

Досвід країн ЄС у здійсненні розвитку персоналу органів місцевого самоврядування

Андрій І. Тупіс  ¹ *

¹ Національний лісотехнічний університет (Україна). Здобувач програми доктора філософії кафедри публічного управління та адміністрування.

* Автор-кореспондент, e-mail: andriy.tupis@nltu.edu.ua

СТАТТЯ

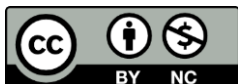
АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-248X/2025.9.06](https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.9.06)

Авторське право
© 2025 автора



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



Розглянуто досвід країн Європейського Союзу у сфері розвитку персоналу органів місцевого самоврядування. Особлива увага приділена інституційним та нормативним механізмам, які сприяють розвитку компетентного, мотивованого та ефективного кадрового складу на місцевому рівні. З'ясовано, що форма та характер децентралізації в різних країнах ЄС мають значний вплив на умови праці працівників місцевого рівня. Наголошено на тому, що від того наскільки розвинута, активна і досконала муніципальна система, якісно підібрано персонал, багато в чому залежить міцність демократичних інститутів в кожній державі. Проаналізовано ключові підходи в країнах ЄС до підвищення кваліфікації, професійного навчання, систем оцінювання результативності праці та планування кар'єрного зростання службовців. Досліджено системи професійного навчання, що спрямовані на розвиток необхідних знань, навичок і компетентностей службовців. Особлива увага приділяється інституціям, які забезпечують безперервне навчання, а також ролі міжмуніципального співробітництва, цифрових рішень і стратегічного управління людськими ресурсами. Показано як країни ЄС інтегрують розвиток персоналу у ширший контекст реформ місцевого врядування, зокрема у відповідь на виклики децентралізації, підвищення ефективності надання публічних послуг та цифрової трансформації. Зокрема, розкрито, яким чином удосконалення системи підготовки, перепідготовки та професійного розвитку кадрів використовується як інструмент реагування на сучасні виклики, серед яких: децентралізація влади, необхідність підвищення ефективності надання публічних послуг, а також активне впровадження цифрових технологій у сфері управління та адміністрування.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

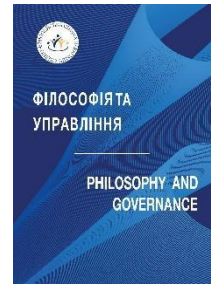
публічне управління та адміністрування, органи місцевого самоврядування, євроінтеграція, країни ЄС, диджиталізація (цифровізація), розвиток персоналу, система управління персоналом органів місцевого самоврядування, навчання.



e-ISSN 3041-248X

Philosophy and Governance

<https://www.eu-scientists.com/index.php/fag>



EU Countries' Experience in Developing Local Government Staff

Andrii Tupis  ¹ *

¹ National Forestry University of Ukraine (Ukraine). PhD Program Candidate at the Department of Public Management and Administration.

* **Corresponding Author**, e-mail: andriy.tupis@nltu.edu.ua

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-248X/2025.9.06](https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.9.06)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The article examines the experience of European Union countries in the field of human resource development within local self-government bodies. Particular attention is given to institutional and regulatory mechanisms that contribute to the formation of a competent, motivated, and efficient workforce at the local level. It is found that the form and nature of decentralization in different EU countries significantly influence the working conditions of local government employees. The emphasis on the strength of democratic institutions in each country largely depends on how developed, active, and effective the municipal system is, as well as on the quality of its personnel. The article analyses key approaches in EU countries to improving qualifications, professional training, performance evaluation systems, and career development planning for public servants. The study explores professional training systems aimed at developing the necessary knowledge, skills, and competencies of local government employees. Special attention is given to institutions that ensure continuous learning, as well as to the role of inter-municipal cooperation, digital solutions, and strategic human resource management. The analysis shows how EU countries integrate human resource development into the broader context of local governance reforms, particularly in response to challenges such as decentralization, improving the efficiency of public service delivery, and digital transformation. It is specifically highlighted how the improvement of training, retraining, and professional development systems serves as a tool for addressing modern challenges, including the decentralization of power, the need to enhance service delivery, and the active implementation of digital technologies in governance and administration.

KEYWORDS

public management and administration, local government authorities, European integration, EU countries, digitalization, personnel development, personnel management system of local government bodies, training.

