як стратегічний ресурс ефективного врядування, сталого розвитку територій та реалізації принципів демократії участі. Європейські країни вибудували системні підходи до підготовки, оцінювання й розвитку кадрового потенціалу муніципального рівня, які можуть бути адаптовані до українських реалій у процесі децентралізації та інтеграції до Європейського Союзу.

Основу європейської моделі формування професійних компетентностей публічних службовців становлять принципи «Good Governance (Рада Європи), New Public Management (OECD) і концепція Lifelong Learning (ЄС)» [48; 49]. Їх спільною ідеєю є визнання людського капіталу головним чинником ефективності публічного сектору.

Європейські країни активно застосовують компетентнісні рамки - стандартизовані системи опису компетентностей для державних і муніципальних службовців. Найвідомішими з них є «European Competency Framework (ECF), Common Assessment Framework (CAF), Public Administration Competency Model (EUPAN)» [50]. Ці рамки визначають набір універсальних компетентностей, спільних для різних рівнів управління, та конкретизують індикатори їх прояву в поведінці посадовців.

Особливістю європейського досвіду є інтеграція компетентнісного підходу у всі стадії управлінського циклу – від відбору кадрів і професійного навчання до оцінювання результативності й побудови кар'єри. Така система забезпечує

узгодженість між індивідуальними компетенціями управлінців і стратегічними цілями громади.

Наведемо деякі, на наш погляд, значимі практики розвитку компетентностей у провідних країнах ЄС (табл. 1.3).

1. Велика Британія. У системі місцевого врядування функціонує «Local Government Association (LGA), яка розробила Leadership Framework для керівників муніципалітетів» [46]. Ця модель включає такі ключові компетенції: стратегічне бачення, орієнтація на результат, політична нейтральність, інноваційність і здатність до партнерства. Професійний розвиток управлінців реалізується через Національну академію місцевого управління (Local Government Leadership Academy).

2. Німеччина. Система підготовки кадрів базується на принципі дуальної освіти: теоретичне навчання поєднується з практикою в органах місцевого самоврядування. Центральним елементом є «Beamtenrecht – законодавча база публічної служби, що визначає етичні стандарти, компетентності та вимоги до державних і муніципальних службовців» [45]. Особливу увагу приділено міждисциплінарності, цифровій грамотності та громадянській відповідальності.

3. Франція. Професійна підготовка муніципальних службовців здійснюється через Національний центр територіальної публічної служби (CNFPT), який координує навчальні програми для понад 1,8 млн працівників муніципалітетів. Основні компетентності визначено у «Référentiel de Compétences Territoriales, який передбачає розвиток стратегічного мислення, інноваційності, аналітичних і комунікативних навичок» [45].

4. Польща. Польща створила Національну школу публічної адміністрації (KSAP), яка діє за європейською моделлю competency-based learning. Ключові компетенції поділені на чотири групи: управлінські, етичні, аналітичні та громадянські. В умовах післядецентралізаційних реформ особливу увагу приділено підготовці голів гмін та спеціалістів із фінансового управління.

5. Швеція. Шведська модель вирізняється високим рівнем автономії муніципалітетів і довіри до службовців. Підготовка кадрів орієнтована на

розвиток soft skills – комунікації, лідерства, гнучкості, критичного мислення. Велику роль відіграють e-learning платформи та міжмуніципальні центри компетенцій.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика моделей формування компетентностей управлінців у системі місцевого врядування країн ЄС

Країна	Інституційна база підготовки кадрів	Модель компетентностей / рамка	Ключові групи компетенцій	Особливості підходу
Велика Британія	Local Government Leadership Academy (LGA)	Leadership Framework	Стратегічне бачення, інноваційність, партнерство, орієнтація на результат	Гнучкі програми лідерства; персональні траєкторії розвитку управлінців
Німеччина	Hochschule für öffentliche Verwaltung, муніципальні академії	Beamtenrecht + Kompetenzmodell Öffentlicher Dienst	Адміністративна, етична, цифрова, міждисциплінарна	Дуальна освіта, поєднання теорії і практики
Франція	Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT)	Référentiel de Compétences Territoriales	Управлінська, аналітична, стратегічна, комунікативна	Національна система обов'язкового навчання муніципалітетів
Польща	Krajowa Szkoła Administracji Publicznej (KSAP)	Polish Civil Service Competency Framework	Етична, управлінська, громадянська, фінансова	Інтеграція компетентностей у державну і муніципальну службу
Швеція	Swedish Association of Local Authorities and Regions (SALAR)	Local Governance Competency Map	Комунікативна, лідерська, інноваційна, соціальна	Самостійне навчання, peer-to-peer платформи, електронні тренінги
Нідерланди	Netherlands School of Public Administration (NSOB)	Public Leadership Competency Model	Лідерство, стратегічне мислення, адаптивність, інновації	Оцінювання компетентностей через практичні кейси та інтерв'язію

Джерело: узагальнено автором на основі [44-50]

Аналіз зарубіжного досвіду свідчить, що європейські країни орієнтуються на інституціоналізований підхід до формування компетентностей, який

базується на таких принципах: а) системність, де компетентності формуються через увесь життєвий цикл кар'єри службовця (від добору до просування по службі); б) безперервність навчання (lifelong learning), коли освіта та підвищення кваліфікації відбуваються протягом усього професійного життя; в) цифровізація навчання, тобто використання дистанційних платформ, електронних тренінгів, відкритих баз знань; г) компетентнісна оцінка, а саме кадрові рішення ґрунтуються на оцінюванні рівня сформованості компетентностей, а не лише стажу чи формальної освіти; д) Європейська інтегрованість за якої компетентнісні рамки узгоджуються із загальноєвропейськими стандартами EUPAN, SIGMA, CAF.

Для України запозичення таких практик є надзвичайно важливим. Вони можуть бути адаптовані через створення Національної рамки компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування, розвиток регіональних навчальних центрів та впровадження програм міжмуніципального обміну досвідом. Таким чином, зарубіжний досвід демонструє, що компетентнісний підхід є не просто освітнім інструментом, а стратегічним інститутом управління якістю публічної служби, який забезпечує ефективність, етичність і сталість розвитку місцевого врядування. Для України імплементація таких підходів є запорукою підготовки нової генерації управлінців, спроможних реалізовувати реформи децентралізації відповідно до європейських стандартів.

Отже, професійна компетентність розглядається як системне, інтегративне утворення, синтез знань, умінь і навичок, особистісних характеристик (ціннісні орієнтації, здібності, риси характеру, готовність до здійснення діяльності) і досвіду, що дозволяє посадовцям використовувати свій потенціал, здійснювати складні види діяльності, оперативно й успішно адаптуватися у змінних умовах професійної діяльності. Будучи інтегративним утворенням, професійна компетентність не зводиться ні до окремих якостей особистості, ні до певних знань, умінь та навичок. Вона відображає не лише наявні у фахівця потенціал і здатність його використовувати, а й породжує нові явища, якості життя і діяльності, що дозволяють бути успішним і досягати певних результатів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ ЯМПІЛЬСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Загальна характеристика Ямпільської територіальної громади як об'єкта управлінського аналізу, її фінансово-економічний потенціал

Ямпільська територіальна громада Вінницької області є одним із показових прикладів сучасного адміністративно-територіального утворення, яке активно розвивається в умовах реформи децентралізації та потребує високого рівня управлінської компетентності посадових осіб для забезпечення ефективного функціонування усіх сфер життєдіяльності. Як об'єкт управлінського аналізу, громада демонструє поєднання соціально-економічного потенціалу, природно-ресурсних можливостей і стратегічного розташування, що створює передумови для сталого розвитку, але водночас зумовлює потребу у вдосконаленні управлінських процесів.

Ямпільська міська територіальна громада утворена у результаті адміністративно-територіальної реформи 2020 року шляхом об'єднання декількох населених пунктів колишнього Ямпільського району. Громада входить до складу Могилів-Подільського району Вінницької області, має статус міської, а її адміністративним центром є місто Ямпіль – давнє подільське місто з багатою історією, зручним прикордонним розташуванням на річці Дністер, що межує з Республікою Молдова.

Згідно з даними Вінницької обласної військової адміністрації, Ямпільська громада охоплює 21 населений пункт, загальна площа території становить 328,4 км², а чисельність населення – близько 24,5 тис. осіб (станом на 2024 р.).

Територіально-економічний профіль громади (табл. 2.1). Ямпільська громада має змішану структуру економіки з переважанням аграрного сектору, харчової промисловості, торгівлі, транспорту та переробки

сільськогосподарської продукції. Значну роль відіграє транскордонне співробітництво з Молдовою, що створює умови для розвитку логістики, туризму, малого та середнього бізнесу.

