




Модернізація підготовки службовців органів місцевого самоврядування України на засадах сучасного європейського досвіду



Юрій Г. Кальниш  1*

¹ Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій (Україна). Професор кафедри публічного управління та адміністрування, д. держ. упр., професор.

* Автор-кореспондент, e-mail: ukalnish@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

отримана:

20 липня 2024 р.

переглянута:

23 серпня 2024 р.

прийнята:

5 вересня 2024 р.

опублікована

онлайн:

30 вересня 2024 р.

Авторське право

© 2024 автора



Цей твір

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

DOI: [10.70651/3041-2498/2024.1.01](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2024.1.01)

Мета статті полягає у дослідженні ключових аспектів організації системи професійної підготовки працівників для роботи в органах місцевого самоврядування в Західній Європі, на прикладі Французької Республіки (унітарний устрій) та Федеративної Республіки Німеччини (федеративний устрій) й оцінка можливості імплементації цього досвіду в Україні. В ході дослідження показано, що у багатьох європейських країнах професійна підготовка посадових осіб місцевого самоврядування втілюється як загальнонаціональна стратегія. Переважно вплив публічного сектору зводиться до включення в університетські програми відповідних курсів і факультативів. Одночасно поширюється практика плідної співпраці муніципалітетів з освітніми закладами з підготовки відповідних фахівців. Аналіз європейських практик формування концептуальних засад підготовки фахівців для роботи в органах місцевого самоврядування дає можливість зробити наступні висновки для України. Оскільки діюча в Україні система демократичного публічного управління не може гарантувати заміщення вакантних виборних посад в органах місцевого самоврядування виключно дипломованими спеціалістами в галузі місцевого самоврядування, доцільно здійснювати державну підтримку тих навчальних закладів недержавної форми власності, які готують фахівців для роботи в органах місцевого самоврядування, виходячи з потреб національного «ринку праці». У сучасних умовах обмеженості бюджетних ресурсів вдається недоцільним створення додаткової (окремої) національної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та навчання депутатів місцевих рад на базі бюджетного фінансування. Дослідження досвіду європейських країн у вирішенні питань професійно-кадрового забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування також свідчить про недоцільність створення централізованої системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування навіть в унітарних країнах.



КЛЮЧОВІ СЛОВА

місцеве самоврядування, публічна служба, професійна підготовка.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

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



Modernizing the training of local government officials in Ukraine based on contemporary European experience



Yurii Kalnysh  ¹ *

¹ State University of Information and Communication Technologies (Ukraine). Professor at the Department of Public Management and Administration, Doctor of Public Administration, Professor.

* Corresponding Author, e-mail: ukalnish@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

Received:

20 July 2024

Revised:

23 August 2024

Accepted:

5 September 2024

Published online:

30 September 2024

Copyright © 2024
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)

DOI: [10.70651/
3041-2498/2024.1.01](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2024.1.01)

The aim of this article is to examine the key aspects of the professional training systems for employees in local self-government in Western Europe, using the French Republic (a unitary system) and the Federal Republic of Germany (a federal system) as case studies, and to assess the feasibility of applying this experience in Ukraine. The study demonstrates that, in many European countries, the professional training of local government officials is implemented as part of a national strategy. In most cases, the role of the public sector is limited to incorporating relevant courses and electives into university curricula. However, there is an increasing trend toward fruitful collaboration between municipalities and educational institutions in the training of relevant professionals. The analysis of European practices in developing conceptual frameworks for training specialists in local self-government allows for several conclusions to be drawn for Ukraine. Given that the current democratic public administration system in Ukraine cannot ensure that vacant elected positions in local self-government bodies will be filled exclusively by certified specialists in the field, it is advisable for the state to support non-governmental educational institutions that prepare professionals for local self-government, based on the demands of the national 'labor market'. In the current context of limited budgetary resources, the creation of an additional national system for the training, retraining, and professional development of local government officials, as well as for the training of local council members through public funding, seems unjustified. An examination of European countries' experiences in addressing the professional staffing of local self-government bodies further indicates that establishing a centralized system for the training and development of local self-government officials is unnecessary, even in unitary states.



KEYWORDS

local self-government, public service, professional training.

