

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

**КАФЕДРА ФІЛОСОФІЇ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ**

**Кваліфікаційна робота
магістра**

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДГОТОВКИ КАДРОВОГО СКЛАДУ
ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У
ВІДПОВІДНОСТІ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО
ВРЯДУВАННЯ**

Виконав: магістрант 2-го курсу, групи 8.2812-13
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне
управління та адміністрування»
В.О. Троцький

Керівник: професор кафедри філософії,
публічного управління та соціальної роботи,
доцент, д.філос.н. Чайка І.Ю.

Рецензент: доцент кафедри філософії, публічного
управління та соціальної роботи,
доцент, к.філос.н. Ель Гуессаб Карім

Запоріжжя – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціології та управління

Кафедра філософії, публічного управління та соціальної роботи

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри філософії, публічного
управління та соціальної роботи

_____ Т.І. Бутченко

« ____ » _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРАНТУ

Троцькому Владиславу Олексійовичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Трансформація підготовки кадрового складу органів місцевого самоврядування у відповідності до стандартів європейського врядування

керівник роботи Чайка Ірина Юріївна, д.філос.н., доцент,

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «01» травня 2023 року № 647-с

2. Строк подання студентом роботи 6 грудня 2023 року

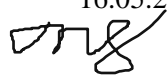
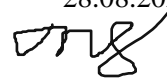
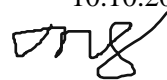
3. Вихідні дані до роботи Кондрацька Н. М. Місцеве самоврядування в Україні: конституційна модель системно-структурної організації: дис. канд. юрид. наук. Харків, 2016. 236 с.; 44. Назарко А.Т. Міське самоврядування в Україні : дис. канд. юрид. наук. Одеса, 2015. 224 с.; Щокін Г. В. Як ефективно управляти людьми: психологія кадрового менеджменту. Київ : МАУП, 1999. 400 с.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Проаналізувати історію дослідження трансформації підготовки кадрового складу органів місцевого самоврядування у відповідності до стандартів європейського врядування. 2. Уточнити зміст основних понять дослідження трансформації підготовки кадрового складу органів місцевого самоврядування у відповідності до стандартів європейського врядування. 3. Визначити принципи і методи дослідження трансформації підготовки кадрового складу органів місцевого самоврядування у відповідності до стандартів європейського врядування 4. Визначити основні критерії трансформації підготовки складу органів місцевого самоврядування відповідно до стандартів Європейського врядування. 5. Виділити суб'єкти та етапи процесу трансформації підготовки складу органів місцевого самоврядування відповідно до стандартів Європейського врядування. 6. Висвітлити законодавче забезпечення трансформації підготовки кадрового складу органів державної влади у відповідності до стандартів Європейського врядування. 7. Виділити шляхи

удосконалення процесу трансформації підготовки кадрового складу органів місцевого самоврядування у відповідності до стандартів Європейського врядування 8. Сформувані потенційно нові оцінки сформованості навичок кадрового складу органів місцевого самоврядування у відповідності до стандартів Європейського врядування.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

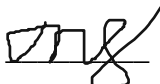
6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Чайка І.Ю., професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	16.05.2023	16.05.2023 
Розділ 2	Чайка І.Ю., професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	28.08.2023	28.08.2023 
Розділ 3	Чайка І.Ю., професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	10.10.2023	10.10.2023 

7. Дата видачі завдання 10 травня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Березень – квітень 2023	виконано
2.	Бібліографічний пошук	Травень 2023	виконано
3.	Розробка основних положень роботи	Червень 2023	виконано
4.	I розділ	Червень – серпень 2023	виконано
5.	II розділ	Серпень – жовтень 2023	виконано
6.	III розділ	Жовтень – листопад 2023	виконано
7.	Систематизація висновків	Листопад – грудень 2023	виконано
8.	Нормоконтроль	Листопад – грудень 2023	виконано

Студент  В.О. Троцький

Керівник роботи _____ Чайка І.Ю.

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Заїка О. В.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 83 сторінок, 77 позицій у списку літератури.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДГОТОВКИ КАДРОВОГО СКЛАДУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ВІДПОВІДНОСТІ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ВРЯДУВАННЯ

Мета дослідження: дослідити значення та визначити шляхи удосконалення трансформації підготовки кадрового складу органів місцевого самоврядування у відповідності до стандартів європейського врядування.

Об'єкт дослідження: система підготовки кадрового складу органів місцевого самоврядування.

Предмет дослідження: трансформація системи підготовки кадрового складу органів місцевого самоврядування у відповідності до стандартів європейського врядування.

Методи дослідження: аналіз, структурно-функціональний, порівняльний аналіз, метод спостереження, синтезу, дедукції та індукції.

Новизна дослідження: полягає у аналізі специфіки трансформації підготовки саме молодих спеціалістів органів місцевого самоврядування, що найбільше здатні до адаптації і сприйняття нового.

Гіпотеза: трансформація підготовки кадрового складу органів місцевого самоврядування відповідно до стандартів європейського врядування може позитивно вплинути на подолання таких управлінських явищ як корупція, управлінська некомпетентність, непотизм, та прискорити входження України в ЄС.

Висновки: 1. Корупція і управлінська некомпетентність може призвести до створення більшості економічних, екологічних, етичних та законодавчих проблем в процесі розвитку держави.

2. Необхідною є розробка системи трансформації підготовки кадрового складу органів місцевого самоврядування відповідно до стандартів Європейського врядування.

SUMMARY

The qualification work consists of 83 pages, and 77 items in the bibliography

TRANSFORMATION OF PERSONNEL TRAINING OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES IN ACCORDANCE WITH EUROPEAN GOVERNANCE STANDARDS

The purpose of the study: is to investigate the significance and determine ways of improving the transformation of the training of personnel of local self-government bodies in accordance with the standards of European governance.

The object of the study: is the system of training the personnel of local self-government bodies.

The subject of the study: the transformation of the system of training the personnel of local self-government bodies in accordance with European governance standards.

Research methods: analysis, structural-functional, comparative analysis, method of observation, synthesis, deduction and induction.

The novelty of the study: it consists of the analysis of the specifics of the transformation of the training of young specialists of local self-government bodies, who are most capable of adapting and perceiving new things.

Hypothesis: the transformation of the training of personnel of local self-government bodies in accordance with European governance standards can have a positive effect on overcoming such management phenomena as corruption, management incompetence, and nepotism, and accelerate Ukraine's entry into the EU.