У соціально-гуманітарному вимірі громада характеризується розвиненою мережею освітніх і медичних закладів: функціонує 14 закладів загальної середньої освіти, 10 дошкільних закладів, 1 лікарня інтенсивного лікування, амбулаторії та центри первинної медичної допомоги. Активно розвивається сектор культури й спорту, діють будинки культури, бібліотеки, спортивні школи.

Рівень цифровізації управління у громаді поступово зростає: упроваджено систему електронного документообігу, офіційний вебпортал, електронні сервіси звернень громадян, однак існує потреба у вдосконаленні цифрових компетентностей персоналу, що напряму пов'язано з темою дослідження – підвищенням професійної компетентності посадових осіб.

Таблиця 2.1

Основні соціально-економічні характеристики Ямпільської територіальної громади (станом на 2024 р.)

Показник	Змістовна характеристика / значення
Адміністративний центр	м. Ямпіль
Область / район	Вінницька область / Могилів-Подільський район
Тип громади	Міська територіальна громада
Площа території	328,4 км ²
Кількість населених пунктів	21
Чисельність населення	≈ 24,5 тис. осіб
Основні галузі економіки	Сільське господарство, харчова промисловість, транспорт, торгівля, туризм
Ключові підприємства	ПрАТ «Ямпільський консервний завод», ТОВ «Дністрові сади», фермерські господарства, логістичні компанії
Середня заробітна плата (2024 р.)	≈ 13,2 тис. грн
Рівень безробіття	8,4 %
Основні інфраструктурні об'єкти	Ямпільська лікарня, школи, центри адмінпослуг, культурно-освітні комплекси
Міжнародне співробітництво	Програми транскордонної співпраці з Республікою Молдова (INTERREG, ENI CBC)
Стратегічні документи громади	Стратегія розвитку Ямпільської ТГ до 2027 р.; Програма цифрової трансформації; План відновлення інфраструктури

Джерело: сформовано автором

Соціально-управлінський потенціал громади та управлінська структура Ямпільської міської ради включає виконавчий комітет, профільні відділи (фінансовий, економічного розвитку, соціальної політики, освіти, культури, ЖКГ), старостинські округи та комунальні підприємства. На службі в органах місцевого самоврядування працює близько 140 посадових осіб, з яких близько 65 % мають вищу освіту за напрямом «публічне управління», «економіка», «право» чи «менеджмент».

Основними управлінськими викликами громади залишаються:

- необхідність підвищення інституційної спроможності апарату ради;
- потреба у розвитку професійних компетентностей кадрів, зокрема цифрової, комунікативної та стратегічної;
- забезпечення ефективної комунікації з громадськістю;
- кадрове оновлення через молодих фахівців і створення умов для їх професійного зростання.

Особливістю Ямпільської громади є активна участь у програмах міжмуніципального співробітництва, грантових ініціативах ЄС і проектах з енергоефективності та зеленої трансформації. Це вимагає від посадових осіб компетенцій у сфері проєктного менеджменту, фінансової аналітики, міжнародного партнерства та публічних комунікацій.

Фінансово-економічний потенціал є основою соціально-економічного розвитку територіальної громади, оскільки визначає її спроможність забезпечувати бюджетну самодостатність, реалізовувати місцеві програми, утримувати інфраструктуру та фінансувати розвиткові проєкти. Для Ямпільської громади цей потенціал формується за рахунок власних доходів бюджету, міжбюджетних трансфертів, діяльності місцевих підприємств, а також інвестиційних і транскордонних проєктів.

Основними джерелами доходів громади є податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), єдиний податок, плата за землю, акцизний податок і субвенції з державного бюджету. Бюджет Ямпільської ТГ характеризується стабільним

позитивним сальдо, однак питома вага трансфертів залишається високою, що свідчить про часткову фінансову залежність від державних дотацій (табл. 2.2).

У структурі економіки громади домінують підприємства аграрного та переробного секторів, що формують основу зайнятості населення. Активно розвивається малий і середній бізнес у сфері торгівлі, послуг, транспорту та будівництва. Водночас у структурі бюджету обмежену частку становлять доходи від інвестиційних надходжень, що зумовлює потребу в активнішій політиці залучення капіталу та розширення податкової бази.

Таблиця 2.2

Основні фінансово-економічні показники Ямпільської територіальної громади за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Динаміка 2022-2024 рр., %	Коментар
Доходи бюджету, млн грн	219,6	247,3	261,5	+19,1	Позитивна динаміка зростання доходів; стабільна податкова база.
Власні доходи (без трансфертів), млн грн	128,4	143,7	151,2	+17,8	Зростання за рахунок ПДФО та плати за землю.
Питома вага власних доходів у загальному бюджеті, %	58,5	58,1	57,8	-0,7	Незначне зменшення через збільшення обсягів субвенцій.
Капітальні видатки, млн грн	23,7	28,9	34,4	+45,1	Активізація інфраструктурних проєктів.
Поточні видатки, млн грн	188,2	208,4	217,1	+15,3	Переважно фінансування освіти, медицини, соціальної сфери.
Індекс виконання бюджету (факт/план), %	97,2	99,4	100,1	+2,9	Підвищення бюджетної дисципліни.
Середньомісячна заробітна плата, грн	11 750	12 980	13 200	+12,4	Зростання реальних доходів населення.
Рівень безробіття, %	9,2	8,7	8,4	-8,7	Тенденція до зменшення завдяки розвитку малого бізнесу.
Обсяг капітальних інвестицій, млн грн	38,5	45,9	53,6	+39,2	Переважно у транспортну, аграрну й енергетичну інфраструктуру.
Кількість суб'єктів малого та середнього бізнесу, од.	426	451	473	+11,0	Активізація підприємницької діяльності у громаді.

Джерело: розраховано та узагальнено автором за даними фінансового відділу Ямпільської міської ради та Головного управління статистики у Вінницькій області.

Аналіз динаміки фінансово-економічних показників засвідчує, що Ямпільська територіальна громада демонструє поступове зростання бюджетної спроможності та ознаки фінансової стабільності. Доходи місцевого бюджету зросли на 19 % за три роки, що є позитивним показником ефективності податкового адміністрування та розвитку економічної бази громади.

Збільшення капітальних інвестицій на 39 % свідчить про активізацію місцевого бізнесу, залучення грантових ресурсів і міжнародної технічної допомоги, насамперед у рамках «транскордонних програм ENI CBC і Interreg NEXT» [37]. Зростання власних доходів при одночасному скороченні рівня безробіття підтверджує підвищення економічної активності населення та покращення ділового клімату. Разом із тим, структура бюджету громади залишається дещо залежною від державних трансфертів, а фінансова автономність поки не досягає оптимального рівня. Це вимагає подальшої диверсифікації джерел доходів, розширення податкової бази за рахунок розвитку підприємництва, промисловості та сфери послуг.

Важливо зазначити, що зростання фінансово-економічного потенціалу громади неможливе без підвищення компетентності управлінських кадрів. Саме професійно підготовлені посадові особи, здатні до стратегічного планування, аналітичного прогнозування та ефективного управління фінансами, є ключовою умовою забезпечення сталого розвитку Ямпільської територіальної громади.

Ямпільська територіальна громада характеризується середнім рівнем соціально-економічного розвитку, проте володіє значним потенціалом зростання за умови зміцнення кадрової та управлінської спроможності. Її прикордонне розташування створює можливості для залучення інвестицій, розширення зовнішньоекономічних зв'язків і впровадження сучасних європейських практик врядування. Як об'єкт управлінського аналізу, громада виступає репрезентативним прикладом територіальної одиниці, де рівень професійної компетентності посадових осіб є визначальним чинником ефективності реалізації стратегічних цілей. Вивчення управлінських характеристик Ямпільської ТГ дозволяє оцінити реальний стан кадрового потенціалу, виявити

прогалини в компетенціях та визначити напрями подальшого вдосконалення системи професійного розвитку управлінців.

2.2. Організаційна структура управління та кадровий потенціал органу місцевого самоврядування

Ефективність управлінської діяльності органів місцевого самоврядування значною мірою залежить від чіткості організаційної структури, розподілу повноважень і професійного рівня персоналу, який забезпечує реалізацію функцій управління. У цьому контексті Ямпільська міська територіальна громада є показовим прикладом формування структурно збалансованої системи управління, орієнтованої на публічну ефективність, прозорість і результативність.

Організаційна структура Ямпільської міської ради побудована за функціонально-галузевим принципом, який передбачає розподіл управлінських завдань між структурними підрозділами відповідно до сфер компетенції. Така модель поєднує централізоване стратегічне управління та децентралізоване виконання функцій на рівні відділів, управлінь і старостинських округів.