1. Вступ

Активний розвиток в Україні місцевого самоврядування, обумовлений процесами децентралізації системи публічного управління, потребує модернізації й самого інституту служби в органах місцевого самоврядування. Пильна увага громадян та місцевих громад до якості роботи створених ними органів місцевого самоврядування, викликають потребу впровадження нових управлінських технологій, які покликаних найкращим чином використовувати місцевий бюджет та ефективніше надавати послуги громадянам, й широко та ефективно застосовуються за кордоном. За таких умов стратегічного значення набуває кадрова політика, що виступає як внутрішня рушійна сила модернізації місцевого самоврядування. Професіоналізм службовця місцевого самоврядування у виконанні своїх посадових функцій таким чином стає ключовим аспектом організаційної, управлінської та кадрової модернізації адміністративної діяльності на рівні місцевих громад.

На жаль, частина передбачених відповідними програмними документами [1; 2] заходів досі лишається не реалізованою, що у свою чергу, в умовах пришвидшення процесів європейської інтеграції України та збройної агресії Російської Федерації, потребує пошуку інноваційних шляхів ефективною модернізації кадрового складу органів місцевого самоврядування, зокрема шляхом удосконалення їх професійної підготовки та перепідготовки.

2. Огляд літературних джерел

Проблеми професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування в Україні вже давно і традиційно є предметом розгляду багатьох вітчизняних дослідників. Так, О. Аксьонова та ін. (2022) доводять, що успіх реформування державної влади та місцевого самоврядування залежить від ефективною кадровою політикою, спрямованою на пошук, навчання та раціональне використання людського капіталу; реалізація цієї політики вимагає дотримання науково-методичних, організаційних і управлінських заходів, а також забезпечення високого рівня професіоналізму і мотивації державних службовців [3]. Н. Ларіна аналізує вплив європейської інтеграції, недостатність конкурсного відбору через пандемію та воєнний стан, а також важливість підготовки молоді для публічної служби, а також доводить, що професіоналізація публічних службовців є ключовим фактором ефективного публічного управління в Україні, акцентуючи на необхідності їхнього професійного розвитку та кар'єрного зростання [4]. О. Костенко та Н. Грущинська аналізують процеси формування та реалізацію кадрової політики в органах публічної влади, досліджуючи досвід зарубіжних країн та сучасний стан кадрової політики в Україні, особливо акцентуючи на необхідності якісного оновлення персоналу, підвищення кваліфікації кадрів та стимулювання їхнього професійного розвитку для задоволення нових суспільних потреб у контексті змін суспільно-політичного устрою [5]. Л. Ладонько та Н. Мірко аналізують ключові підходи до підготовки та підвищення кваліфікації держслужбовців у європейській практиці, пропонуючи дієві шляхи вдосконалення системи підготовки держслужбовців в Україні з урахуванням міжнародного досвіду [6]. Н. Обушна та В. Петринська доводять, що успіх модернізації державної служби залежить від впровадження інноваційних HR-практик на основі врахування потреб службовців та сприяння їх самовдосконаленню. [7].

Разом з тим, в умовах дотримання проголошеного курсу України на європейську інтеграцію, дуже важливо враховувати досвід країн Європейського Союзу які ратифікували Європейську хартію місцевого самоврядування та мають розвинені системи місцевого самоврядування.

3. Постановка завдання

Метою статті є огляд ключових аспектів організації системи професійної підготовки працівників для роботи в органах місцевого самоврядування в Західній Європі, на прикладі Франції та Німеччини та оцінка можливості імплементації цього досвіду в Україні.

4. Методи та матеріали

Методологічною базою дослідження виступають такі загальнонаукові методи, як аналіз та синтез, використані для вивчення теоретичних підходів і практичного досвіду з питань кадрової політики та підготовки муніципальних службовців; систематизація – для узагальнення накопиченого досвіду й інформації про професійну підготовку службовців у різних країнах; порівняння – для виявлення відмінностей і подібностей між системами підготовки кадрів у країнах Європи та можливостей їх впровадження в Україні. Крім того, методичне забезпечення статті базується на використанні системного підходу для аналізу інститутів місцевого самоврядування як комплексних систем та формалізації громадянського суспільства і публічного управління як взаємопов'язані елементів, що функціонують в умовах демократичної трансформації; інституційного підходу для дослідження ролі інститутів місцевого самоврядування в суспільстві та впливу їх модернізації на ефективність управління; структурно-функціонального методу для дослідження ключових елементів та функцій органів місцевого самоврядування, а також їхньої взаємодії з громадянським суспільством. Використані методи дозволили комплексно дослідити особливості професійної підготовки службовців місцевого самоврядування у Франції та Німеччині й запропонувати рекомендації для впровадження цього досвіду в Україні.