Conclusions: 1. Corruption and managerial incompetence can lead to the creation of most economic, ecological, ethical, and legislative problems in the process of state development.

2. It is necessary to develop a transformation system for the training of personnel of local self-government bodies in accordance with the standards of European governance.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДГОТОВКИ КАДРОВОГО СКЛАДУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ВІДПОВІДНОСТІ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ВРЯДУВАННЯ.....	10
1.1. Історія дослідження трансформації підготовки кадрового складу органів місцевого самоврядування у відповідності до стандартів Європейського врядування.....	11
1.2. Уточнення основних понять дослідження: «органи місцевого самоврядування», «стандарти європейського врядування», «кадри», «підготовка кадрів».....	22
1.3. Принципи та методи дослідження трансформації підготовки кадрового складу органів місцевого самоврядування у відповідності до стандартів Європейського врядування.....	30
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДГОТОВКИ КАДРОВОГО СКЛАДУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ВІДПОВІДНОСТІ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ВРЯДУВАННЯ.....	37
2.1. Основні критерії трансформації підготовки складу органів місцевого самоврядування відповідно до стандартів Європейського врядування.....	37
2.2. Суб'єкти та етапи трансформації підготовки складу органів місцевого самоврядування відповідно до стандартів Європейського врядування.....	42
2.3. Законодавче забезпечення трансформації підготовки кадрового складу органів місцевого самоврядування у відповідності до стандартів Європейського врядування.....	50
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДГОТОВКИ КАДРОВОГО СКЛАДУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ВІДПОВІДНОСТІ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ВРЯДУВАННЯ.....	53
3.1. Шляхи удосконалення процесу підготовки кадрового складу органів місцевого самоврядування у відповідності до стандартів Європейського врядування.....	53
3.2. Оцінка сформованості навичок кадрового складу органів місцевого самоврядування у відповідності до стандартів Європейського врядування.....	63
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	75

ВСТУП

Актуальність дослідження. На нинішньому етапі розвитку українське суспільства перебуває в процесі трансформації відповідно до викликів сьогодення. Трансформації відбуваються в усіх сферах суспільно-політичного життя відповідно до курсу в Європейський Союз, який обраний нашим суспільством та визначений в Конституції України. Цей орієнтир є вірним та революційним, таким самим, як коли князь Київської Русі Володимир Великий хрестив свою державу, тим самим заявивши світові про себе та свою країну. На мою думку, нинішня інтеграція України в Європейський Союз є такою самою визначною подією, яка повинна вивести Україну на міжнародну арену. Але для цього потрібно виконати безліч вимог, однією з яких буде підготовка органів місцевого самоврядування до стандартів Європейського Союзу. Навіть зараз одним із основних аргументів того, чому нас не хочуть брати в ЄС є нерозвиненість та відсталість механізмів реалізації діяльності органів місцевого самоврядування, корупція, відсутність ефективної прозорості та підзвітності дій влади. Є і безліч інших проблем, з якими стикається Україна на цьому шляху. Звісно ж на всі ці процеси впливає і війна з російськими загарбниками, нестабільність та хаос в управлінні місцевими органами, які кожен день зустрічаються з серйозними викликами, наприклад, обстрілами, пошкодженням будинків, питанням гуманітарних проблем та іншим.

Як ніколи важливо, правильно підготувати кадровий резерв та новий персонал відповідно до викликів сьогодення та стандартів європейського врядування. До того ж потрібно враховувати те, що доведеться відбудовувати деокуповані території, на яких потрібно буде багато спеціалістів та стратегія, щоб відновлення відбулося швидко та ефективно.

Ми в процесі дослідження спиралися на концепції Д. Осборна (David Osborne), Т. Геблера (Ted Gaebler), Б. Хідей (B.Headey), Н. Хопмана (N. Hopman), К. Бекінга (K.Becking), Дж. Сакса (Jeffrey Sachs), К. Зіннса (Clifford Zinnes), Я. Ейлат (Yair Eilat), Баймуратова М. О., Батанова О. В., Віткіна Л.,

Гошко А., Грובהа В.П., Ідесіс І. В., Калити П.Я., Карпи М.І., Квятковського М., Кириченко Ю.М., Кондрацької Н. М., Конотопцева О. С., Куйбіді В.С., Левенеця А.В., Любченко П. М., Марцеляка О.В., Мишина Н. В., Назарко А.Т., Олуйко В.М., Павлова І., Панасюка С.А., Рабіновича П., Романюка А., Саханенко С.Є., Тарахонич Т. І., Ткачук А.Ф., Федоренко В. Л., Хохрякова І. В., Чиркіна А. С., Шкабаро В. М., Щокіна Г. В., та політичних діячів й експертів Олексія Данілова, Таміли Ташева, Дениса Шмигала.

Об`єкт дослідження: система підготовки кадрового складу органів місцевого самоврядування.

Предмет дослідження: трансформація системи підготовки кадрового складу органів місцевого самоврядування у відповідності до стандартів європейського врядування.

Мета: дослідити значення та визначити шляхи удосконалення трансформації підготовки кадрового складу органів місцевого самоврядування у відповідності до стандартів європейського врядування.

Мета досягається через виконання таких завдань:

- проаналізувати історію дослідження трансформації підготовки кадрового складу органів місцевого самоврядування у відповідності до стандартів європейського врядування;
- уточнити зміст основних понять дослідження трансформації підготовки кадрового складу органів місцевого самоврядування у відповідності до стандартів європейського врядування;
- визначити принципи і методи дослідження трансформації підготовки кадрового складу органів місцевого самоврядування у відповідності до стандартів європейського врядування;
- визначити основні критерії трансформації підготовки складу органів місцевого самоврядування відповідно до стандартів Європейського врядування;

- виділити суб'єкти та етапи процесу трансформації підготовки складу органів місцевого самоврядування відповідно до стандартів Європейського врядування;

- висвітлити законодавче забезпечення трансформації підготовки кадрового складу органів державної влади у відповідності до стандартів Європейського врядування;

- виділити шляхи удосконалення процесу трансформації підготовки кадрового складу органів місцевого самоврядування у відповідності до стандартів Європейського врядування;

- сформувані потенційно нові оцінки сформованості навичок кадрового складу органів місцевого самоврядування у відповідності до стандартів Європейського врядування;

Наукова новизна: полягає у аналізі специфіки трансформації підготовки саме молодих спеціалістів органів місцевого самоврядування, що найбільше здатні до адаптації і сприйняття нового.