Систему місцевого самоврядування Ямпільської громади становлять:

- Ямпільська міська рада – представницький орган громади, який ухвалює рішення з усіх питань місцевого значення;
- міський голова – головна посадова особа, що «здійснює керівництво виконавчим комітетом і представляє громаду у зовнішніх відносинах» [20];
- виконавчий комітет міської ради – колегіальний орган, що координує діяльність структурних підрозділів;
- структурні підрозділи апарату ради (відділи, управління, сектори);
- старостинські округи – адміністративні одиниці, що забезпечують реалізацію місцевої політики в сільських населених пунктах громади.

Загальна чисельність працівників органу місцевого самоврядування становить близько 140 осіб, з яких 60 % – посадові особи виконавчого апарату, 30 % – працівники комунальних підприємств, 10 % – керівний склад та радники.

Кадровий потенціал Ямпільської громади характеризується відносно високим рівнем освіти і досвіду роботи управлінського персоналу. За даними кадрової служби, близько 65 % посадових осіб мають вищу освіту за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», «Економіка», «Право», «Менеджмент». Близько 20 % пройшли навчання в системі підвищення кваліфікації НАДС або в регіональних центрах підготовки кадрів.

Разом із тим, аналітичне оцінювання кадрового потенціалу засвідчує наявність структурних диспропорцій:

- спостерігається недостатня кількість молодих фахівців віком до 35 років (лише 22 % персоналу);
- рівень цифрових та проєктних компетентностей частини працівників залишається середнім;
- існує потреба у посиленому розвитку управлінської, комунікативної та стратегічної компетентностей.

Наявність цих тенденцій свідчить про необхідність системної кадрової політики, спрямованої на формування моделі «компетентного управлінця громади», підвищення ефективності роботи та створення умов для кар'єрного зростання працівників.

Нижче подано структурно-функціональну схему управління громади, яка відображає взаємозв'язки між основними рівнями управлінських органів і структурними підрозділами (рис. 2.1).

Аналіз організаційної структури свідчить, що Ямпільська громада сформувала раціональну ієрархічну модель управління, у якій чітко розмежовано політичні, адміністративні та виконавчі функції. Водночас певні напрями вимагають оптимізації:

- необхідність підвищення цифрової інтегрованості підрозділів (єдині бази даних, аналітичні платформи);



Рис. 2.1. Організаційна структура управління Ямпільської територіальної громади

- потреба у створенні сектору стратегічного планування та проєктного менеджменту, який би координував реалізацію грантових і інвестиційних ініціатив;

- доцільність підсилення HR-напряму – системного управління людськими ресурсами, формування кадрового резерву, моніторингу компетентностей.

Для досягнення ефективності управлінських процесів пропонується перехід до інтегрованої моделі управління, що поєднує елементи горизонтальної взаємодії між підрозділами, цифрові інструменти координації та «систему показників (KPI) оцінки результативності діяльності працівників» [22].

Отже, організаційна структура управління Ямпільської територіальної громади відповідає базовим принципам децентралізованого врядування, проте потребує модернізації у напрямі цифрової інтеграції, оптимізації управлінських функцій і розвитку кадрової спроможності. Кадровий потенціал громади має

достатній освітній рівень і професійний досвід, однак вимагає постійного вдосконалення компетентностей у сферах стратегічного менеджменту, цифровізації, комунікації та інноваційного розвитку. Підвищення управлінської ефективності можливе за умови поєднання структурної оптимізації апарату ради з інвестиціями у професійний розвиток персоналу, створенням кадрового резерву та впровадженням системи безперервного навчання посадових осіб місцевого самоврядування.

2.3. Аналіз рівня професійної компетентності посадових осіб Ямпільської ТГ

Оцінювання рівня професійної компетентності посадових осіб є одним із ключових напрямів удосконалення системи управління в органах місцевого самоврядування. Це дослідження дозволяє визначити сильні сторони кадрового потенціалу, окреслити дефіцити компетентностей та визначити пріоритети для подальшого професійного розвитку управлінців.

З метою здійснення аналітичної оцінки рівня професійної компетентності посадових осіб Ямпільської міської ради було проведено опитування 42 працівників апарату та виконавчих структурних підрозділів громади. Оцінювання здійснювалося за 6 основними групами компетентностей, що відповідають сучасним вимогам публічного управління: управлінська (організаційна); комунікативна; правова; фінансово-економічна; цифрова; стратегічна.

Рівень сформованості кожної компетентності визначався за п'ятибальною шкалою (1 – низький рівень, 5 – високий рівень), на основі самооцінки, експертного оцінювання керівників підрозділів та узагальнених кадрових даних.

Результати, отримані на основі табл. 2.3, дали змогу здійснити глибокий аналітичний зріз кадрового потенціалу громади, виявити ключові тенденції,

сильні сторони й проблемні зони у формуванні професійних компетентностей управлінців.

Таблиця 2.3

Оцінка рівня професійної компетентності посадових осіб Ямпільської територіальної громади (2024 р.)

Група компетентностей	Зміст компетентності	Середній бал (за 5-бальною шкалою)	Рівень сформованості	Коментар
Управлінська (організаційна)	Планування, прийняття рішень, делегування, контроль, управління змінами	4,2	Високий	Добре розвинена у керівників відділів, потребує посилення у старостинських округах
Комунікативна	Ефективне спілкування, публічні виступи, командна взаємодія, робота з громадськістю	4,0	Високий	Позитивна динаміка; існує потреба у тренінгах з кризової комунікації
Правова	Знання законодавства, нормативна грамотність, юридична аргументація	3,8	Середній	Добре орієнтуються в базовому законодавстві, але обмежені знання у сфері євроінтеграційних норм
Фінансово-економічна	Формування бюджету, аналіз фінансових показників, ефективність видатків	3,7	Середній	Сильна фінансова служба, але недостатній рівень знань у керівників невеликих структурних підрозділів
Цифрова (інформаційно-технологічна)	Використання електронного документообігу, онлайн-сервісів, аналітичних систем	3,4	Середній	Неоднорідність між підрозділами: апарат ради володіє кращими цифровими навичками, ніж старости
Стратегічна (аналітична, проєктна)	Аналітичне мислення, довгострокове планування, розробка проєктів розвитку	3,2	Достатній	Сформована базова компетентність, але потребує поглиблення через участь у проєктних програмах

Джерело: сформовано автором

Як видно із табл. 2.3, інтегральна оцінка рівня компетентностей становить 3,72 бали із 5 можливих, що відповідає середньо-високому рівню професійної підготовки посадових осіб Ямпільської громади. Це свідчить про наявність загалом сформованої управлінської спроможності та стабільного кадрового

потенціалу. Найбільш розвинені компетентності – управлінська (4,2 бали) і комунікативна (4,0 бали) (рис. 2.2). Це демонструє високий рівень організаційної дисципліни, відповідальності та командної взаємодії. Керівники підрозділів ефективно виконують функції планування, координації, делегування й контролю, а також налагоджують конструктивну комунікацію з колегами та громадськістю. Правова компетентність (3,8 бали) залишається на задовільному рівні, однак вимагає розширення знань у сфері сучасного муніципального, антикорупційного та європейського права, особливо в контексті імплементації норм ЄС у національне законодавство.

Фінансово-економічна компетентність (3,7 бали) розвинена на рівні базових навичок бюджетного планування та фінансового аналізу, однак потребує поглиблення в частині інвестиційного менеджменту, моніторингу проєктів і управління ресурсами громади. Цифрова компетентність (3,4 бали) є однією з найслабших сторін кадрового потенціалу (рис. 2.2). Хоча виконавчий апарат активно використовує електронний документообіг і цифрові сервіси, працівники старостинських округів та частина адміністративних підрозділів мають обмежену готовність до цифрової трансформації.

Стратегічна компетентність (3,2 бали) також потребує розвитку, оскільки відображає обмежену спроможність до довгострокового прогнозування, розробки програм розвитку та залучення інвестиційних ресурсів. Це вказує на необхідність формування у посадових осіб системного мислення, аналітичних і проєктних навичок.

Порівняльний аналіз за компетентнісними групами свідчить про асиметричність розвитку – перевага на боці «операційних» (організаційних, комунікативних) компетентностей при відставанні стратегічних і цифрових. Така ситуація є типовою для більшості українських громад, які перебувають у процесі становлення інституційної спроможності. Рівень професійної компетентності посадових осіб Ямпільської громади забезпечує стабільне функціонування органів управління, однак не гарантує повної готовності до

викликів цифровізації, інноваційного розвитку та участі у міжнародних програмах.

Інтегральна оцінка рівня професійних компетентностей посадових осіб Ямпільської територіальної громади



Рис. 2.2. Інтегральна оцінка рівня професійних компетентностей посадових осіб Ямпільської громади

Отримані результати свідчать, що управлінський корпус Ямпільської громади характеризується стабільною кадровою структурою з достатнім рівнем базових компетентностей. Найвищі оцінки зафіксовано за управлінським (4,2) та комунікативним (4,0) напрямками, що свідчить про ефективну організацію роботи апарату, командну взаємодію та відповідальність керівників підрозділів. Водночас середній рівень розвитку цифрових (3,4) та стратегічних (3,2) компетентностей вказує на необхідність посилення інституційного навчання у сфері аналітики, планування, роботи з даними та управління проектами.