5. Результати та обговорення

Незаперечною є евристична цінність для України досвіду країн Європейського Союзу в організації професійної підготовки працівників органів місцевого самоврядування. З метою виявлення спільних рис та особливостей у підходах до професіоналізації кадрів місцевого самоврядування, у якості класичних носіїв передового європейського досвіду розглядаються Французька Республіка (унітарна держава) та Федеративна Республіка Німеччина (федеративна держава).

Розглядаючи професійну підготовку службовців органів муніципального та комунального рівня в Європі варто наголосити, що визначальними чинниками тут є середня та вища освіта майбутніх службовців. Але в цілому вона не перебуває в компетенції системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації муніципальних службовців. Переважно вплив муніципального та комунального сектору зводиться до включення в університетські програми відповідних курсів і факультативів. Існують також приклади плідної співпраці муніципалітетів з навчальними закладами по підготовці відповідних фахівців. Тому під професійною підготовкою муніципальних службовців не розглядається отримання загальної вищої освіти.

У багатьох європейських країнах професійна підготовка втілюється державною стратегією. Так, у Франції законодавчо для всіх юридичних осіб визначена обов'язкова сума відрахувань на підготовку кадрів (0,75–6 % від фонду заробітної плати в залежності від чисельності працівників). При розгляді проекту державного бюджету проводяться спеціальні слухання по розділу «Професійна підготовка». В систему п'ятирічних планових контрактів між державою та регіонами включений обов'язковий блок по підготовці кадрів для різних секторів діяльності. Щорічно кожний третій – четвертий француз проходить курси підготовки чи перепідготовки.

В Німеччині (приміром – земля Саксонія) на перепідготовку та підвищення кваліфікації в місцевому самоврядуванні виділяється 1 % від загального фонду заробітної плати. Для комунальної сфери він нижчий і складає 0,5 %.

В адміністративному середовищі європейських країн модель безперервного навчання уже ефективно діє, завдяки системі кар'єри. Вона базується на принципі специфічності державного і місцевого управління. Рушійною силою реалізації цього принципу є такі механізми професійної підготовки, без яких не можливе ні зарахування на публічну службу, ні посадове просування:

- підготовка до конкурсів на отримання права доступу до публічної служби;
- професійна підготовка до виконання функцій конкретної посади;
- професійний ріст в ході кар'єри;
- індивідуальна підготовка, прямо не пов'язана з професійними вимогами.

У Франції функціонує детально регламентований по ієрархічним рівням публічної служби механізм горизонтальної та вертикальної мобільності службовців. Він стимулює їх інтерес до самовираження та приводить в дію основоположний принцип французької системи кар'єри – який реалізується завдяки професійній підготовці, перепідготовці та підвищенню кваліфікації – безперервного навчання.

Саме безперервному навчанню публічних службовців належить стратегічна роль в адміністративній системі Франції, Німеччини та багатьох інших європейських країн.

У Франції безперервне навчання являється предметом спеціальної угоди між державою і профспілками, які укладають рамкові угоди про підвищення кваліфікації. Так, остання французька угода у згаданій сфері складається із преамбули та семи основних статей [8]:

- забезпечення всім службовцям рівних можливостей на навчання;
- використання методів індивідуального підходу у навчанні;
- допомога службовцям в навчанні для підвищення їх професіоналізму та реалізації особистих проектів кар'єри;
- забезпечення ефективності процесу навчання;
- об'єктивна оцінка навчального процесу;
- поглиблення соціального діалогу;
- реалізація угоди.

Угода визначає джерела фінансування підвищення кваліфікації публічних службовців – кожна адміністрація повинна витратити 3,8 % фонду заробітної плати на навчання своїх службовців.