Гіпотеза: трансформація підготовки кадрового складу органів місцевого самоврядування відповідно до стандартів європейського врядування може позитивно вплинути на подолання таких управлінських явищ як корупція, управлінська некомпетентність, непотизм та прискорити входження України в ЄС.

Апробація роботи: Результати дослідження було представлено на 1 круглому столі та 4 наукових конференціях: XVI університетській науково-практичній конференції студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука - 2023» (Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, 17-22 квітня 2023 року); XIII Міжнародній науковій конференції «Соціальне прогнозування та проектування майбутнього: перемога, мир та відновлення у післявоєнній Україні» (Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, 28 квітня 2023 року); II Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку» (НУ «Львівська політехніка»

м. Львів, 31 травня 2023 року); Круглому столі «Тенденції професійного розвитку особистості майбутнього фахівця в умовах сьогодення» (Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди, м. Харків, 26 жовтня 2023 року); Міжнародній науковій конференції «Становлення сучасної Української держави: роль європейських цінностей у формуванні демократичного буття» (Міністерство освіти і науки України, Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, 7 листопада 2023 року).

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку літератури.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДГОТОВКИ КАДРОВОГО СКЛАДУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ВІДПОВІДНОСТІ ДО СТАНДАРТИВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ВРЯДУВАННЯ

1.1. Історія дослідження трансформації підготовки кадрового складу органів місцевого самоврядування у відповідності до стандартів Європейського врядування

Дуже важливе значення в аналізі проблеми трансформації підготовки кадрового складу органів місцевого самоврядування у відповідності до стандартів Європейського врядування має розгляд масштабів дослідження цього питання.

Так, вчений А.С. Чіркін провів порівняльно-правовий аналіз місцевого самоврядування у Польщі, Угорщині та Чехії. У своєму дослідженні він резюмував, що «приклад досліджуваних країн доводить тезу про різноманітність систем і моделей місцевого самоврядування навіть в межах близьких за соціально-економічними та політико-правовими характеристиками держав; адже у Польщі та Угорщині існує континентальна система місцевого самоврядування, тоді як в Чехії – англо-саксонська, у Польщі й Угорщині на базовому рівні використовується модель «слабка рада – сильний мер», тоді як у Чехії – навпаки «сильна рада – слабкий мер». При цьому інституційна модель місцевого самоврядування, як правило, відображає форму правління відповідних держав: у Польщі та Угорщині місцеве самоврядування побудоване за зразком напівпрезидентської республіки, тоді як у Чехії – на парламентарний манер» [66, с. 200]. Щодо цих тверджень є певні міркування.

По-перше, для Європейського Союзу не важливий певний стиль управління місцевого самоврядування, проводячи подальше дослідження

буде виведено певні характерні ознаки для виділення спільних моментів, які пов'язані з самим членством в Європейському Союзі.

По-друге Європейський Союз не нав'язує певний стиль управління державою, але є певні вимоги, яких потрібно дотримуватися. Бажання самої країни відповідати цим вимогам і бути частиною Європейського Союзу, або їм не відповідати. Бути частиною західного суспільства – означає відповідати певним вимогам, які є еталоном для європейського суспільства.

Тривалі дискусії вітчизняних і зарубіжних науковців свідчать про актуальність вивчення трансформації підготовки кадрового складу органів місцевого самоврядування у відповідності до стандартів Європейського врядування. Г. Щокін ототожнює це з об'єктивною структурою професійної діяльності, яка відповідає визначеним вимогам, правилам, нормам і повинна передбачати професійно-необхідні знання, уміння та навички [68, с. 11].

Дійсно не вистачає певних стандартів кадрової політики, які будуть спільними для всіх органів влади. Є випадки, коли кадри набираються відповідно до суб'єктивних суджень керівництва певних органів влади, або кадрового працівника. Звісно ж для більшої ефективності в роботі органів державної влади та місцевого самоврядування потрібно більше раціональності, об'єктивності та науковості в питанні підбору компетентних кадрів. Наявний стан справ в службі органів місцевого самоврядування вказує на проблеми щодо стандартизації кадрових процесів у публічному управлінні в Україні. В Україні професійні стандарти органів місцевого самоврядування перебувають на стадії розробки.

На думку М.І. Карпи: «На сьогодні практично відсутнє комплексне систематизоване дослідження теоретичних основ функціонування публічної влади, здійснення публічної політики, проходження публічної служби» [16]. Саме тому виникають ситуації невизначеності повноважень та відповідальності під час кризових та нестандартних ситуацій, які викликані війною. Дійсно, процеси, які відбуваються в процесі функціонування служби органів місцевого самоврядування, є мало вивченими, тому ми

зіштовхуємося з проблемами, які важко вирішити під час самої діяльності публічних службовців та презентації їхньої діяльності громадськості. Також, зіштовхуємося з недостатньою інформованістю представників громади, щодо діяльності тих чи інших органів місцевого самоврядування. Необхідно зазначити, що здійснювалися певні спроби дослідити кадрові процеси в теоретичних та методологічних аспектах. Наприклад В. М. Олуйко, досліджуючи кадрові процеси, дійшла висновку що, «кадрові процеси в публічному управлінні є сукупністю послідовних дій для досягнення певного результату в кадровій політиці. Є певна об'єктивна повторюваність кадрових явищ. Крім того, ці процеси відображають кадрові відносини, тобто сукупність взаємодій між суб'єктами та об'єктами кадрової політики: відносини, що виникають між регіонами і службовцями органів місцевого самоврядування, керівниками і підлеглими в межах діяльності органів місцевого самоврядування»[38].

Інституції є важливими для ефективного та демократичного управління, що має забезпечити втілення європейських цінностей; інституційна спроможність держави є вирішальним чинником її конкурентоспроможності [76]. Світовий банк розглядає розвиненість інституцій як підґрунтя для будь-якого розвитку. Від інституційної спроможності кожної окремої держави ЄС залежить доля директив, прийнятих у Брюсселі: держави-члени, що через слабкість інституцій, відсутність нагляду та належного контролю, не можуть забезпечити виконання рішень, гальмують євроінтеграційні процеси, уповільнюють розвиток інших держав-членів та стримують розвиток ЄС у цілому [11]. Це означає недопустимість прийняття в Європейський Союз держави, яка буде гальмувати всіх інших в питанні розвитку та впровадження певних рішень.