1. Вступ

Інститут правового регулювання праці посадових осіб місцевого самоврядування в країнах ЄС постає як складова частина публічної служби, що має специфічні правові характеристики, зумовлені національним контекстом та загальноєвропейськими стандартами. Суттєвим є те, що органи місцевого самоврядування на власний розсуд визначають свої потреби та відповідним чином їх задовольняють. Відповідно в країнах Європи створено широкий відкритий спектр варіантів розбудови та підвищення професійного потенціалу органів місцевого самоврядування. Найкращі європейські практики, доводять важливість розробки національної навчальної програми, спрямованої на підвищення компетенцій персоналу місцевого самоврядування для виконання завдань самоврядування. З іншого боку, органи місцевого самоврядування повинні мають автономію для визначення специфічних для них завдань і найкращих способів їхнього вирішення – також шляхом посилення компетенцій службовців місцевого самоврядування. Саме ці службовці формують базу реалізації політик та надання публічних послуг. Сучасні виклики підкреслюють важливість формування стабільного кадрового потенціалу, здатного розробляти, аналізувати та впроваджувати відповідну державну політику. Ключовими умовами ефективного управління залишаються професійна підготовка, постійне навчання й системне підвищення кваліфікації. Водночас високий рівень професіоналізму неможливий без дотримання етичних стандартів поведінки, що, у свою чергу, зміцнює довіру до органів місцевого самоврядування, покращує якість публічних послуг та сприяє підвищенню результативності управлінських процесів на місцевому рівні.

2. Огляд літературних джерел

Досвід держав Європейського Союзу у сфері впровадження практик, технологій розвитку персоналу та механізмів забезпечення якості публічної служби в органах місцевого самоврядування є об'єктом посиленого наукового інтересу як для вітчизняних, так і для зарубіжних дослідників. О. Вагонова та О. Горпинич, стверджують, що незважаючи на різноманітність підходів до кадрового забезпечення системи публічної служби в окремих країнах, ключовим чинником забезпечення стабільності, функціональної спроможності та ефективності державного управління виступає збереження й постійне вдосконалення професійного кадрового ресурсу [1].

Т. Витько аналізує зарубіжний досвід забезпечення органів державної влади кадрами [2]. І. Павловайте та Р. Асенов зосереджують увагу на ґрунтовному порівняльному аналізі кадрового потенціалу у сфері місцевого та регіонального самоврядування в країнах Європи. Особлива увага при цьому приділяється дослідженню інституційних механізмів і трудових відносин, що визначають умови праці працівників органів місцевої та регіональної влади [3]. В. Золотарьов аналізує та узагальнює зарубіжний досвід з управління кадровими процесами в органах влади, вирішення проблем відбору та розстановки кадрів, розвитку кар'єри, підвищення рівня професійної компетентності, узгодження мотиваційних механізмів та оцінювання діяльності посадовців [4]. П. Мельник детально аналізує основні положення національного та міжнародного законодавства щодо правового регулювання праці посадових осіб органів місцевого самоврядування [5]. М. Капінус серед ключових аспектів вивчення зарубіжного досвіду виділяє питання кадрового забезпечення органів публічної служби на засадах відкритих і прозорих конкурсних процедур, практики професійної адаптації та кар'єрного зростання посадовців у межах ієрархічної структури, а також запровадження ефективних механізмів оцінювання результативності їхньої діяльності [6].

3. Постановка завдання

Метою цього дослідження є визначення ключових рис розвитку персоналу органів місцевого самоврядування в країнах ЄС. Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі завдання: дослідити підходи країн ЄС до розвитку персоналу органів місцевого самоврядування; дослідити специфіку правового регулювання роботи персоналу органів місцевого самоврядування в країнах ЄС; розглянути умови доступу до публічної служби та виокремити ряд вимог, що є спільними для більшості країн.

4. Методи та матеріали

Матеріалами для дослідження слугували: офіційні документи Європейського Союзу; аналітичні звіти, інформаційні довідки, публікації міжнародних організацій; наукові статті, монографії та результати попередніх досліджень з тематики публічного управління.

У процесі дослідження було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, які забезпечили всебічне вивчення досвіду країн Європейського Союзу щодо розвитку персоналу органів місцевого самоврядування. Зокрема, застосовувалися такі методи: порівняльно-аналітичний метод – для виявлення відмінностей і спільних рис у підходах до кадрового розвитку в країнах ЄС; системний аналіз – для розгляду системи підготовки, підвищення кваліфікації та професійного розвитку службовців місцевого самоврядування як цілісного процесу; контент-аналіз нормативно-правових документів ЄС – для визначення ключових принципів та стандартів кадрової політики; метод узагальнення – для формулювання висновків щодо ефективних практик, які можуть бути адаптовані в Україні.