Особливо це стосується старостинських округів, де рівень цифрової підготовки є нижчим від середньої межі по громаді.

Загалом, громада демонструє позитивну тенденцію до підвищення професійного рівня кадрів. Розвиток системи безперервного навчання, наставництва, участі у грантових програмах та міжмуніципальних проєктах може стати ключовим чинником зміцнення управлінського потенціалу Ямпільської ТГ.

Таким чином, результати табл. 2.3 стали базою для формування діагностичної моделі професійної компетентності посадових осіб Ямпільської територіальної громади, що надалі дозволить здійснити цілеспрямоване планування професійного розвитку кадрів і підвищення управлінської ефективності громади в цілому.

Основні резерви підвищення ефективності – розвиток стратегічного мислення, цифрових навичок, аналітичної культури та проєктної компетентності. Доцільним є впровадження системи моніторингу компетентностей, проведення регулярних аудитів кадрового потенціалу та створення локальної програми підвищення кваліфікації, зорієнтованої на компетентнісний підхід.

Отже, професійна компетентність посадових осіб Ямпільської громади загалом перебуває на достатньо високому рівні, що забезпечує стабільність управлінських процесів. Сильними сторонами є управлінська, комунікативна та правова компетентності, що підтверджує професіоналізм основного кадрового складу. Водночас існує дефіцит цифрової та стратегічної компетентності, який обмежує спроможність громади реалізовувати інноваційні проєкти та користуватися сучасними управлінськими технологіями. Необхідно посилити систему професійного розвитку кадрів через навчання, участь у міжнародних програмах, стажування та створення локальної “академії місцевого управлінця”.

2.4. Виявлення проблем, викликів і бар'єрів професійного розвитку кадрів місцевого самоврядування

Система підготовки та розвитку кадрів органів місцевого самоврядування в Україні нині перебуває на етапі трансформації. З одного боку, держава створила необхідну нормативно-правову базу, механізми підвищення кваліфікації та можливості участі у міжнародних освітніх програмах. З іншого – на практичному рівні існує низка інституційних, організаційних і соціально-психологічних бар'єрів, які гальмують процес підвищення компетентностей посадових осіб.

Аналіз кадрової політики Ямпільської територіальної громади дозволив виокремити кілька системних проблем, що впливають на якість професійного розвитку управлінців.

1. Обмеженість ресурсів для професійного навчання. Недостатній рівень фінансування програм підвищення кваліфікації зумовлює епізодичний характер навчання. Більшість посадових осіб підвищують кваліфікацію за власні кошти або через онлайн-курси, що не завжди відповідають специфіці муніципального управління.

2. Відсутність стратегічного планування кадрового розвитку. У структурі Ямпільської міської ради відсутній окремий підрозділ або посадова особа, відповідальна за моніторинг компетентностей і формування кадрового резерву. Професійне зростання працівників часто має ситуативний характер і не пов'язане з кар'єрним плануванням.

3. Нерівномірність рівня компетентностей між підрозділами. Працівники центрального апарату ради демонструють вищий рівень цифрової та управлінської компетентності, тоді як представники старостинських округів мають обмежений доступ до навчання, сучасних технологій та інноваційних управлінських практик.

4. Низька мотивація до саморозвитку. Для частини посадових осіб характерним є формальне ставлення до навчання, обумовлене відсутністю

стимулів – як матеріальних, так і кар’єрних. Це знижує ефективність освітніх заходів і обмежує реальні зміни в поведінці управлінців.

5. Брак цифрових навичок та управлінської аналітики. Використання електронного документообігу, онлайн-платформ і баз відкритих даних ще не стало системною практикою в усіх підрозділах громади. Це гальмує швидкість управлінських процесів і обмежує аналітичну спроможність команди.

6. Обмежені можливості міжмуніципального обміну досвідом. Посадові особи громади рідко залучаються до навчальних візитів, спільних програм з іншими громадами чи міжнародними партнерами, що знижує рівень відкритості та запозичення передового досвіду.

Узагальнюючи, можна констатувати, що основними викликами для кадрового розвитку Ямпільської громади є: інституційна слабкість HR-політики в органах самоврядування, відсутність системи безперервного навчання на місцевому рівні, нерівномірність доступу до освітніх ресурсів та дефіцит стратегічного мислення у частини управлінців. Подолання цих бар’єрів потребує впровадження моделі компетентнісного управління персоналом, створення програми локальної академії муніципального навчання, партнерства з профільними закладами освіти та цифрової трансформації управлінських процесів.

Для отримання емпіричних даних про стан професійної компетентності, потреби у навчанні та бачення управлінцями власного професійного розвитку у 2024 році було проведено соціологічне опитування серед посадових осіб Ямпільської міської ради (табл. 2.4). У дослідженні взяли участь 42 респонденти: керівники структурних підрозділів, спеціалісти виконавчого апарату, старости сільських округів. Опитування здійснювалося методом анкетування, яке охоплювало три блоки питань:

- самооцінка рівня професійних компетентностей;
- визначення пріоритетних напрямів професійного зростання;
- оцінка бар’єрів і мотиваційних факторів професійного розвитку.

Таблиця 2.4

Результати соціологічного опитування посадових осіб Ямпільської ТГ (2024 р.)

Питання анкети	Варіанти відповідей	Питома вага відповідей, %
1. Як Ви оцінюєте загальний рівень своєї професійної компетентності?	Високий / середній / низький	38 / 55 / 7
2. Які компетентності потребують найбільшого вдосконалення?	Цифрова / стратегічна / комунікативна / правова	41 / 29 / 19 / 11
3. Які форми навчання Ви вважаєте найефективнішими?	Короткотермінові курси / онлайн-навчання / стажування / майстер-класи	33 / 31 / 21 / 15
4. Основні бар'єри професійного зростання	Брак часу / відсутність фінансування / відсутність програм / низька мотивація	28 / 34 / 22 / 16
5. Чи зацікавлені Ви у створенні локальної програми професійного навчання в громаді?	Так / ні / важко відповісти	87 / 5 / 8
6. Чи відчуваєте Ви підтримку керівництва у професійному розвитку?	Так / частково / ні	61 / 31 / 8

Джерело: сформовано автором

За даними табл. 2.4, понад 90 % опитаних оцінюють свій рівень професійної компетентності як середній або високий, що свідчить про достатній рівень саморефлексії та усвідомлення професійних завдань. Найбільший запит респондентів спрямований на розвиток цифрової (41 %) та стратегічної (29 %) компетентностей (рис. 2.3), що узгоджується з результатами таблиці 2.3 і вказує на системну потребу громади у цифровій та проєктній освіті.

Основними бар'єрами залишаються відсутність фінансування (34 %) та дефіцит часу для навчання (28 %), що потребує організації гнучких, короткострокових, дистанційних освітніх програм.

Водночас 87 % працівників висловили підтримку ідеї створення локальної програми навчання, що свідчить про високий рівень усвідомлення значення професійного зростання.

Більшість респондентів (61 %) відчувають підтримку керівництва, проте для сталого розвитку необхідна більш системна кадрова політика, орієнтована на компетентнісний моніторинг (рис. 2.3).