Безперервне навчання розглядається на державному та особливо на місцевому рівнях, як інструмент модернізації адміністрації. В даному випадку мова йде не про окремі курси, а про якісно новий підхід до процесу навчання, який реалізується як комплексний та цілеспрямований проект.

Французька модель безперервного навчання не може претендувати на новизну, оскільки є фрагментом навчально-організаційних технологій, які використовуються в промисловій сфері. Але її унікальність – в адаптації до специфіки адміністративних систем і успішно апробованих теорій та методів, таких як аналіз завдань, теорії потреб та мотивації тощо.

На сучасному етапі основоположним принципом професійної підготовки службовців стає кардинальна зміна напрямку діяльності навчального закладу: від класичної системи навчання по рознарядці йде перехід до партнерства в навчанні, коли навчальний заклад та адміністрація спільно планують та оцінюють результати навчання. Навчальний процес будується на основі попереднього глибокого вивчення потреб адміністрації в розвитку свого кадрового потенціалу.

Найбільш ефективним способом вивчення цих потреб є проведення організаційного та функціонального аудиту по заявкам органів місцевого самоврядування, зацікавлених в модернізації своїх служб. Аудит адміністрації дозволяє виявити логіку її організаційної структури, механізми функціонування її служб, рівень кваліфікації персоналу та сформулювати пропозиції по удосконаленню діючої системи управління кадровим потенціалом. Досліджуючи зовнішнє та внутрішнє середовище адміністрації, роблячи свого роду соціологічну «рентгенокопію» її організаційної структури, відображаючи реальність ситуації та процесів в звіті, аудит стимулює і поповнює змістом інноваційні процеси, перешкоджає замкнутості адміністрації та її бюрократизації.

Після вивчення ситуації, виявлення причин та визначення цілей, тобто по результатам діагностики, розробляється проект модернізації, де важлива роль визначається для професійної підготовки кадрів.

Розглядаючи навчання, як самостійний проект, можна виділити чотири етапи:

- виявлення дефіциту компетентностей на даний час чи на перспективу;
- прийняття рішення по результатам аналізу ситуації, визначення пріоритетів навчання;
- розробка дій по плануванню, погодженню та реалізації навчальних заходів;
- контроль якості та ефективності проведених навчальних заходів з висновками на перспективу.

Цікавим для України є досвід підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації комунальних (муніципальних) службовців в східних землях Німеччини. В перші роки після злиття східних та західних земель, основною метою навчання була професійна освіта. Це диктувалось необхідністю опанування комплексу нових професійних знань. З часом, десь в кінці

десятиріччя, акцент почав змінюватися. На перший план почали виходити проблеми модернізації адміністрацій, підвищення ефективності надання послуг населенню. Тобто відбулася професіоналізація муніципальної служби і система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації набула стандартних європейських підходів.

Ключовим елементом в підготовці кадрів, який використовується в європейських системах навчання і практично не застосовується в Україні, є технічне завдання, в якому погоджуються позиції, мета і дії адміністрації – замовника та навчального закладу – виконавця. Розробка технічного завдання проводиться спільно замовником і виконавцем і дозволяє оцінити, чи правильно виконавець проаналізував, а замовник поставив початкове завдання, чи адекватні очікування замовника його потребам, який розподіл ролей в проекті навчання. Технічне завдання – етапний документ, який завершує фазу прийняття рішення. На основі технічного завдання готується юридичний і фінансовий документ – договір на підготовку кадрів.

Наступний, третій етап проекту навчання – розробка та реалізація освітніх програм. В українських умовах часто це перший та останній етап. Основні детермінанти андрагогічних (оскільки йдеться про навчання дорослих людей) дій можуть бути показані схематично наступним чином (Рис. 1):

1. Студент: особистість, статус, вік, рівень знань, культури, психологічні фактори;
2. Зміст: цілі, програми, якість, способи;
3. Викладачі: особистість, компетентність, статус, досвід;
4. Навколишнє середовище: час, місце навчання, професіональне мікро- та макросередовище, умови;
5. Ставлення (1) – (2): мотивація, особисті плани, очікування та потреби;
6. Андрагогічні відносини (1) – (3): взаємодія, ролі, клімат;
7. Відносини (3) – (2): тактика, стратегія, методика;
8. Відносини (1) – (4): мета, завдання, професійні відносини, кар'єра;
9. Відносини (3) – (4): статус, функції, цілі;
10. Відносини (2) – (4): оцінка змісту, завдання, ролі навчання.