Дійсно, можливо, на фоні війни, або, можливо, через слабку дослідженість процесів, які відбуваються в органах місцевого самоврядування, в Україні виникає безліч проблем впровадження самих українських реформ, годі вже казати про реформи Європейського Союзу, які

в майбутньому нам доведеться також впроваджувати. Зараз ми маємо громіздкого та неповороткого звіра, якого важко назвати конкурентоспроможним на фоні європейських інституцій, які мають стабільну систему управління, яка є гнучкою, відповідно до викликів сьогодення. Зараз час, коли потрібно подивитися на органи місцевого самоврядування та переглянути більшість наративів, на засадах яких вона працює, можливо, навіть потрібна цілковита перебудова органів місцевого самоврядування, створення єдиної системи, яка буде продуктивною, гнучкою та притаманною усім регіонам та областям України.

Д.Осборн і Т.Геблер у своєму дослідженні «Перебудова уряду» (Reinventing Government) проаналізували недоліки бюрократичної моделі управління в органах місцевого самоврядування, тим самим сформулювали бажані й необхідні зміни, які повинні відбутися для досягнення модернізації влади на центральному й місцевому рівнях.

Загалом зміни всіх рівнів і ланок державного управління базуються на десяти головних принципах:

1. Стимулююче управління: регулювати, а не керувати. В цьому пункті говориться про те, що керівник органів місцевого самоврядування повинен налагодити систему управління так, щоб організація могла працювати без його прямого втручання, можливо, з певними корективами. Але в питаннях діяльності органів місцевого самоврядування нинішнього часу є безліч проблем, до яких повинен прикласти руку сам керівник, тому що виникає дуже багато питань невизначеності повноважень та відповідальності під час військових дій, виникають нові проблеми, в яких потрібно розбиратися. Цей пункт більше підходить для стабільної системи управління, ніж для України, в якій іде війна. Керівник зараз так само повинен бути задіяний в певних питаннях, як і прості спеціалісти, тому що інколи виникають питання, які можна вирішити лише на рівні керівника.

2. Управління, зосереджене на інтересах суспільства: уповноважувати, а не служити. Звісно ж, важливо давати певні повноваження та завдання, які

потрібно виконувати, але деякі питання мають постійний та повторюваний характер, інколи це переходить в рутинно-повторювану роботу. Вся діяльність органів місцевого самоврядування побудована на служінні суспільству, це навіть є одним із фундаментальних принципів діяльності службовців органів місцевого самоврядування.

3. Конкуруюче управління: використання конкуренції в системі організації адміністративних послуг. Звісно, здорова конкуренція є важливою рушійною силою для діяльності та розвитку організації, але, зазвичай, забувають про ту межу, коли конкуренція стає шкідливою, особливо, в час війни. Мені здається, що для України в процесі інтеграції в Європейський союз потрібно створювати команди: команди в самих органах місцевого самоврядування, в районах – між певними департаментами та іншими органами місцевого самоврядування, в областях - між керівниками певних структур, і взагалі, по всій Україні. Вже було помічено те, що сила українців в єдності. Єдності, яка спроможна подолати навіть сильного ворога, навіть другу в світі армію. Тому питання конкуренції є недоцільним в нинішній скрутний час, конкуренція сама по собі, навіть здорова, розділяє людей на два табори, які повинні протистояти один одному. Можливо, це більше притаманне західному суспільству, але в нас буде актуальним створення команд, які будуть взаємодіяти між собою. Створення цих команд буде впливати і на сам процес становлення України, як європейської держави, і на подальшу її інтеграцію в Європейський Союз. Але питання створення ефективних команд службовців органів місцевого самоврядування є доволі складним і потребує подальшого вивчення.

4. Управління, кероване власною місією: перебудова організацій, що керуються правилами і нормами. Для цього потрібно виділити місію, заради якої існує організація. Звісно, для органів місцевого самоврядування це є служіння народу, відповідно, до цього і потрібно створювати правила та норми, які будуть регулювати всі відносини в колективі та будуть направлені на вирішення проблем суспільного значення.

5. Управління, орієнтоване на результат: пріоритетність забезпечення результату, а не адміністративного процесу й самоцільного дотримання встановлених правил. В цьому пункті прослідковується дуже цікавий момент: дійсно, вся діяльність органів місцевого самоврядування направлена на результат, а результатом є певні виплати, надання певної допомоги, або консультацій. Зараз йде цифровізація суспільства, створюються нові програми, інформація публікується в соціальних мережах, більшість функцій стало швидше та простіше реалізовувати за допомогою певного програмного забезпечення. Вже недоцільно мати штат з 100 робітників, якщо цим може займатися 50, але постає питання: як правильно організувати цих 50 робітників, чи відповідають вони певним кадровим вимогам із знання принципів роботи з офісною технікою та використання програмного забезпечення, щоб не вийшло так, що у деяких робітників більше навантаження, ніж у інших, і, навпаки, щоб деякі робітники не байдикували. Це все правильне кадрове структурування органів місцевого самоврядування, яке потрібно в майбутньому буде зробити.

6. Управління, орієнтоване на споживача: первинними є потреби споживача, а не бюрократії. Нажаль, в Україні бюрократія та потреби споживача доволі тісно переплелися. Без певних довідок важко оформити певну допомогу, або виплату, бюрократична модель, яка притаманна усім органам місцевого самоврядування, в має більше значення, ніж потреба споживача: без певних документів нічого не зробиш, і немає ніяких поступок в деяких питаннях. Певні бюрократичні процедури повинні проходити жорсткий контроль та верифікацію, і це є доцільним, тому що доволі багато людей намагаються схитрити та обманути державу, отримати певний статус, або виплати, хоча на них не претендують по факту. Це дуже яскраво видно на фоні оформлення довідок для внутрішньо переміщених осіб, контроль пересування яких доволі важко проконтролювати.

7. Добропорядне й дбайливе управління: збереження й примноження благ замість їх марнотратства. Нажаль, на фоні корупції та скандалів з

гуманітарною допомогою дуже важко казати про цей пункт і його тлумачення на фоні українського суспільства, тому що корупція це є раковою пухлиною, яку важко вивести. Деяким посадовцям місцевого самоврядування та державної служби, дійсно, не вистачає дбайливості та добропорядності.