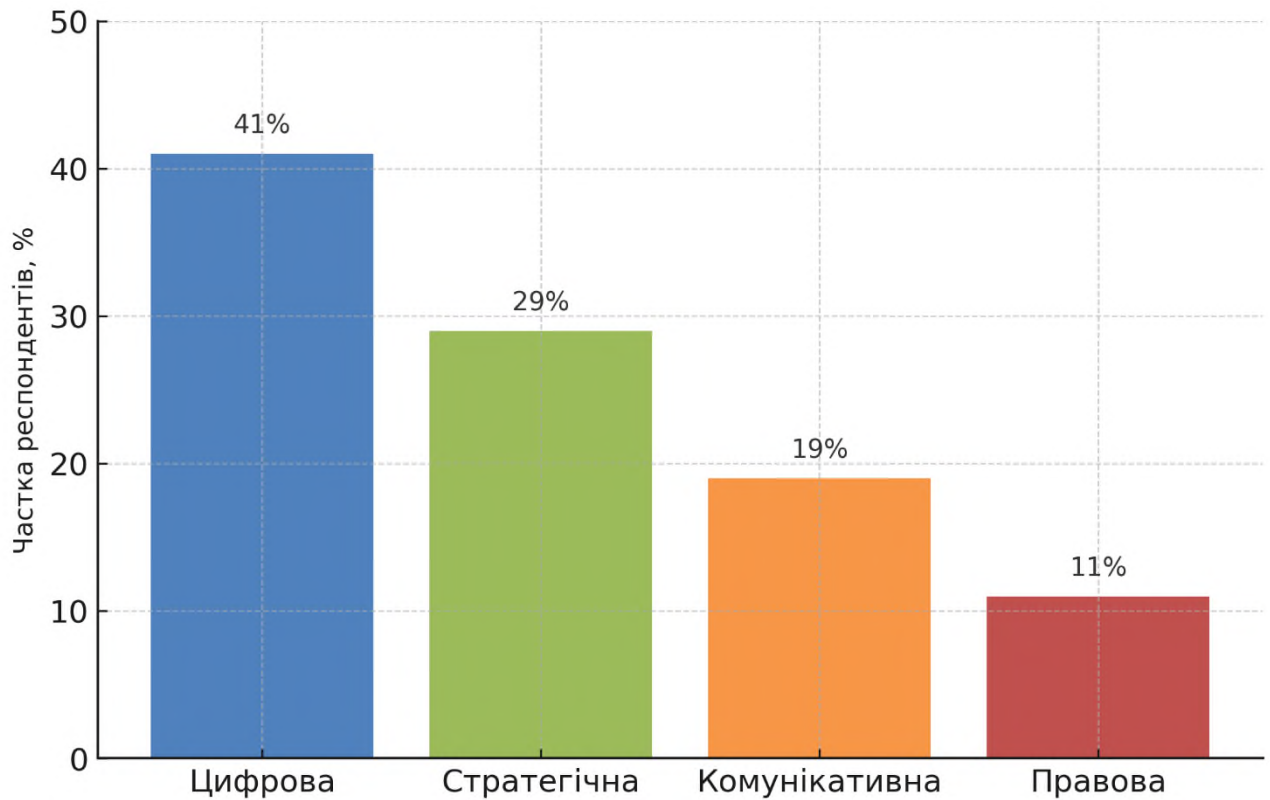


Рис. 2.3. Потреби посадових осіб Ямпільської ТГ у розвитку ключових компетентностей (у %)

Результати соціологічного дослідження підтвердили, що кадровий потенціал Ямпільської територіальної громади є сформованим, але потребує цілеспрямованого підсилення через модернізацію освітніх підходів, розширення можливостей дистанційного навчання, цифрових тренінгів і створення внутрішньої системи професійного розвитку.

Таким чином, поєднання аналітичних і соціологічних результатів свідчить, що ключовими умовами зростання професійної компетентності управлінців Ямпільської громади мають стати: розвиток системи безперервного навчання, цифровізація управлінських процесів, формування корпоративної культури професіоналізму та інтеграція європейських освітніх стандартів у практику муніципального управління.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОМС В УМОВАХ СУЧАСНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Концептуальні моделі, стратегії та інноваційні інструменти розвитку професійних компетентностей управлінців у системі місцевого самоврядування

Розвиток компетентностей управлінців місцевого самоврядування є базовою умовою ефективного функціонування публічної влади в умовах децентралізації, цифрової трансформації та європейської інтеграції. Наукові підходи до формування компетентнісних моделей ґрунтуються на принципах системності, безперервності та орієнтації на результативність управлінської діяльності. В умовах децентралізації органи місцевого самоврядування мають діяти не лише як адміністративні структури, а як локальні центри розвитку, що формують політику, управляють ресурсами, комунікують із громадськістю та залучають інвестиції. Це потребує від управлінців нових моделей компетентностей, заснованих на інтеграції управлінських, комунікативних, цифрових і стратегічних навичок.

У науковій і практичній площині виділяють кілька моделей розвитку компетентностей управлінців місцевого самоврядування. Так, функціонально-рольова модель передбачає формування компетентностей відповідно до посадових ролей (керівник, аналітик, комунікатор, стратег). Вона є основою кадрової політики більшості європейських муніципалітетів. Компетентнісна модель Good Governance (Рада Європи, 2018 р.) базується на 12 принципах належного врядування, де ключовими є компетентність, відкритість, ефективність, відповідальність і доброчесність. «Модель безперервного розвитку (Continuous Learning Model) орієнтована на системне навчання впродовж життя» [35] через формальні, неформальні та інформальні освітні

практики. Проектно-інноваційна модель акцентує увагу на формуванні компетентностей через участь у конкретних проєктах розвитку громади, грантових програмах, міжнародних партнерствах. «Цифрово-компетентнісна модель (Digital Leadership Model) спрямована на розвиток управлінців як цифрових лідерів» [33], здатних застосовувати сучасні технології управління, електронні сервіси, big data-аналітику та інструменти електронної демократії.

Основними стратегіями розвитку компетентностей управлінців є впровадження системи персоналізованого навчання (індивідуальні траєкторії розвитку) та партнерство з університетами, центрами підготовки кадрів, міжнародними організаціями (Council of Europe, U-LEAD, DESPRO). Сюди ж можемо віднести створення місцевих академій управлінця, використання «цифрових платформ навчання (Prometheus, Coursera, U-LEAD Learning Hub)» [42] та оцінювання ефективності навчання через компетентнісні індикатори (KPI, self-assessment, 360° review).

Таким чином, сучасна модель розвитку компетентностей управлінців у системі місцевого самоврядування повинна бути інтеграційною, гнучкою та інноваційно-цифровою, орієнтованою на створення управлінця нового типу – професійного, етичного, креативного і відповідального.

Зазначимо, що система безперервного професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування є базовим інструментом розвитку кадрового потенціалу громади, підвищення ефективності управління та забезпечення відповідності сучасним викликам публічного адміністрування. Безперервне навчання трактується як цілеспрямований процес постійного вдосконалення знань, умінь і навичок, що здійснюється протягом усього професійного життя управлінця. Його сутність полягає у переході від епізодичного підвищення кваліфікації до системної професійної еволюції, яка інтегрує освіту, практику, самоосвіту та цифрове навчання.

Формування системи безперервного навчання посадових осіб передбачає реалізацію таких структурних компонентів (табл. 3.1):

- нормативно-інституційний блок – визначення правових підстав (Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», Постанова КМУ №106 від 2021 р. «Про професійне навчання посадових осіб місцевого самоврядування»), розробка локальних положень про навчання кадрів.

- організаційно-управлінський блок – створення в структурі громади відповідального підрозділу або координатора з питань навчання персоналу, ведення реєстру навчальних заходів, планування навчальних програм на рік.

- освітньо-практичний блок – формування навчальних курсів, тренінгів, стажувань і програм підвищення кваліфікації; співпраця з вищими навчальними закладами, центрами підготовки кадрів, проектами U-LEAD, SKL International.

- цифрово-технологічний блок – застосування онлайн-платформ, електронних курсів, вебінарів, цифрових симуляторів для розвитку управлінських компетентностей; використання LMS-систем (Learning Management System).

- оціночно-мотиваційний блок – моніторинг результатів навчання, визначення рівня засвоєння компетентностей, система стимулів і заохочень за проходження навчальних програм.

Таблиця 3.1

Концептуальна модель формування системи безперервного навчання посадових осіб

Етапи реалізації	Зміст діяльності	Очікувані результати
1. Аналітико-діагностичний	Оцінювання потреб у навчанні, аналіз рівня компетентностей	Формування профілю компетентностей персоналу
2. Планово-організаційний	Розроблення програми безперервного навчання, затвердження плану заходів	Структурована система навчання кадрів
3. Реалізаційний	Проведення тренінгів, курсів, стажувань, онлайн-навчання	Підвищення рівня професійної компетентності
4. Оціночний	Моніторинг результатів, самооцінка, 360° оцінювання	Зворотний зв'язок, удосконалення системи
5. Мотиваційний	Система преміювання, кар'єрного зростання, сертифікація	Мотивація до саморозвитку, професійне зростання

Важливим завданням системи є створення індивідуальних траєкторій навчання для кожного посадовця. Це дозволяє враховувати попередній досвід,

професійні інтереси та актуальні потреби громади. Перспективною є реалізація локальної програми «Муніципальна академія Ямпільської громади», яка може стати майданчиком для систематичного навчання, обміну досвідом та інтеграції кращих практик публічного управління.

Таким чином, формування системи безперервного навчання посадових осіб місцевого самоврядування є не лише інструментом підвищення кваліфікації, а й механізмом стратегічного розвитку інституційної спроможності громади. Вона створює умови для формування нової культури управління, що базується на знаннях, етичності, інноваційності та орієнтації на громадянина.

У XXI столітті формування компетентного управлінця територіальної громади неможливе без використання інноваційних освітніх і управлінських інструментів, які поєднують технологічні, проєктні, цифрові та міжнародні підходи. Інноваційність у сфері публічного управління означає не лише впровадження нових технологій навчання, але й створення нових моделей мислення, співпраці та організації управлінських процесів. З огляду на трансформацію державного управління в Україні, доцільно виділити три головні напрями інноваційних підходів до розвитку компетентностей управлінців: цифрові, проєктно-командні та міжнародно-інтеграційні.