5. Результати та обговорення

Місцеве управління та самоврядування традиційно розглядаються як фундамент демократичного суспільства. Рівень розвитку демократичних інститутів і загальна політична стабільність у країні значною мірою залежать від рівня розвитку муніципальної системи, її ефективності, активності та професійності кадрів [7]. На сучасному етапі розвитку місцеві органи влади відіграють важливу роль у політичній системі країн Європейського Союзу [8; 9]. У країнах Європейського Союзу спостерігається різноманіття форм децентралізації та підходів до організації надання публічних послуг на місцевому й регіональному рівнях. Тип і характер децентралізації суттєво впливають на умови праці працівників місцевого рівня [10]. Згідно з Індексом децентралізації – інтерактивним інструментом, що охоплює політичну, адміністративну та фінансову децентралізацію в 27 країнах ЄС – Німеччина та Латвія вирізняються найвищим рівнем політичної децентралізації на місцевому рівні, тоді як Ірландія має найменший ступінь децентралізації [3]. У 1970–1980-х роках більшість західних країн усвідомили потребу в глибокому реформуванні та модернізації державної служби. Визначення мети й завдань кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування стало ключовим чинником для вибору цих пріоритетних напрямів, впровадження нових механізмів та сучасних технологій управління персоналом у сфері державної служби. У цьому контексті особливого значення набуває ефективна процедура відбору кадрів на службу в органах місцевого самоврядування. Необхідність адаптації системи управління до вимог сучасності спонукала політичне керівництво розробити програму реформ державної служби, спрямовану на її докорінне оновлення. Основу таких реформ у більшості країн становлять наступні принципи [11]:

- демократизація системи державного управління та державної служби;
- орієнтація на потреби громадян, які, виступаючи клієнтами державних установ, розглядаються як споживачі публічних послуг;
- сфокусованість на досягненні конкретних результатів;
- ефективність і рентабельність управлінських процесів;
- спрощення процедур управління.

У цьому контексті уряди багатьох країн впроваджують нові підходи до державного менеджменту, активно використовуючи методи та практики, характерні для приватного сектора [10]. До таких методів належать: стратегічне планування, оцінка якості виконання службових обов'язків, скорочення кількості управлінських рівнів, а також встановлення заробітної плати залежно від кількості, якості та складності виконуваної роботи. Важливо зазначити, що попри різні підходи до кадрового забезпечення державної служби, стабільність, ефективність і надійність державного апарату досягаються через збереження та розвиток професійних кадрів з великим досвідом роботи в органах влади й управління. Цей кадровий склад, як правило, залишається відносно сталим навіть після парламентських виборів або змін у політичній ситуації. Такий підхід сприяє підтриманню високого рівня професіоналізму у державі [2]. При аналізі шляхів модернізації публічної служби в зарубіжних країнах варто звернути увагу на те, що ще понад два десятиліття тому Дуглас Осборн та Тед Геблер у своїй роботі «Перебудова уряду» запропонували десять основних принципів, які досі вважаються класичними й визначальними для ефективної адміністративної діяльності. Ці правила закладають фундамент

для реформування державного управління та спрямовані на підвищення якості й результативності роботи державних установ. Перший, стимулююче управління передбачає не жорсткий контроль, а регулювання процесів, що сприяє більшій гнучкості і мотивації. Другий, управління повинно бути орієнтоване на інтереси суспільства – тобто надати органам влади повноваження діяти на користь громадян, а не лише виконувати бюрократичні функції. Третім принципом є конкуренція в управлінні, що означає впровадження елементів конкуренції між адміністративними структурами для підвищення якості надання послуг. Четвертий принцип – це керування на основі чітко визначеної місії, що полягає у трансформації організацій, які працюють за традиційними нормами та правилами, в більш гнучкі та цілеспрямовані структури. П'ятим є акцент на досягненні конкретних результатів, а не формальному дотриманні процедур, що забезпечує більшу ефективність роботи. Шостий принцип – споживацька орієнтація, коли головним є задоволення потреб громадян, а не бюрократичних процесів. Далі йде добропорядне й ощадливе управління, яке полягає у збереженні та примноженні ресурсів держави замість їх необґрунтованого витрачання. Восьмий принцип – це передбачливість, коли акцент робиться на запобіганні проблем, а не на усуненні їх наслідків. Дев'ятим є децентралізація влади, що підтримує командну роботу і знижує ієрархічні бар'єри. Нарешті, десятим принцип – проринкове управління, яке передбачає впровадження реформ на основі ринкових механізмів.