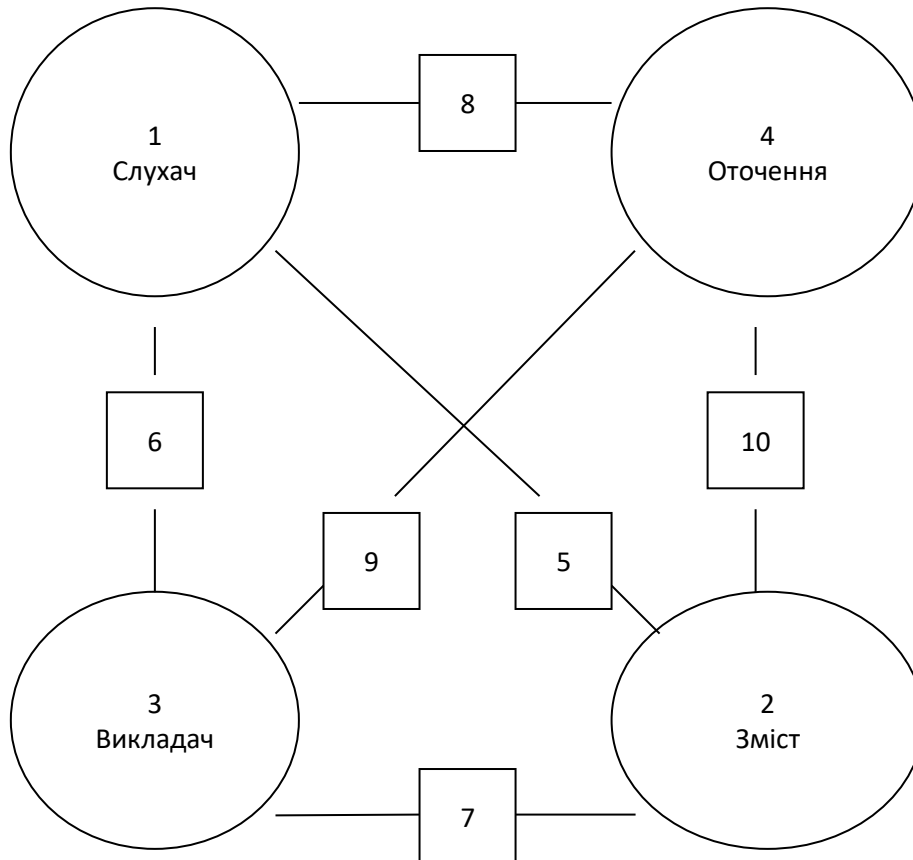


Рис. 1. Детермінанти формування навчальних програм

Джерело: розроблено автором.

Взаємодія даних факторів визначає андрагогічні цілі, які можна класифікувати як:

- соціально-економічні (цілі розвитку структури);
- соціально-педагогічні (цілі розвитку особистості);
- тренінгові (цілі професійного розвитку).

В залежності від андрагогічних цілей розробляється і вибирається методика навчання.

Характер підготовки муніципальних кадрів в Європі значно змінився за останні роки, так як її головною метою стає не отримання в чистому вигляді знань та адаптація службовця до виконання окремих функцій, а розвиток, в першу чергу, особистісних аспектів: поведінки, логічного мислення, загальної та професійної культури, управлінських здібностей. Еволюція праці у бік абстрактності, автономії та колективності ставить на перший план поняття «компетенції» (сукупності адміністративних функцій та повноважень конкретної посади) та «компетентності» (сукупності знань, умінь і навичок конкретного працівника, які дозволяють йому ефективно виконувати функції і повноваження на конкретній посаді). Компетентність працівника дозволяє адекватно реагувати на зміни ситуації та оперативно вирішувати відповідні проблеми. В той же час організаційні умови праці або сприяють, або перешкоджають реалізації набутої компетентності. Гнучкість організації являє собою засіб і рушійну силу розвитку професійної майстерності, які в свою чергу роблять внесок в її модернізацію.