1. Цифрові інструменти професійного розвитку управлінців. Цифровізація є ключовим чинником підвищення якості муніципального управління. Вона змінює не лише механізми надання адміністративних послуг, але й підходи до навчання управлінських кадрів. Основні інноваційні цифрові інструменти, які сьогодні активно застосовуються в системі місцевого самоврядування України:

- E-learning-платформи для муніципальних кадрів «U-LEAD Learning Hub, Prometheus, Diia.Education, Coursera for Government» [45], які забезпечують доступ до курсів з управління, лідерства, фінансів, комунікації, антикорупційних практик;

- впровадження LMS-систем (Learning Management Systems) у діяльність органів місцевого самоврядування «Moodle, Google Classroom, OpenEdX» [47], що дозволяють створювати власні освітні середовища громади;

- цифрові симулятори управлінських ситуацій, інноваційні тренажери, які імітують прийняття рішень у кризових або конфліктних умовах. Такі інструменти використовуються в ЄС для навчання публічних службовців (наприклад, симуляції CityPlanner або SimCityEdu)\$

- «професійні аналітичні дашборди (Power BI, Google Data Studio), які сприяють розвитку компетентностей у сфері аналізу даних, фінансового планування та моніторингу діяльності громади» [35]\$

- електронні комунікаційні середовища (Teams, Zoom, Trello, Slack) – інтеграція цифрових платформ для командної роботи підвищує рівень цифрової культури управлінців і сприяє розвитку soft skills.

Застосування цифрових інструментів не лише розширює освітні можливості, а й формує у працівників цифрову компетентність як базову складову управлінського професіоналізму.

2. Проектно-командні інструменти розвитку компетентностей. Проектний підхід є одним із найефективніших механізмів формування компетентностей, адже поєднує навчання, практику та результат. В умовах місцевого самоврядування саме участь у проєктах дозволяє управлінцям набути реальних навичок стратегічного планування, бюджетування, лідерства та міжсекторальної взаємодії.

Основні проектно-командні інноваційні інструменти. Методика управління проєктами (Project Management Competence Framework IPMA-Ukraine) – впровадження стандартів управління проєктами у діяльність ОМС (структура PMBOK, PRINCE2). Міжмуніципальні проєкти розвитку «Smart Community Vinnytsia, EcoEnergy for Local Governments, Digital Village Initiative» [30] (підтримка ЄС та GIZ), що розвивають компетентності з енергоефективності, зеленого менеджменту та смарт-управління. Кейс-метод і майстерня рішень, навчальні лабораторії, де управлінці розв'язують реальні проблеми громади, генерують інноваційні ідеї та презентують управлінські рішення. Інкубатори муніципальних інновацій (Local Innovation Hub), тобто простори, у межах яких працівники громади проходять тренінги з креативного

мислення, комунікацій і дизайн-мислення «Design Thinking for Public Sector» [21]. Завдяки таким практикам відбувається перехід від теоретичного навчання до практико-орієнтованого компетентнісного розвитку, що формує готовність кадрів діяти в умовах невизначеності та відповідальності.

3. Міжнародні інструменти та практики формування компетентностей управлінців. Європейський досвід розвитку компетентностей публічних службовців є стратегічно важливим орієнтиром для України. Серед найрезультативніших міжнародних ініціатив, що можуть бути адаптовані в українських громадах програма Ради Європи «Доброчесне врядування» спрямована на оцінку та розвиток управлінських компетентностей муніципалітетів за 12 принципами належного врядування. Програма ЄС «U-LEAD with Europe» формує кадрову спроможність громад шляхом тренінгів, онлайн-курсів, обмінів і практикумів з управління ресурсами, комунікацій та цифровізації. Проєкт GIZ «Good Governance and Digital Transformation in Ukraine» підтримує розвиток цифрових компетентностей і аналітичного потенціалу управлінців через створення локальних навчальних кластерів. «SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management)» платформа ЄС та OECD, що допомагає громадам будувати професійні системи управління на засадах компетентності, ефективності та підзвітності. Школи муніципального лідерства «Municipal Leadership Academies» діють у Польщі, Литві, Німеччині; їх досвід у розробці тренінгів для мерів і керівників громад успішно адаптується в Україні.

Участь у міжнародних програмах не лише підвищує кваліфікацію, але й сприяє європеїзації управлінської культури, розвитку міжмуніципальних партнерств і формуванню нового покоління управлінців – лідерів змін. Інноваційні інструменти розвитку компетентностей в системі місцевого самоврядування формують екосистему безперервного навчання, яка поєднує:

- технологічні компоненти (цифрові платформи, аналітичні системи, віртуальні симулятори);

- організаційні інструменти (проектні лабораторії, міжмуніципальні центри навчання);
- міжнародні механізми (тренінги, обміни, сертифікація компетентностей за європейськими стандартами).

Розвиток цих підходів дозволить створити в Україні нову парадигму муніципального управління, у якій посадова особа виступає не лише адміністратором, а інтелектуальним лідером, інноватором і комунікатором громади.

3.2. Практична модель розвитку професійних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування на прикладі Ямпільської ТГ

Ефективне функціонування територіальних громад у сучасних умовах реформування публічного управління безпосередньо залежить від професійної компетентності управлінських кадрів. Тому розроблення та впровадження практичної моделі розвитку компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування є ключовим завданням зміцнення інституційної спроможності Ямпільської територіальної громади.

Запропонована модель є інтегрованою системою дій, спрямованих на забезпечення постійного професійного зростання управлінців через навчання, мотивацію, інновації, оцінювання результатів і розвиток партнерства. Вона об'єднує теоретичні принципи компетентнісного підходу, методи проєктного менеджменту та практичний досвід розвитку кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування України та ЄС.

Модель побудована на принципах:

- системності (єдність стратегічного, організаційного, освітнього та мотиваційного компонентів);
- безперервності (навчання впродовж усієї професійної діяльності);

- інноваційності (використання цифрових технологій, інтерактивних методів, міжнародних практик);
- результативності (оцінка ефективності через КРІ та компетентнісні індикатори).

Кінцевою метою є формування управлінця нового типу – фахівця, який володіє стратегічним мисленням, цифровою грамотністю, комунікативними навичками, етикою публічного служіння та здатністю до інноваційного розвитку громади.

Модель складається з п'яти взаємопов'язаних блоків, які утворюють логічний цикл управління розвитком професійних компетентностей (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Структура практичної моделі розвитку компетентностей

Блок моделі	Змістовне наповнення	Очікуваний результат
1. Діагностично-аналітичний	Аналіз кадрового потенціалу, оцінка рівня компетентностей, виявлення прогалин і потреб у навчанні	Формування профілю компетентностей посадових осіб
2. Стратегічно-планувальний	Розробка плану підвищення кваліфікації, визначення цілей і пріоритетів навчання, вибір форм і методів	Визначення індивідуальних і колективних траєкторій навчання
3. Освітньо-практичний	Проведення навчань, тренінгів, семінарів, стажувань; впровадження цифрових курсів і симуляторів управлінських ситуацій	Підвищення фахового рівня, розвиток нових компетентностей
4. Оціночно-мотиваційний	Моніторинг результатів навчання, самооцінка та зовнішнє оцінювання (360°), система заохочень і кар'єрного зростання	Зміцнення мотивації, підвищення ефективності праці
5. Інноваційно-партнерський	Залучення міжнародних програм, грантів, співпраця з університетами, НГО, бізнесом	Розширення освітніх можливостей і зовнішніх партнерств громади

Кроки реалізації практичної моделі в Ямпільській громаді передбачає п'ять послідовних етапів:

1. Діагностика та аналіз стану компетентностей (проведення оцінювання персоналу за групами компетентностей; створення «карти компетентностей громади», визначення пріоритетних напрямів розвитку).