Таким чином, наведені принципи залишаються важливими керівними засадами для країн, що прагнуть удосконалити державне управління та посилити ефективність публічної служби [12]. Зарубіжні експерти у сфері управління відзначають настання нової епохи – «епохи лідерів», коли ключову роль в управлінні починають відігравати справжні лідери. У зв'язку з цим дедалі більше зростає важливість розробки сучасних систем відбору та просування кадрів, їх ефективна підготовка і безперервне підвищення професійної кваліфікації [1]. У більшості європейських країн розроблено та впроваджено кваліфікаційні характеристики державних службовців і посадовців місцевого самоврядування у вигляді «ідеальних моделей», що охоплюють різні категорії посад і працівників. Ці моделі широко застосовуються для визначення змісту навчання управлінців з метою формування необхідних навичок і знань. Важливими аспектами зарубіжної практики, на нашу думку, є забезпечення публічної служби кваліфікованими кадрами через відкриті та прозорі конкурсні процедури; досвід професійної адаптації та кар'єрного зростання посадовців через ієрархічні рівні; а також ефективні механізми оцінки діяльності державних і муніципальних службовців. Впровадження принципу рівного доступу для всіх охочих працювати на професійній основі та запровадження відкритого конкурсного відбору стали ключовими факторами формування прозорої й ефективної публічної служби в зарубіжних країнах. Уряди цих країн застосовують на державній службі методи, характерні для приватного сектору, зокрема: оцінку якості виконання службових обов'язків, скорочення кількості рівнів управління, а також встановлення матеріального заохочення посадовців залежно від кількості, якості та складності виконаної роботи. Особливо важливо те, що кожен орган влади зацікавлений у забезпеченні висококваліфікованого складу працівників. Варто зазначити, що у більшості країн, особливо з перехідною економікою, зараз поширеним є рух трудових ресурсів із державного сектору в приватний. Водночас існує нагальна потреба активізувати зворотний потік – залучення працівників і менеджерів із приватного сектора до державної служби. Проте це завдання ускладнюється, перш за все, через нижчий рівень оплати праці державних службовців порівняно з приватним сектором. У зв'язку з поступовим наближенням законодавства про державну службу до загальних норм трудового права, різниця в умовах працевлаштування між державним і приватним секторами поступово скорочується. Це сприяє зростанню мобільності робочої сили, що, у свою чергу, є важливим фактором розвитку кадрів і підвищення організаційної компетентності, а також позитивно впливає на мотивацію працівників. Традиційні гарантії довічної зайнятості для державних службовців поступово відходять у минуле, поступаючись єдиним підходам до найму працівників, які застосовуються у приватному секторі. Внаслідок цього довгострокові трудові угоди стають менш поширеними, а державних службовців наймають переважно на короткострокові контракти, без гарантій подальшого працевлаштування в державній цивільній службі [2]. На засіданні круглого столу, проведеному спільно з Представництвом Ради Європи, було ухвалено рекомендації щодо необхідності вдосконалення нормативно-правових актів та концентрації зусиль на ключових пріоритетах. Їхня реалізація є надзвичайно важливою для створення сучасної професійної, політично нейтральної та підзвітної державної служби, здатної ефективно функціонувати в умовах демократичної правової держави. Серед головних пріоритетів визначено розмежування політичних і адміністративних посад, а також підвищення професіоналізму в державній службі

[13; 14]. Сьогодні багато країн Європейського Союзу розпочали процес делегування, децентралізації та індивідуалізації функцій у сфері кадрової політики. Такі зміни базуються на припущенні, що передача влади і підвищення мотивації менеджерів через розширення їх відповідальності та повноважень є ключовим чинником підвищення якості роботи [15]. Сучасні інформаційні та комунікаційні технології відіграють важливу роль у підготовці кадрів місцевого самоврядування. У західних країнах вже давно функціонують відкриті університети, як-от у Німеччині та Франції. Відкрите навчання зазвичай має розгалужену мережу навчальних центрів не лише в межах країни, а й за її межами.

Ключовим чинником ефективності державного управління загалом є наявність дієвої системи відбору на державну службу. Конкурсний відбір на посади державних службовців є важливою складовою системи управління і функціонування державних інституцій. Досвід європейських країн свідчить, що проведення конкурсів є ефективним способом формування професійної та політично нейтральної державної служби. Запровадження конкурсних процедур дозволяє об'єктивно оцінити знання кандидатів у сфері законодавства та їхню професійну кваліфікацію.