Після розробки та проведення навчальних заходів настає час четвертого етапу проекту навчання – контроль якості зробленої роботи та оцінка реального впливу підготовки на практичну діяльність, реалізацію індивідуальних та колективних планів.

Як правило, на всіх етапах навчання, ведуться численні дослідження та експерименти. Ще на стадії розробки навчального проекту робиться акцент на результати, які планується отримати. Це є значною методологічною допомогою, оскільки визначаються критерії кінцевої оцінки. Контроль отриманих знань, якість організації та проведення навчання здійснюються безпосередньо по закінченню навчального заходу за допомогою випробувань, тестів, кейс-стаді, анкет тощо. Аналіз цього контролю є основою для удосконалення освітніх програм та навчального процесу. Оцінка практичної користі навчання проводиться через декілька місяців на робочих місцях учасників навчання за допомогою співбесід, опитувань їх самих, їх колег та керівників. Отримана інформація аналізується і трансформується в новий проект навчання.

До підвищення кваліфікації муніципальних та комунальних службовців органами самоврядування залучаються багато інституцій, в основному на конкурентних засадах. В той же час, існує практика створення ними навчальних закладів. Наприклад, мерія міста Лейпцига разом із Торгово-промисловою палатою міста заснували Академію державного управління Лейпцига [9].

Відповідно, при розміщенні замовлень на перепідготовку та підвищення кваліфікації мерія віддає перевагу цьому навчальному закладу і розміщує 65–70 % замовлення (у фінансових показниках).

Мерія Берліну виступила засновником Берлінської академії управління. Цікавим є розгляд її структури, який наведений на Рис. 2. Вона показує комплексний підхід до навчання всіх категорій муніципальних службовців, що є повчальним для України, де підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації зорієнтоване тільки на управлінців.

Навчальні заклади, які зорієнтовані на навчання муніципальних службовців, як правило, об'єднуються у спілки, союзи. Це наочно можна побачити на прикладі Німеччини. В шістнадцяти федеральних землях функціонують 69 академій, на кшталт Лейпцизької та Берлінської і вони об'єднані в спілку.

Аналізуючи наведений європейський досвід професійної підготовки та перепідготовки муніципальних службовців можна зробити наступні висновки:

- професійній підготовці муніципальних та комунальних службовців в європейських країнах відводиться стратегічна роль і вона базується на безперервному навчанні;
- основоположним принципом професійної підготовки є кардинальна зміна напряму діяльності учбового закладу: від класичної системи навчання по рознарядці до партнерства в навчанні;
- в систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації муніципальних службовців включений весь спектр муніципальних службовців: від управлінців до службовців;

- муніципалітети, комуни самостійно визначають кадрову політику та питання підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації своїх службовців, самостійно регулюють кошти на підвищення кваліфікації;

- до підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації залучаються багато інституцій, переважно на конкурентних засадах; в той же час великі муніципалітети часто виступають засновниками навчальних закладах, які виконують основні замовлення.