8. Передбачливе управління: профілактика замість терапії. Дійсно, деякі складнощі простіше вирішити ще до того, як це стало проблемою. Діяльність органів місцевого самоврядування будується на певних механізмах, вирішення викликів сьогодення (зовнішніх викликів) та подолання проблем всередині організації (внутрішніх викликів), якщо розбиратися в одному із цих аспектів можна вибудувати стратегію дій, щодо вирішення певних внутрішніх чи зовнішніх викликів. Виклик можна розуміти, як те, що ще не стало проблемою і є певним завданням, яке в майбутньому може з'явитися. Якщо до цього виклику не підготуватися належним чином, будуть виникати певні управлінські, логістичні, або фінансові проблеми. Наприклад, під час початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України з'явилося дуже багато людей, які стали переселенцями. Найбільший пік припав на березень-червень 2022 року. Ніяких ефективних заходів, які б вирішували безліч проблем не було запропоновано, або задіяно. Це було схоже на масштабну лавину, яку неможливо було зупинити. До цієї лавини ніхто не був готовий і ніхто навіть не намагався підготуватися. Хоча думки про те, що Росія захоче напасти на Україну, довгий час вирували в суспільстві до 24 лютого 2022 року. З цього приводу на державному рівні, як форму духовного протистояння, запровадили день єднання, який вперше відзначався 16 лютого 2022 року. Думки були, а стратегію протидії певним соціальним викликам не розробили. Тому зараз відбувається так звана терапія (лікування) цих соціальних проблем, до яких суспільство не було готове. Хоча 2014 року вже була хвиля переселенців, вона не була така масштабна, як зараз, але також багато хто покинув свої домівки і виїхав з окупованих територій. Цей феномен був мало досліджуваний, йому мало приділили уваги ЗМІ та науковці, тому за 8 років

не було придумано жодного заходу щодо подолання цієї проблеми в великих масштабах.

9. Децентралізоване управління: командна праця замість ієрархічного підпорядкування. Раніше зазначалося про значимість командної праці, але в цьому пункті не можна погодитися з тим, що командна праця важливіше ніж певна ієрархія. Вся діяльність органів місцевого самоврядування будується на законах, постановах, відповідальності і ієрархії, без якої неможлива сама діяльність органів місцевого самоврядування. Хтось повинен бути головним, тим, довкола кого повинні об'єднатися люди, точніше спеціалісти. Є відділи, які займаються певним направленням, є начальники відділів, які повинні знати більше, ніж інші спеціалісти, певні аспекти роботи свого відділу, якщо начальник відділу не знає своєї роботи – він кепський начальник.

10.Проринкове управління: послідовні зміни на ринкових засадах [71]. Щодо цього пункту можна сказати, що в Україні існує кадровий голод в органах місцевого самоврядування, дійшло вже до того, що на вакансії успішно претендують клієнти центрів зайнятості, які не мають належної освіти і кваліфікації. Видається, що це є некоректним для створення ефективної системи, яка буде відповідати європейським стандартам.

Дуже цікаві думки щодо нинішнього стану органів місцевого самоврядування виразив англійський політолог Б.Хідей, який зауважив, що сучасна бюрократія намагається керувати політиками. Він зазначає: «Щонайменше те, що депутати мають значний вплив на політику міністра. Вони ухвалюють рішення, які міністр лише візує або про які йому навіть не повідомляють. На вищому рівні влади впливові чиновники, діючи самостійно, планують автономну політичну стратегію і намагаються нав'язати її міністру. Вони можуть навіть влаштовувати обструкцію політиці міністра, використовуючи прийоми, які призводять до відстрочення ухвалення рішень, або висуваючи технічні аргументи, або покладаючись на союзників в інших міністерствах чи серед груп тиску. Врешті-решт, найбільш песимістична інтерпретація зводиться до того, що не лише окремі чиновники,

але й увесь вищий рівень держадміністрації виступає згуртовано за певну політику і намагається її диктувати урядові»[11]. Цей момент особливо часто прослідковується в питаннях закупівель, на прикладі скандалів в міністерстві оборони України, де без відома міністра Олексія Резнікова були придбані харчі по завищеним цінам [31]. Дуже багато процесів і речей не залежать від міністра, або відбуваються поза увагою міністра, що в реальності створює дуже багато проблем.

В нашому дослідженні трансформації підготовки кадрового складу органів місцевого самоврядування у відповідності до стандартів Європейського врядування важливо приділити увагу дослідженню практичних аспектів запровадження стандартів «ISO серії 9000: 2000» яку зробив кандидат технічних наук, директор програм з якості, член Міжнародної гільдії професіоналів якості М.Світкін. За його словами, ключовими питаннями створення системи управління якістю є наступні:

- вибір правильної стратегії запровадження стандартів. Дійсно, дуже важливо визначити стратегію запровадження стандартів європейського врядування в наші реалії, так щоб вони пішли нам на користь;
- організація робіт щодо створення системи управління якістю на основі стандартів. Важливо не просто впровадити ці стандарти, але і ефективно ними користуватися і додержуватися, можливо, навіть на законодавчих підставах з усіма обов'язками та покараннями за порушення цих стандартів;
- реалізація принципів системи управління якістю. Потрібно порівнювати принципи роботи Європейського Союзу з принципами роботи українських органів місцевого самоврядування: що в нас схоже та відмінне, що нам потрібно змінити, щоб бути ближче до Європейського союзу;
- документування системи управління якістю. Дуже важливо прописати всі стандарти та закріпити їх на державному рівні;
- організація внутрішнього аудиту. Потрібен зворотній зв'язок, щодо впровадження цих стандартів: як на це будуть реагувати посадові особи

місцевого самоврядування, наскільки ефективним є європейський підхід до роботи в наших реаліях і які результати впровадження європейських стандартів;

– тривалість створення системи управління якістю[15]. Як відомо на підготовку та створення стандартів місцевого самоврядування відповідно до стандартів Європейського Союзу, їх впровадження та аналіз результату потрібен час, на кожен з цих етапів потрібно від 3 місяців до 1 року. Потрібно прагнути до досконалості в питанні організації діяльності органів місцевого самоврядування відповідно до стандартів ЄС.