Порівнюючи системи державної служби різних країн, можна виділити дві великі категорії: кар'єрна (закрита), до якої належать Франція, Німеччина, Австрія, Іспанія, Бельгія, Данія, та посадова (відкрита), що формується за принципом відповідності державного службовця необхідному рівню спеціалізованих знань для конкретної посади, яку застосовують у Польщі, Швеції, Іспанії, Бельгії та Данії [15]. У системі підбору персоналу застосовується багатофункціональний підхід до відбору кандидатів. Посадова система передбачає прийом працівників на конкретні посади, які вимагають певних спеціалізованих знань. Важливо зауважити, що жодна з цих систем не використовується в чистому вигляді в жодній країні. У всіх країнах Центральної та Східної Європи існує гостра потреба у створенні професійної системи підготовки посадових осіб, яка б сприяла модернізації та адаптації органів управління до вимог європейської інтеграції.

Підготовка кандидатів перед прийняттям на роботу в кар'єрній системі є важливою складовою процедури відбору і широко застосовується в таких країнах, як Греція, Словаччина, Польща та Франція. Яскравим прикладом є Національна школа державного управління в Польщі, яка пропонує дворічну підготовчу програму для майбутніх державних службовців. Вона була створена за зразком французької Національної школи адміністрації (ENA).

Модель державної служби в Польщі є відкритою або змішаною, поєднуючи елементи як відкритої, так і закритої систем, з переважним акцентом на принципах відкритої моделі – відкритому конкурсі, прозорості та професіоналізмі [16]. Однак питання підвищення кваліфікації не входить до компетенції цієї школи [2]. Від якісного складу службовців залежить якість державного управління загалом. Одними з основних нормативних актів, якими регулюється державна кадрова політика Польщі, є закони «Про цивільну службу». У разі наявності вакантних посад в органах державної влади та місцевого самоврядування Польщі оголошуються конкурси на заміщення цих посад [17]. Процедура проведення конкурсів у Польщі базується на принципах прозорості, об'єктивності та високих стандартів відбору, що забезпечує залучення компетентних і мотивованих фахівців до публічного сектору. Основним органом, відповідальним за організацію конкурсів на державну службу в Польщі, є Національна рада державної служби (Rada Służby Cywilnej). Вона діє в межах Канцелярії Голови Ради Міністрів (Kancelaria Prezesa Rady Ministrów). До повноважень ради належать підготовка рекомендацій щодо управління державною службою за запитом Прем'єр-міністра або Керівника державної служби, а також за власною ініціативою. Крім того, рада займається розробкою програм кадрового управління в державній службі, питаннями державного бюджету у сфері державної служби, пропозиціями щодо підвищення заробітної плати у державному секторі, проектами нормативних актів, що регулюють державну службу, планами навчання державних службовців, питаннями етики державної служби, а також аналізом і підготовкою звітів Керівника державної служби про стан та виконання завдань державної служби за попередній рік [18]. У Польщі підготовку державних службовців здійснює Національна школа державного управління імені Леха Качинського (Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, KSAP). Цей навчальний заклад організовує освітні програми для кандидатів на державну службу, проводить конкурси та відбір, а також забезпечує підвищення кваліфікації державних службовців. Для зручності існує єдина онлайн-платформа – Управління цивільної служби, на якій публікуються всі оголошення про вакансії в органах влади [19]. Кандидатів яких відібрали запрошують пройти тестування, після чого відбувається співбесіда. Успішні учасники стають державними службовцями і протягом

року, вже працюючи, проходять підготовчий період служби. За бажанням, через певний час вони можуть скласти додатковий іспит, що дає змогу отримати статус чиновника державної служби та увійти до складу Державного кадрового резерву [20]. Для Польщі характерною є практика оприлюднення результатів конкурсів не лише щодо кандидатів, які були прийняті на роботу, а й тих, хто не пройшов відбір. Це має велике значення, оскільки забезпечує відкритість як самої процедури іспиту, так і його результатів для громадськості. Крім того, такий підхід сприяє формуванню публічного, дієвого державного кадрового резерву – важливої умови для ефективного функціонування системи підбору кадрів. Адже наявність кадрового резерву дозволяє не залучати нових працівників ззовні, що підвищує оперативність і якість добору.