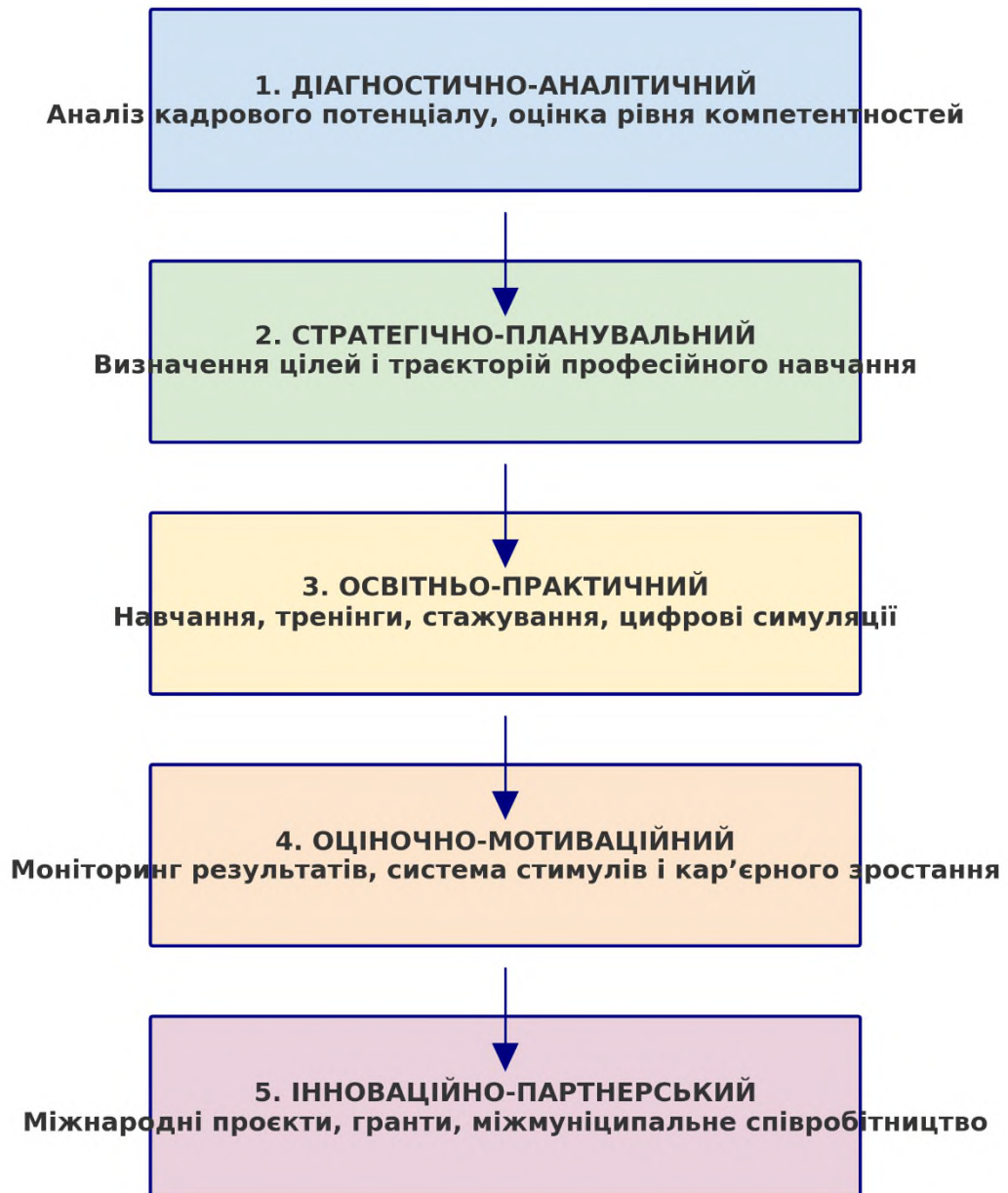


Рис. 3.1. Практична модель розвитку професійних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування (на прикладі Ямпільської ТГ)

2. Планування навчально-розвиткової програми (формування «Програми розвитку кадрового потенціалу Ямпільської ТГ на 2025-2027 рр.», визначення навчальних партнерів (університети, центри НАДС, проєкти U-LEAD, GIZ), підготовка річних планів професійного навчання).

3. Реалізація програми професійного розвитку (проведення тематичних тренінгів «Цифрове врядування», «Комунікація з громадою», «Лідерство в

публічній сфері», організація стажувань у громадах-партнерах і за кордоном, створення «Муніципальної академії Ямпільської громади»).

4. Моніторинг і оцінка результатів (щорічне оцінювання компетентностей працівників, впровадження системи KPI, звітування про результати у форматі «Dashboard компетентностей»).

5. Інституціоналізація та розвиток партнерств (створення сталого центру навчання кадрів при виконавчому комітеті, розширення партнерств із міжнародними програмами, інтеграція системи навчання у стратегічне управління громадою).

Розроблена модель для Ямпільської ТГ (рис. 3.1.) має комплексний характер, адже вона поєднує елементи оцінки, навчання, мотивації та інноваційного розвитку, інтегрує локальний досвід громади з європейськими підходами Good Governance. Крім того модель передбачає створення самопідтримуваної системи навчання в межах громади, що знижує залежність від зовнішніх ресурсів та сприяє формуванню корпоративної культури професіоналізму, доброчесності й результативності.

Очікувані результати впровадження моделі це підвищення середнього рівня професійної компетентності управлінців громади не менше ніж на 20 % протягом трьох років. Формування дієвої системи оцінки та моніторингу компетентностей. Створення «Муніципальної академії компетентностей» при Ямпільській міській раді. Розширення міжмуніципальних і міжнародних партнерств. Підвищення ефективності управління та довіри громадян до місцевої влади.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження комплексно розкриває сутність, зміст, закономірності та сучасні тенденції розвитку професійної компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування в умовах трансформації системи публічного управління та децентралізації влади в Україні. У результаті теоретичного узагальнення, аналітичного аналізу й розроблення практичних рекомендацій отримано нові наукові положення, які мають важливе як теоретичне, так і прикладне значення.

1. На основі критичного аналізу наукових підходів і чинних нормативно-правових документів визначено, що професійна компетентність посадових осіб місцевого самоврядування є інтегрованим утворенням, що поєднує знання, уміння, навички, цінності, управлінську культуру та здатність до прийняття рішень в інтересах громади.

Обґрунтовано, що структура професійної компетентності складається з п'яти взаємопов'язаних компонентів: управлінського, комунікативного, правового, фінансово-економічного та стратегічного. Вони забезпечують комплексний підхід до формування компетентного управлінця, який діє відповідно до принципів доброчесності, відкритості, ефективності та підзвітності.

Здійснений аналіз європейських підходів (модель Good Governance, рекомендації Ради Європи, система ELoGE, SIGMA/OECD) дозволив адаптувати для України інтеграційну модель розвитку компетентностей управлінців, орієнтовану на постійне навчання, цифровізацію управління та розвиток лідерських якостей.

2. У другому розділі проведено емпіричну оцінку стану професійної компетентності посадових осіб Ямпільської територіальної громади Вінницької області. Виявлено, що середній рівень інтегральної компетентності становить 3,7 бала з 5 можливих, що відповідає середньо-високому рівню професійної підготовки управлінців. Найбільш розвиненими є управлінська (4,2 бала) і

комунікативна (4,0 бала) компетентності, тоді як цифрова (3,4 бала) і стратегічна (3,2 бала) виявилися відносно слабшими.

Результати соціологічного опитування засвідчили, що понад 70 % респондентів визнають потребу у підвищенні рівня цифрової та стратегічної підготовки, а 87 % посадових осіб висловили готовність брати участь у локальних програмах навчання. Основними бар'єрами професійного розвитку залишаються недостатнє фінансування, дефіцит часу для навчання, нерівномірність кадрової підготовки між підрозділами та обмежений доступ до інноваційних освітніх ресурсів. Таким чином, кадровий потенціал громади є стабільним і функціональним, але потребує цілеспрямованої модернізації, спрямованої на підвищення стратегічного мислення, аналітичних і цифрових навичок управлінців.

3. На основі узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду визначено стратегічні напрями вдосконалення професійної компетентності управлінців у системі місцевого самоврядування: впровадження компетентнісних моделей управління персоналом, орієнтованих на оцінку результативності та розвитку кадрів; створення системи безперервного професійного навчання, заснованої на індивідуальних освітніх траєкторіях, партнерстві з університетами та центрами підготовки кадрів; цифровізація процесів навчання та оцінювання через електронні платформи, LMS-системи, аналітичні дашборди; інституційне зміцнення кадрового менеджменту шляхом створення локальних центрів навчання («Муніципальна академія компетентностей Ямпільської громади»); залучення міжнародних програм та грантів (U-LEAD with Europe, GIZ, Council of Europe), спрямованих на формування лідерських, інноваційних і цифрових компетентностей.

4. Розроблена практична модель розвитку професійних компетентностей посадових осіб Ямпільської ТГ є системним механізмом підвищення якості кадрового потенціалу громади. Вона включає п'ять взаємопов'язаних блоків: діагностично-аналітичний, стратегічно-планувальний, освітньо-практичний, оціночно-мотиваційний та інноваційно-партнерський, що утворюють логічний

цикл управління розвитком кадрів. Модель передбачає створення системи оцінки компетентностей, формування навчальних планів, мотиваційних механізмів і міжнародних партнерств, що забезпечує сталий професійний розвиток управлінців громади.