Мірослав Беблани, колишній заступник міністра праці, соціальної політики та сім'ї Словаччини відзначає, що «загальна швидкість і масштаб змін не мають прецеденту, адже реформування передбачає повну політичну та економічну трансформацію. У країнах з перехідною економікою реформа органів місцевого самоврядування відбувається в умовах нечуваної кризи управління та суттєвого звуження спектра послуг, гарантованих державою. Вона впроваджується в умовах невизначеності меж державного сектора (усе було державним до перехідного періоду) та слабким верховенством права і надзвичайно високим ступенем невизначеності. Оскільки країни практично заново створюються, а також через брак готовності до змін реформа спирається на дуже слабкі управлінські спроможності» [8]. Слабкі управлінські спроможності можуть особливо проявлятися при певних кризових ситуаціях для держави. Саме через це потрібно піднімати питання трансформації кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування відповідно до стандартів Європейського Союзу.

Професор О.В. Батанов, досліджуючи історію національного місцевого самоврядування, дійшов висновку, що «хронологічно початок становлення в Україні сучасної системи територіальної організації публічної влади починається з 16 липня 1990 р. – днем ухвалення Декларації про державний суверенітет України. У цьому документі уперше за роки існування соціалістичної системи було проголошено про відмову від радянської

системи публічної влади, декларувався намір запровадити демократичні засади та принципи її організації» [4, с. 272].

Н.М. Кондрацька переконана, що «в сучасному світі існує три основні системи місцевого самоврядування: англосаксонська (англійська), європейська континентальна (французька), та іберійська (іспанська); поряд із ними існує ціла низка змішаних (гібридних) і навіть особливих (унікальних) систем місцевого самоврядування, котрі відображають діалектику процесів муніципального будівництва в сучасному світі» [19, с. 5].

Особливостями українського місцевого самоврядування можна назвати особливий статус міста Києва та Севастополя. Хоча спеціальний статус, який має в Україні столиця, не свідчить про відсутність проблем у міському самоврядуванні Києва. Так, на думку А.Т. Назарка, «значною проблемою міст Києва та Севастополя як міст із спеціальним статусом є розподіл повноважень між органами міського самоврядування та органами державної виконавчої влади, адже в цих адміністративно-територіальних одиницях поєднано багато складових і не чітко розмежовано сфери компетенції та відповідальності, яку вони мають» [34, с. 12].

Слід погодитись з висновком вченого. Тим більше, що він переконливо аргументує його, вказуючи, що «міське самоврядування в Києві та Севастополі не відповідає загальним вимогам, що властиві цьому інституту. Територіальні громади цих міст не мають мінімально встановлених прав щодо організаційної та матеріально-фінансової самостійності на рівні з іншими містами України; місцева рада позбавлена можливості створювати власні виконавчі органи, встановлювати систему та структуру виконавчих органів, затверджувати положення про відділи, управління та інші структурні підрозділи; порушується вся система взаємодії представницького та виконавчого органів місцевого самоврядування шляхом позбавлення підконтрольності, підзвітності та відповідальності другого першому; орган,

що має здійснювати виконавчі функції, ставиться в рівне, а то й вище становище над представницьким органом» [35, с. 130].

З іншого боку, як справедливо зазначив А.Т. Назарко, «основною рисою континентальної системи місцевого самоврядування є поєднання прямого державного управління на місцях і місцевого самоврядування, побудова певної ієрархічної піраміди» [33, с. 93], а в Україні застосовується як раз континентальна система місцевого самоврядування.

Професор Н.В. Мішина та авторський колектив підручника «Державне право зарубіжних країн» сформулювали, що «в даний час муніципальне управління в Сполученому Королівстві організовано згідно за моделлю, основною особливістю якої є «відсутність на місцях повноважних представників центрального уряду, які здійснюють опіку над муніципальними виборними органами». Цю модель традиційно іменують «англо-американською» або «англосаксонською» [30, с. 282]. Це одна з перших в світі систем, де державні органи постійно звертають увагу на розвиток місцевого самоврядування

Більш коректним з цієї точки зору є узагальнення В.Л. Федоренка щодо того, що «англосаксонська модель передбачає здійснення місцевого самоврядування виключно органами самоорганізації населення на місцях, без будь-якого втручання в цю сферу, а континентальна (романо-германська) має на увазі здійснення місцевого самоврядування як суб'єктами місцевого самоврядування, так і органами державної виконавчої влади на місцях, із мінімальним втручанням останніх у справи місцевого самоврядування» [63, с. 575].

Слід додати, що на місцевому рівні у цілому та на міському рівні зокрема реалізується значна кількість прав людини. Професор М.О. Баймуратов запропонував та обґрунтував теорію муніципальних прав людини [3], яка має значну кількість послідовників. Також потрібно згадати про працю А.В. Левенець про муніципальні права людини в Україні [26], С.А. Панасюк про муніципальні права людини у контексті питань якісної

імплементатії принципів Європейської хартії місцевого самоврядування [42], інші дослідження.

1.2. Уточнення основних понять дослідження: «органи місцевого самоврядування», «стандарти європейського врядування», «кадри», «підготовка кадрів»

Уточнення основних понять дослідження є центральною частиною дослідження. Саме визначення основних понять є виділенням основних ключових моментів дипломної роботи, довкола якої буде здійснюватися вся дослідницька діяльність. Тема дипломної роботи: «Трансформація підготовки кадрового складу органів місцевого самоврядування у відповідності до стандартів Європейського врядування», тому потрібно розкрити поняття органу місцевого самоврядування, його структури, здійснивши структурно-функціональний аналіз. Необхідно також визначити, якими є стандарти європейського самоврядування, яке саме значення воно має та як побудоване. Слід з'ясувати, що таке кадри та підготовка кадрів, як вона може здійснюватися в напрямку європейського врядування.

Органи місцевого самоврядування – представницькі органи, що створюються певною частиною жителів, які тимчасово або постійно проживають на відповідній території в межах села, селища, міста [48].

Структура органів місцевого самоврядування може бути різною, це обумовлено специфікою району, регіону, або потреб в наданні певних адміністративних, або соціальних послугах. Найбільш елементарний приклад, який можна навести, це залежність від кількості населення в певному районі, або регіоні: чим більше людей, тим більше потрібно спеціалістів для надання певних послуг.

В.П. Грובה запропонувала поняття «модель системи місцевого самоврядування» та сформулювала, що «модель системи місцевого самоврядування» – це змістовно та функціонально впорядкована і

законодавчо закріплена система організаційно-правових та нормативно-правових форм здійснення муніципальної влади, що заснована на спільних концептуальних засадах, формується демократичним шляхом на основі єдиних принципів з метою реалізації завдань та функцій щодо вирішення питань місцевого значення» [9, с. 28]. Це доволі цікавий термін, який краще розкриває ознаки та значення поняття місцевого самоврядування.