У Франції ж правила та принципи державної служби відрізняються від тих, що застосовуються в інших країнах, де статус державних службовців менше відрізняється від працівників приватного сектору. Для кар'єрного зростання у французькій державній службі більше значення надається стажу роботи, ніж діловим або професійним якостям. Французька система використовує поняття «корпусів» державних службовців – це категорії працівників, об'єднаних за схожими обов'язками. В межах цих корпусів службовці мають ранги, які визначаються за результатами іспитів. Національне агентство державної служби (Центр національної територіальної державної служби) відповідає за організацію та проведення конкурсів на різних рівнях державної служби Франції. Система зосереджена на професійному досвіді, тому молоді та ініціативні працівники повинні поступово набувати практичних знань і навичок під час служби. Відбір державних службовців у Франції є складним і багаторівневим. На вищі посади призначають без конкурсів, тоді як на нижчі – набирають за допомогою тестів та спеціалізованих іспитів. Одночасно проводяться три види конкурсів: для випускників вищих навчальних закладів; для кадрових службовців; для кандидатів, які вступають до Національної адміністративної школи [18]. Особливістю німецької державної служби є наявність двох основних форм трудових відносин у публічному секторі: державні службовці та працівники, які працюють за трудовим договором згідно з трудовим законодавством. Переважна більшість працівників – це саме наймані працівники, а не державні службовці. Проте співвідношення цих категорій змінюється залежно від рівня влади – на місцевому рівні частка державних службовців є найменшою. Державні службовці користуються високим рівнем гарантій зайнятості, мають право на пенсійне забезпечення та додаткові пільги, зокрема сімейні надбавки. У свою чергу, працівники, які не мають статусу державного службовця, працюють на підставі трудового договору відповідно до чинного трудового законодавства і регулюються колективними договорами. Чиновники призначаються на посади довічно, тоді як із службовцями і працівниками укладають трудові договори, які можуть бути розірвані за певних умов [14]. Головним нормативно-правовим актом, що визначає правовий статус чиновників у Німеччині, є «Федеральний закон про чиновників», прийнятий у 1953 році та діючий у нинішній редакції. Відповідно до параграфа 7 цього закону, державним чиновником може бути особа, яка:

- є громадянином Німеччини згідно зі статтею 116 Конституції або громадянином іншої країни-члена Європейського Союзу;
- дотримується вільних демократичних принципів, закріплених у Конституції Німеччини;
- має відповідну освіту, необхідну для виконання посадових обов'язків;
- володіє необхідними здібностями, які були здобуті як у державній службі, так і поза нею, завдяки життєвому та професійному досвіду [3].

Відбір кандидатів у державну службу Німеччини базується на їхніх професійних навичках і досягненнях, без врахування статі, національного походження чи релігійних переконань. Процес набору є чітко регламентованим і формалізованим. Для отримання постійної посади кандидати повинні успішно скласти два державні іспити, які проводяться незалежною комісією, що включає державних службовців та університетських викладачів. Хоча успішне складання іспитів відкриває право брати участь у подальших етапах відбору, воно не гарантує автоматичне працевлаштування. Призначення на посаду відбувається лише після підтвердження придатності кандидата за результатами іспитів. Для початкових посад можливе постійне призначення після проходження випробувального терміну, який може тривати до п'яти років, а також після досягнення 27 років. Офіційним вважається призначення після отримання відповідного розпорядчого документа.

Німеччина належить до країн, де початок роботи у державній службі передбачає обов'язкову підготовку – зазвичай через стажування або спеціалізовані навчальні програми в державних чи публічних університетах. У законодавстві та колективних угодах публічного сектору не закріплено юридичного права на навчання, подібно до приватного сектору. Навчання надається за ініціативою роботодавців, хоча працівники мають право на регулярний перегляд

власних потреб у підвищенні кваліфікації. Час, витрачений на навчання, зараховується до робочого, а витрати на нього покриває роботодавець. Колективні угоди публічного сектору визнають важливість безперервного навчання протягом усього життя, підкреслюючи його користь як для працівників, так і для роботодавців. Навчальні послуги забезпечуються різними постачальниками на регіональному та місцевому рівнях, а публічний сектор є одним із найактивніших учасників у сфері підвищення кваліфікації працівників [10].