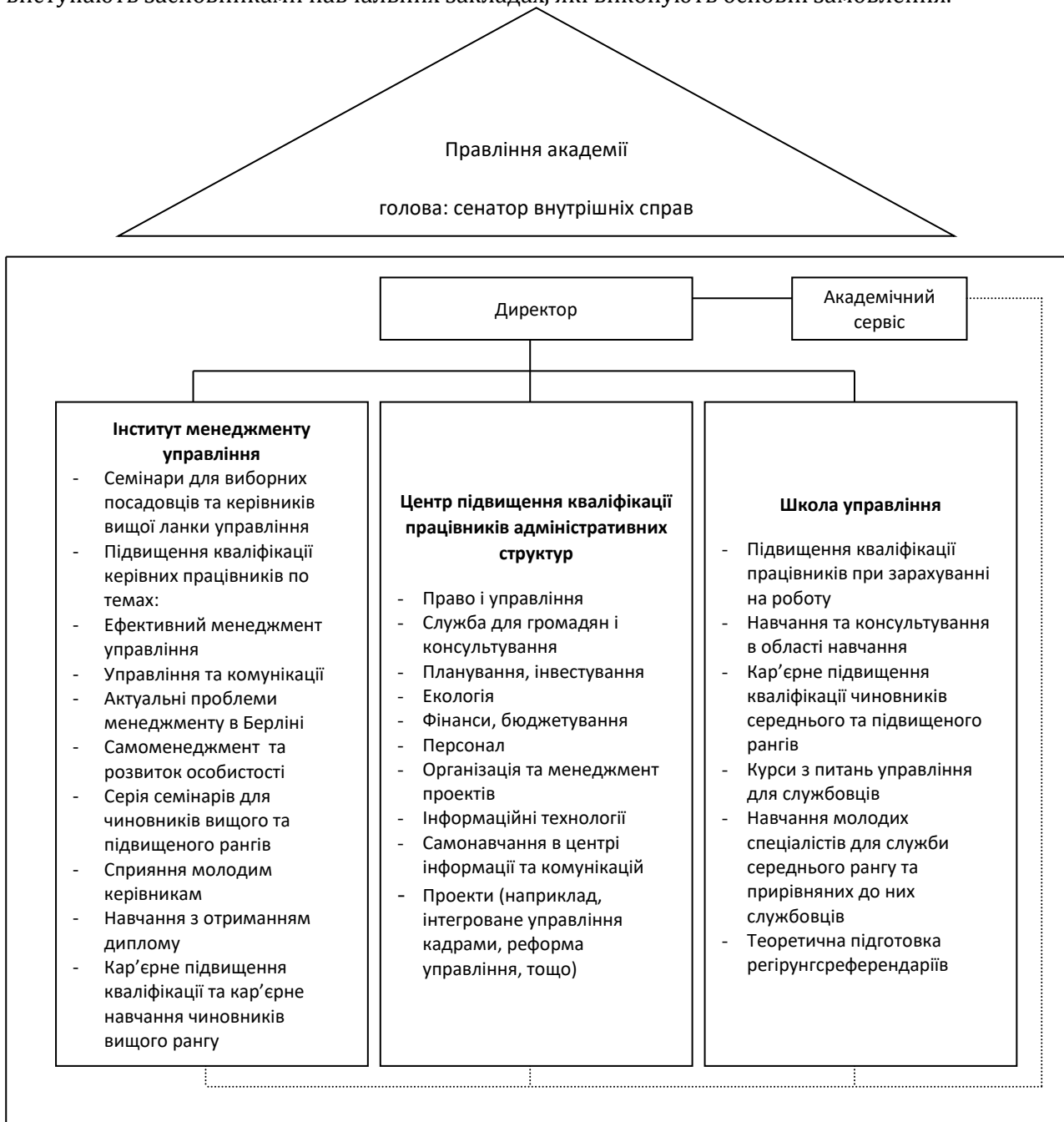


Рис. 2. Структура Берлінської академії управління

Джерело: систематизовано автором.

Головним змістом удосконалення діючої в Україні системи кадрового забезпечення, подальшого підвищення її ефективності є, насамперед, заміна традиційної концепції підготовки фахівців для роботи в органах місцевого самоврядування на принципово іншу, в основі якої – формування національної управлінської еліти на засадах забезпечення необхідного рівня компетентності посадових осіб (адекватного завданням реформування суспільства), яка складається з умінь виконувати функції та завдання, пов'язані з їх службовими обов'язками, а також здатності до публічної діяльності, зокрема, до роботи в органах місцевого самоврядування, що дозволяють реалізувати покладені на них управлінські повноваження.

Основним шляхом модернізації діючої системи підготовки кадрового корпусу місцевого самоврядування, дальшого підвищення її ефективності, прискорення формування національної управлінської еліти є суттєве поглиблення диференціації й індивідуалізації навчання на базі послідовного удосконалення організаційних структур цієї системи, впровадження сучасних андрагогічних технологій і розмежування підготовки кадрів різних управлінських рівнів за змістом, формами і методами навчання. Відповідно обґрунтовано застосування специфічних принципів та підходів до організації підготовки кадрів місцевого самоврядування.

Специфічні принципи:

- принцип раціональності,
- пріоритетно-цільовий принцип,
- принцип адекватності обсягу та змісту підготовки завданням, які стоять перед державою на сучасному етапі,
- принцип односпрямування (односкерування) навчального процесу,
- принцип відповідності навчальних програм сучасним педагогічним технологіям та їх узгодженості у навчальних закладах загальнонаціональної системи,
- принцип врахування мотивації, характеру роботи, вікового цензу при виборі відповідної форми навчання – денної, заочної, вечірньої, дистанційної;

Специфічні підходи:

- структурно-цільовий підхід,
- функціонально-цільовий підхід,
- регіональний підхід,
- ситуаційний підхід,
- системний (комплексний) підхід.