Моделі ж місцевого самоврядування слід розглядати у межах відповідної системи, як її конкретні різновиди. Іншими словами, моделі місцевого самоврядування різняться своїми видовими характеристиками в межах родових ознак відповідної системи» [14, с. 79-80].

Також потрібно зауважити що в Україні переважає континентальна модель місцевого самоврядування. В українській управлінській літературі достатньо інформації без протиріч та зі значною кількістю деталей щодо того, які ж саме характерні риси та особливості цієї моделі. З цього приводу можна навести детальне узагальнення ознак цієї моделі, сформульоване Н.М. Кондрацькою. Зокрема, авторка в якості основної ознаки моделі підкреслила, що «система самоврядування в континентальній європейській моделі доповнена елементами державного управління» та навела наступний перелік інших ознак цієї моделі:

- місцеве самоврядування виступає як продовження державної влади – інститут виборності (автономії) доповнюється інститутом призначення (централізації);

- державні органи та муніципалітети працюють в зв'язаному режимі, при цьому створюються структури, одночасно підзвітні представницьким органам і вищим державним адміністраціям;

- сфера компетенцій місцевого самоврядування обмежується мінливим контуром в залежності від пріоритетів реалізованої державою економічної політики, що обмежує автономію муніципалітетів;

- забезпечення всіх жителів уніфікованим набором соціальних послуг вважається більш важливим, ніж вільний вибір жителями території видів і обсягів муніципальних послуг;

- здійснювана політика зрівняльної бюджетної забезпеченості обмежує фінкальну автономію муніципалітетів» [20, с. 92].

Також можна згадати А.Т. Назарка, який в дослідженні розкрив поняття «міське самоврядування», яка має більш доктринальний характер.

Він сформулював поняття місцевого самоврядування так: «це організація публічної влади особливої форми, що діє на всій території України та забезпечує населенню, яке проживає на території міста, вирішення питань місцевого значення з метою підвищення рівня життя і стійкого комплексного соціально-економічного розвитку території на основі цінностей правової держави, історичних, релігійних, національних і інших традицій у тісній взаємодії з органами державної влади» [35, с. 52]

Зазвичай до органів місцевого самоврядування можна віднести міську раду, комітети, департаменти та управління. В свою чергу ці органи місцевого самоврядування мають відділи та сектори, потрібно ще врахувати, що до цієї структури додаються начальники та заступники начальників цих структур. У самих відділах та секторах працюють головні спеціалісти, провідні спеціалісти, спеціалісти, або стажери.

Комітети, департаменти та управління є в таких сферах: соціального захисту населення, охорони здоров'я, освіти, культури, молоді, спорту, архітектури, екологічних питань, економічних питань та іншого. Залежно від профілю органу місцевого самоврядування ця установа здійснює свої повноваження, функції та надання визначених послуг громадянам певного району, або регіону. «Система міського самоврядування розглядається як єдність правових інститутів (установ), через які відповідно до чинного законодавства реалізується право територіальної громади міста на місцеве самоврядування і є загальною для всіх міст.

Структура міського самоврядування як конкретний перелік органів та посадових осіб, інших суб'єктів, принципів їх формування і взаємодії між ними встановлюється з урахуванням загальних норм, відбиває особливості конституційно-правового статусу конкретних міст та закріплюється у окремих законах та статутах територіальних громад» [35, с. 190].

Н.М. Кондрацька зазначила, що на 2017 р. «наявна модель системно-структурної організації місцевого самоврядування запроваджувалася як перехідна, яка на сьогодні вичерпала свою роль та фактично призводить до гальмування не тільки розвитку інституту місцевого самоврядування, але й територіального розвитку країни в цілому» [19, с. 1].

Взагалі, єдиної моделі місцевого врядування, яка була би стандартна для всіх країн-членів Європейського союзу, немає, це зумовлено особливостями розвитку кожної держави, але в нашому дослідженні все ж таки були виділені характерні ознаки, які можна було би назвати стандартами місцевого самоврядування для європейського врядування.

У країнах ЄС місцеве врядування ґрунтується на системі правил, процесів і норм поведінки, до яких відносять методи реалізації своїх повноважень органами влади, особливо щодо питань забезпечення їх відкритості, участі громадськості, підзвітності, ефективності та скоординованості дій [73]. Ці аспекти часто збігаються у всіх країн-членів Європейського Союзу. Тому для розвитку місцевого самоврядування України в напрямку врядування ЄС важливим є забезпечення прозорості дій, підзвітності перед громадою, що сприятиме посиленню відповідальності публічних службовців.

Реформування системи українського державного управління та місцевого самоврядування стало частиною підготовки нашої держави до європейської інтеграції. Наочним прикладом є досвід країн Центральної та Східної Європи, що приєдналися до ЄС під час останнього розширення. Їх вступ та підготовка до вступу до ЄС супроводжувався особливою увагою до питань адміністративного та інституційного розвитку про що, наприклад,

свідчить запровадження Програми SIGMA та кількість публікацій, підготовлених в її рамках [77]. План дій складався з підготовки держав-кандидатів до членства в ЄС. Вимоги обов'язково містили план з реформування системи державного управління та її інституційного розвитку. Потрібно враховувати те, що ЄС не нав'язує певну систему державотворення або місцевого самоврядування. ЄС вимагає, щоб його члени та кандидати, дотримувалися певних принципів в питаннях державотворення та здійснення державної влади (прозорість дій влади, підзвітність, відсутність корупції, непотизму, тощо). Також потрібно враховувати те, що компетентність кадрів є важливою складовою, для створення сприятливих умов розвитку держави.

В рамках дослідження ми можемо зробити своє тлумачення значення стандарту європейського врядування – це система, яка притаманна усім країнам-членам Європейського Союзу, й складається з правил, процесів і норм поведінки в діяльності органів місцевого самоврядування, яка ґрунтується на демократичних засадах підзвітності влади громадянам, прозорості дій влади, відсутності непотизму та взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю. В цій системі неприпустимою є корупція в будь-яких з її проявах.