У Швеції є три рівні управління: центральний, регіональний (колишні графства) та муніципальний [10]. Конституція Швеції визнає місцеве самоврядування у певних сферах і делегує відповідні повноваження. Між регіональним і муніципальним рівнями самоврядування немає ієрархії – кожен має власні зони відповідальності. Муніципалітети та регіони забезпечують значну частину публічних послуг. У порівнянні з іншими європейськими країнами, місцева адміністрація у Швеції є потужнішою, а регіональний рівень – слабшим. Багато функцій поділяються або спільно виконуються між цими двома рівнями. Для працівників публічного сектору застосовуються ті ж трудові норми, що й у приватному, а державні службовці мають певні особливі умови праці, але без формального юридичного статусу. Колективні договори охоплюють майже всіх працівників державного сектору і укладаються між профспілками та Шведською асоціацією місцевих органів влади і регіонів. Юридичного права на навчання для працівників публічного сектору, зокрема органів місцевого і регіонального самоврядування, немає. Колективні угоди не містять обов'язкових положень щодо професійного розвитку. Водночас Закон про робоче середовище зобов'язує роботодавців забезпечувати навчання з охорони праці, щоб гарантувати безпечні умови праці і запобігти захворюванням та травмам. У 2020 році було запропоновано законодавчі зміни, що передбачають спільну освіту в державній адміністрації, яка охоплює базову та безперервну підготовку працівників, а також надання права на навчальну відпустку з виплатою 80 % заробітної плати. Деякі колективні угоди вже включають таке право. Попри це, на практиці рівень участі шведських працівників у навчанні та підвищенні кваліфікації, як у державному, так і в приватному секторах, залишається високим і значно перевищує середній європейський показник [21].

6. Висновки

Формування та розвиток персоналу в органах місцевого самоврядування потребує єдиного державного підходу, який включає концепцію роботи з персоналом, стратегію підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, а також механізми цільового управління кадрами. Основою такого підходу мають слугувати вимоги й стандарти професійної компетентності у сфері державного управління, що фактично запроваджує новий Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» №3077-IX від 02 травня 2023 року [22]. У європейському контексті системи підготовки управлінського персоналу суттєво різняться, однак забезпечення якісного кадрового потенціалу та його постійний розвиток є ключовими критеріями ефективності державного управління в умовах демократичного суспільства. Розробка кадрової політики та кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування визначається завданнями, які стоять перед державою та територіальними громадами. Варто наголосити, що незалежно від відмінностей у підходах до підбору і розвитку персоналу, стійкість, стабільність і ефективність функціонування системи забезпечується за рахунок збереження й удосконалення професійних кадрів із значним досвідом роботи в органах влади, склад яких не змінюється радикально у результаті парламентських виборів або політичних змін. Такий підхід сприяє збереженню високого рівня професіоналізму державної служби. Сучасні інформаційні та комунікаційні технології відіграють важливу роль у навчанні кадрів місцевого самоврядування. У країнах Заходу, таких як Німеччина і Франція, вже давно функціонують відкриті університети з розгалуженою мережею навчальних центрів як всередині країни, так і за її межами. Цей досвід є цінним для адаптації і впровадження у системах підготовки фахівців місцевого самоврядування.

References

1. Vahonova, O. H., Horpynych, O. V., Isykov, S. M., & Kasianenko, L. V. (2019). *Formuvannia personalu orhaniv mistsevoho samovriaduvannia (Ukraina)* [Formation of personnel of local self-government bodies (Ukraine)]. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy; Natsionalnyi tekhnichnyi universytet "Dniprovska politekhnika". (in Ukrainian)