Очікуваним результатом реалізації моделі є зростання рівня компетентності персоналу не менш ніж на 20 %, підвищення ефективності управлінських процесів, розвиток інституційної спроможності громади та зміцнення довіри громадян до місцевої влади.

5. Наукова новизна дослідження полягає у: систематизації підходів до визначення структури професійної компетентності посадових осіб ОМС; розробленні авторської моделі розвитку компетентностей управлінців громади, адаптованої до умов децентралізації; виокремленні інноваційних цифрових і проєктно-інституційних інструментів розвитку компетентностей у муніципальному управлінні; формуванні методики оцінювання компетентностей на прикладі Ямпільської ТГ.

Практичне значення полягає у можливості використання результатів дослідження: для формування кадрової політики в органах місцевого самоврядування; у розробленні локальних програм професійного навчання; при підготовці тренінгів, курсів і програм сертифікації для посадових осіб ОМС.

Розвиток професійної компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування є ключовим чинником підвищення ефективності публічного управління, якості послуг і довіри громадян до влади. Формування кадрового потенціалу нового покоління – це не лише освітній чи організаційний процес, а елемент стратегічної модернізації держави, що визначає здатність громад до сталого розвитку, цифрової трансформації та європейської інтеграції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР (із змінами). URL: <https://www.president.gov.ua/documents/28097-vr-57> (дата звернення 06.11. 2025 р.).
2. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07.06.2001 № 2493-III (у редакції від 2023 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення 21.09. 2025 р.).
3. Постанова Кабінету Міністрів України № 106 від 06.02.2021 р. «Про професійне навчання посадових осіб місцевого самоврядування». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення 08.10. 2025 р.).
4. Постанова Кабінету Міністрів України № 640 від 22.06.2020 р. «Про систему професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text> (дата звернення 21.09. 2025 р.).
5. Стратегія розвитку публічної служби на період до 2027 року, затв. розпорядженням КМУ від 25.08.2021 № 948-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text> (дата звернення 21.09. 2025 р.).
6. Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування (НАДС, 2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80> (дата звернення 06.11. 2025 р.).
7. European Charter of Local Self-Government. Strasbourg: Council of Europe, 1985 (ратифікована Україною 1997 р.). URL: <https://rm.coe.int/european-charter-of-local-self-government-ukr-a6/16808d78cb> (дата звернення 06.11. 2025 р.).
8. ISO 30422:2021 “Human Resource Management. Learning and Development”. Geneva: International Organization for Standardization, 2021. URL: https://www.tccgroup Holdings.com/en/esg?gad_source=1&gad_campaignid=23089662147&gbraid=0AAAAAod3PI5HzeMldc-Uow8VYp5TvgydL&gclid=Cj0KCQiAi9rJBhCYARIsALyPDttq2F1oos7QudzKe8caf-to4iRx4mQW1WERvc_kvobs8dX6qs3h7_saArtFEALw_wcB (дата звернення 06.11. 2025 р.).

9. Бакуменко В. Д. Теорія та практика державного управління: монографія. К.: НАДУ, 2019. 412 с.
10. Білинська М. М. Професійна підготовка посадових осіб ОМС у системі європейських інтеграційних процесів. *Ефективність державного управління*. 2023. № 1(67). С. 95-106.
11. Васильєва О. М. Публічне управління та адміністрування в Україні: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2020. 380 с.
12. Гончарук Н. Т. Формування професійної компетентності публічних службовців: монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2018. 276 с.
13. Гошовська В. Л. Компетентнісний підхід у професійному розвитку посадових осіб місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 5. С. 15-24.
14. Гошовська В. Л. Організаційна культура в системі місцевого врядування. К.: НАДУ, 2020. 250 с.
15. Гончарук Н. Т. Формування кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування в контексті децентралізації. *Вісник НАДУ при Президентові України*. 2022. № 1. С. 44-52.
16. Гринько Т. В. Інституційні механізми управління розвитком об'єднаних територіальних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 10. С. 1-8.
17. Демченко О. В. Цифровізація як інструмент підвищення ефективності публічного управління громадами. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. С. 42-50.
18. Зелінська О. С. Публічно-приватне партнерство в системі управління ресурсами громади. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 17. С. 70-82.
19. Іваненко Л. І. Стратегічне управління ресурсним потенціалом громад в умовах децентралізації. *Регіональна економіка*. 2021. № 2. С. 3-49.
20. Дяченко І. М. Соціально-комунікативна компетентність управлінців місцевого самоврядування. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2023. № 2. С. 20-27.
21. Квітка С. А. Компетентнісний підхід у системі місцевого самоврядування: монографія. Харків: ХарРІ НАДУ, 2022. 352 с.
22. Квітка С. А. Компетентнісний профіль посадових осіб місцевого самоврядування: український контекст. *Вісник ХарРІ НАДУ*. 2023. № 4(90). С. 40-49.

23. Ковальчук І. В. Формування системи безперервного навчання посадових осіб місцевого самоврядування. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2021. № 4(25). С. 10-18.
24. Куйбіда В. С., Білинська М. М., Пархоменко-Куцевіл О. І. Публічне управління: компетентнісна парадигма. К.: НАДУ, 2019. 512 с.
25. Куйбіда В. С., Білинська М. М. Європейські стандарти належного врядування як орієнтир розвитку компетентностей публічних службовців. *Аспекти публічного управління*. 2021. № 9(3). С. 8-17.
26. Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Децентралізація влади: досвід, проблеми, перспективи. Київ : НАДУ, 2018. 340 с.
27. Лазарева О. В. Управлінська культура посадових осіб органів місцевого самоврядування: монографія. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2020. 284 с.
28. Лук'янова І. М. Стратегічне управління розвитком територій : навч. посібник. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2022. 356 с.
29. Михайлов А. М. Публічне адміністрування сталого розвитку: монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. 296 с.
30. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю. Державне управління: основи теорії та практики. К.: КНЕУ, 2021. 480 с.
31. Овчаренко Т. А. Інноваційні інструменти розвитку компетентностей управлінців у місцевому самоврядуванні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 6. С. 35-43.
32. Пархоменко-Куцевіл О. І. Компетентнісний менеджмент у публічній службі: тенденції та виклики. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 3(17). С. 11-19.
33. Романюк С. А. Моделі компетентнісного розвитку працівників органів місцевого самоврядування. *Вісник Київського національного університету імені Т. Шевченка. Серія: Державне управління*. 2022. № 1(16). С. 62-71.
34. Савчук Н. В. Формування стратегічних пріоритетів розвитку громад в умовах євроінтеграції. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2024. № 2. С. 9-18.
35. Серьогін С. М. Професійна компетентність у системі підготовки кадрів для публічної служби. *Публічне управління: теорія та практика*. 2020. № 2(24). С. 51-59.
36. Снігур І. В. Розвиток кадрового потенціалу територіальних громад як чинник підвищення ефективності публічного управління. *Менеджер. Вісник ДонДУУ*. 2024. № 1(91). С. 63-71.

37. Сосновська О. В. Управлінська компетентність і цифрова культура державних службовців. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 3. С. 28-34.
38. Тищенко С. В. Ресурсне забезпечення регіонів України в умовах децентралізації. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету*. 2022. № 5. С. 21-29.
39. Ткаченко В. А. Професійний розвиток кадрів органів влади: навч. посіб. К.: НАДУ, 2017. 300 с.
40. Федорчук О. І. Оцінювання ефективності професійного розвитку посадових осіб органів місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми державного управління*. 2023. № 4(90). С. 71-79.
41. Шевченко Л. С. Економіка муніципального управління : навч. посібник. Харків : Право, 2020. 328 с.
42. Яковенко Р. В. Компетентнісний розвиток службовців місцевого самоврядування в умовах децентралізації. Вінниця: ТОВ «Едельвейс і К», 2023. 198 с.
43. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London: Kogan Page, 2023. 680 p.
44. Boyatzis R. E. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley, 2018. 340 p.
45. European Commission. *Competency Framework for Public Administration*. Brussels: EU Publications, 2020. 76 p.
46. Council of Europe. *The 12 Principles of Good Democratic Governance*. Strasbourg: CoE Publishing, 2018. 52 p.
47. OECD. *Skills for a High Performing Civil Service*. Paris: OECD Publishing, 2019. 144 p.
48. UNDP. *Building Effective, Accountable and Inclusive Institutions*. New York: UNDP, 2021. 89 p.
49. Kettunen P., Kallio J. *Competence-Based Development in Public Sector Organizations: A European Perspective*. Helsinki: Springer, 2021. 196 p.
50. European Committee of the Regions. *Local Leaders for the Future: Competence Framework for Local Government Officials*. Brussels: CoR, 2024. 68 p. <https://rm.coe.int/european-charter-of-local-self-government-ukr-a6/16808d78cb> (дата звернення 06.11. 2025 р.).