Суттю організації навчання є регулювання змісту, форм і методів професійної підготовки кадрів з урахуванням специфіки суб'єктів навчання та мотивації студентів до навчання; забезпеченням адекватності обсягу та змісту підготовки завданням, які стоять перед державою на сучасному етапі, а також відповідності навчальних програм сучасним андрагогічними технологіям та їх узгодженості у навчальних закладах які здійснюють підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування; сприяння управлінським кадрам у науково-дослідній роботі.

6. Висновки

Вищевикладене певною мірою підтверджують попередні наукові результати, отримані в процесі дослідження тематики формування концептуальних засад підготовки фахівців для роботи в органах місцевого самоврядування. А саме:

1. Оскільки діюча в Україні система демократичного публічного управління не може гарантувати заміщення вакантних виборних посад в органах місцевого самоврядування виключно дипломованими спеціалістами в галузі місцевого самоврядування, доцільно здійснювати державну підтримку тих навчальних закладів недержавної форми власності, які готують фахівців для роботи в органах місцевого самоврядування, виходячи з потреб національного «ринку праці».

2. Наявного потенціалу діючої мережі навчальних закладів з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування цілком достатньо для задоволення потреб органів місцевого самоврядування у перепідготовці та підвищення кваліфікації діючих посадових осіб, в тому числі депутатів, органів місцевого самоврядування.

3. В сучасних умовах обмеженості бюджетних ресурсів вдається недоцільним створення додаткової (окремої) національної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та навчання депутатів місцевих рад на базі бюджетного фінансування.

4. Дослідження досвіду європейських країн у вирішенні питань професійно-кадрового забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування також свідчить про недоцільність створення централізованої системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування навіть в унітарних країнах.

References

1. Strategy for Public Administration Reform until 2021 Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 474 (2016). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-p#Text> (in Ukrainian)
2. On Approval of the Concept of Reforming the System of Professional Training of Civil Servants, Heads of Local State Administrations, their First Deputies and Deputies, Local Government Officials and Members of Local Councils Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 974-p. (2017). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/974-2017-p> (in Ukrainian)
3. Aksonova, O., Volkivska, A., Yatsenko, O., Yakobchuk, V., & Zavhorodni, A. (2022). Theoretical and organizational aspects of formation and implementation of personnel policy in state authorities and local self-government. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, (1). <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.1.30> (in Ukrainian)
4. Larina, N. (2023). Professionalization and professional and career growth of public servants: challenges and prospects. *Public Administration and Regional Development*, (19), 239–257. <https://doi.org/10.34132/pard2023.19.12> (in Ukrainian)
5. Kostenko, O., & Grushchynska, N. (2020). Formation and implementation of personnel policy in public authorities: domestic and foreign experience. *Economic Space*, (158), 77–82. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/158-13> (in Ukrainian)
6. Ladonko, L., & Mirko, N. (2021). Professional training of civil servants: Foreign experience. *Zovnishnja torhivlja: ekonomika, finansy, pravo*, 3(116), 108–118. [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(116\)10](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(116)10) (in Ukrainian)
7. Obushna, N., & Petrynska, V (2021). Modernization of civil service and human resources management in Ukraine: Objective need and features of implementation. *Naukovi perspektivi*, 4(10), 148–162. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-4\(10\)-148-162](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-4(10)-148-162) (in Ukrainian)
8. Ville de Paris (29 July 2022). Le Pôle Ressources. <https://www.paris.fr/pages/le-pole-ressources-7260> (in French)
9. IU Internationale Hochschule (2024). Studiengänge, Seminare und Tagungen. Leipzig. https://www.iu.de/lp/studiengange/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=10225610043&utm_term=%2Bstudiengänge&utm_content=102435481616&device=c&gclid=EAIaIQobChMIw6nF7d2wAIVjCyCh0PCQnYEAAYASAAEgIpd_D BwE (in German)