2. Vytko, T. (2010). Zarubizhnyi dosvid zabezpechennia orhaniv derzhavnoi vlady kadramy [Foreign experience of staffing public authorities]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia – Public Administration and Local Government*, 1(4), 260–269. (in Ukrainian)
3. Pavlovaite, I., Asenov, R., & Henningsen, A. (2024). Institutional and labour relations regimes promoting decent working conditions for Local and Regional Government (LRG) workers in Croatia, Germany, Greece, Spain, and Sweden (ILO working paper, 114). ILO. <https://doi.org/10.54394/XJRA9504>
4. Zolotarov, V. F. (2014). Zarubizhna praktyka upravlinnia kadrovymy protsesamy v organakh vlady [Foreign practice of personnel management processes in public authorities]. *Derzhavne budivnytstvo – State Building*, (1). http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_1_24 (in Ukrainian)
5. Melnyk, P. V., & Melnyk, V. P. (2020). Dosvid krain Yevropeiskoho Soiuzu z pytan pravovoho rehuliuвання pratsi posadovykh osib orhaniv mistsevoho samovriaduvannia ta perspektyvy yoho vprovadzhennia v Ukraini [Experience of EU countries in the legal regulation of work of local self-government officials and prospects for implementation in Ukraine]. In *Challenges of legal science and education: an experience of EU countries and introduction in Ukraine* (pp. 286–307). Baltija Publishing. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-007-0-16> (in Ukrainian)
6. Kapinus, M. R. (2009). *Svitovi tendentsii rozvytku derzhavnoi sluzhby* [Global trends in the development of civil service]. In O. Yu. Obolenskyi & S. V. Somin (Eds.), *Derzhavna sluzhba Ukrainy v istorychnomu konteksti: problemy stanovlennia ta rozvytku. Proceedings of the Scientific-Practical Conference Dedicated to the 90th Anniversary of Civil Service of Ukraine* (Vol. 2, Part 3, p. 96). Kyiv: NADU. (in Ukrainian)
7. Hroisman, V. B. (Ed.). (2015). *Dosvid detsentralizatsii u krainakh Yevropy: zbirnyk dokumentiv* [Experience of decentralization in European countries: Collection of documents]. Kyiv: Instytut zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy. (in Ukrainian)
8. Mishyna, N. V., & Volkova, D. Ye. (2025). *Efektivne mistseve samovriaduvannia* [Effective local self-government]. National University “Odessa Law Academy”. (in Ukrainian)
9. Serwis Państwowego Zasobu Kadrowego. (n.d.). *The Chancellery of the Prime Minister*. <https://www.gov.pl/web/primeminister>
10. The European Public Administration Network. (2020). *The civil service system at European level*. Bucharest. <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2020/05/Report-The-Civil-Service-System-at-European-Level.pdf>
11. Kahanovska, T. Ye. (2010). *Kadrove zabezpechennia derzhavnoho upravlinnia v Ukraini* [Human resource provision of public administration in Ukraine]. V. N. Karazin Kharkiv National University. (in Ukrainian)
12. Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government*. New York, NY: Addison-Wesley.
13. Vyshnevskiy, A. (Comp. & Ed.), & Motrenko, T. (Gen. Ed.). (2007). *Profesiina derzhavna sluzhba: shcho зроблено i shcho dali?* [Professional civil service: what has been done and what's next?]. Kyiv: Head Office of the State Service of Ukraine. (in Ukrainian)
14. Bossart, D., & Demmke, C. (2004). *Derzhavna sluzhba u krainakh-kandydatakh do vstupu do YeS: novi tendentsii ta vplyv intehtatsiinoho protsesu* [Civil service in EU candidate countries: New trends and the impact of integration process] (O. M. Shalenko, Trans.). Kyiv: Milenium. (in Ukrainian)
15. Dubenko, S. D. (1999). *Derzhavna sluzhba i derzhavni sluzhbovtsi v Ukraini: navchalno-metodychnyi posibnyk* [Civil service and civil servants in Ukraine: Educational-methodical manual] (N. R. Nyzhnyk, Ed.). Kyiv: Yurinkom Inter. (in Ukrainian)
16. Kancelaria Sejmu. (2006). *Ustawa z dnia 24 sierpnia 2006 r. o służbie cywilnej*. <http://www.ksap.home.pl>
17. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów. (n.d.). *Serwis Państwowego Zasobu Kadrowego*. <https://www.pzk.kprm.gov.pl>
18. Public Administration Reform. (2024). *Competitions for Civil Service Positions in EU Countries. Part 1: France, Germany, Poland*. <https://par.in.ua/en/information/publications/374-konkursy-na-derzhavnu-sluzhbu-v-krainakh-yes-chastyna-1-frantsiia-nimechchyna-polscha>
19. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów. (n.d.). *Biuletyn Informacji Publicznej*. <https://www.gov.pl/web/bip>
20. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów. (n.d.). *Serwis Państwowego Zasobu Kadrowego*. www.pzk.kprm.gov.pl
21. Yevropeyskyi informatsiino-doslidnytskyi tsentr. (n.d.). *Pryiniattia na derzhavnu sluzhbu u krainakh Yevropeiskoho Soiuzu: informatsiina dovidka, pidhotovlena na zapyt narodnoho deputata Ukrainy* [Admission to civil service in EU countries: Information note prepared at the request of a Member of Parliament of Ukraine]. <https://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28975.pdf> (in Ukrainian)
22. Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [On Service in Local Self-Government Bodies], Law of Ukraine No. 3077-IX (May 2, 2023). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text> (in Ukrainian)