До терміну кадри можна віднести два значення, які краще могли би його розкрити. По-перше, це – склад штатних працівників підприємств, організацій, установ усіх форм власності. По-друге, це сукупність працівників певного рівня знань, професії, компетенції та кваліфікації, основним заняттям яких є управлінська діяльність. Вони повинні мати високий рівень професійної підготовки, володіти широким світоглядом, розумінням комплексного характеру завдань, що стоять перед підприємницькими, виробничими чи некомерційними системами, вміти знаходити найрезультативніші оптимальні шляхи їх реалізації [59]. В межах розгляду терміну кадри потрібно згадати про кадрову політику організації та загальне визначення кадрової політики.

Політика організації – це система теоретичних поглядів, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, і навіть методи роботи, дозволяють створити високопродуктивний згуртований трудовий колектив. Відповідно потрібно переглянути усю політику органів місцевого самоврядування. Перш за все потрібно поставити питання: чому молодь не вчиться в даному напрямку, чому дуже мало молодих спеціалістів.

Видається, що це пов'язане з непотизмом, невеликою зарплатою, важкими умовами праці, через відсутність розподілення повноважень відповідно до викликів сьогодення. Дійсно, є дуже багато нових завдань, відповідно до постанов та кризових ситуацій, для вирішення цих проблем використовують вже наявний персонал, який виконує певні функції, які на них було покладено раніше, тому йде нагромадження завдань та функцій. З більшістю завдань спроможна справитись лише молодь, тому що потрібна обізнаність в цифрових, комп'ютерних технологіях належного рівня. Відповідно люди, яким більше 50, не спроможні адаптуватися та виконувати завдання, пов'язані з цифровими технологіями, або довше адаптуються, що впливає на швидкість впровадження реформ, певних нових програм, виконання завдань. Потрібно кардинально переглянути політику діяльності органів місцевого самоврядування. Хоча цей термін доволі багатогранний, в межах дослідження ми його оглянули для розкриття терміну кадри.

Кадрова політика – це сукупність цілей та принципів, які визначають напрям та зміст роботи з персоналом. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей та завдань управління людськими ресурсами, тому її вважають ядром системи роботи з людськими ресурсами. Кадрова політика формується керівництвом організації, реалізується кадровою службою у виконанні її працівниками своїх функцій. Нинішня кадрова політика органів місцевого самоврядування є застарілою, можна сказати, що війна відкинула її на тридцять років назад. Відбулося це через відсутність кадрового резерву, недостатнє заохочення молоді до роботи в органах місцевого самоврядування. Зазвичай, це пов'язано з закритістю та консервативністю

цієї системи. Саме консервативність та закритість впливає на брак кадрів спроможних ефективно управляти органами місцевого самоврядування.

Кадри мають певний чисельний склад, якість, професійні стандарти, які є тією мінімальною планкою вмінь та навичок, якою повинна володіти людина, щоб здійснювати певну діяльність. Зараз в Україні йде війна, яку розв'язала Росія. Є кадровий голод, який впливає на всі сфери життя. До того ж велика частина населення виїхала закордон. Кваліфіковані спеціалісти зараз, або закордоном, або на фронті боронять нашу державу. Сьогодні диктує багато викликів для кадрового забезпечення більшості організацій. Здорові працьовиті чоловіки в зоні ризику з питань того, що в будь-який момент їх можуть мобілізувати на потреби захисту держави. В той час як замінити такого спеціаліста ніким, через страшну, критичну демографічну кризу на фоні війни. До того ж не потрібно забувати, що Україна, незважаючи на війну, продовжує тримати курс в Європейський Союз та НАТО. Ми вже нагально бачимо зміни в кадровому забезпеченні більшості організаційних структур. Війна оголила ті факти некомпетентності, корупції, непотизму, які були приховані під ширмою буденності та спокійного життя.

Більшість структур виявилися неефективними, через неправильну організацію управлінської діяльності. Багато викликів сьогодні базується на неправильній кадровій політиці, яка допустила до вищих щаблів управління держави та місцевого рівня некомпетентних фахівців, які певний час займали свої посади і не приносили результат. Їх діяльність можна зрівняти з квочкою, яка сидить на дерев'яних яйцях. Начебто сидить, але результату немає і не буде. Постає питання, як такі кадри прийшли на керівні посади? Як їх могли поставити на цю посаду, якщо ця людина не відповідає елементарним вимогам володіння українською мовою, відповідної освітньої кваліфікації, професійних якостей. Звісно ж, це проблема виникла через те, що довгий час нашому суспільству був притаманний непотизм, який є пострадянським феноменом управління органами місцевого самоврядування. З недавніх пір почалися кардинальні зміни в кадровому забезпеченні.

З'явилися певні вимоги, які були б бажаними і раніше. Наприклад: від 16 січня 2021 року набули чинності окремі норми закону «Про забезпечення функціонування української мови як державної». Нововведення торкнулися кожного українця, який користується будь-якими послугами чи купує будь-які товари. Адже від названої дати усі надавачі послуг зобов'язані обслуговувати та надавати інформацію в Україні українською мовою [12]. Відповідно, кожен службовець органів місцевого самоврядування повинен мати сертифікат з володіння державною мовою, щоб здійснювати свої функції. Доволі пізно цей закон почав діяти, щоб мати великий вплив на суспільство, але, звісно ж, це великий крок до покращення діяльності органів місцевого самоврядування.

З цього постає питання: як готувати кадри? Щоб це зрозуміти потрібно почати з того, що таке підготовка кадрів. Підготовка кадрів – це формування у працівників знань та навичок в окремій професійній сфері, тобто навчання осіб, які не мають професії [40].

Певні рекомендації щодо підбору кадрів надав Голландський інститут державного управління, де виробили та запропонували рамки спільних лідерських компетенцій для Європи, які містять сім ключових компетенцій [75]. До цих спільних лідерських компетенцій, ставлень, поведінкових характеристик, умінь, навичок та знань відносять: відкритість та гнучкість мислення і поведінки; здатність навчатись; навички комунікації; лінгвістичні навички; уміння слухати; міжкультурна комунікація, до якої відносять: презентаційні навички, уміння створювати команди, уміння створювати мережі зв'язків, уміння відстоювати ідеї на різних Європейських рівнях, знання законодавства та права ЄС.

1.3. Принципи та методи дослідження трансформації підготовки кадрового складу органів місцевого самоврядування у відповідності до стандартів Європейського врядування

Будь-яка наукова робота повинна базуватися на певних принципах та методах дослідження. Це наочно демонструє, на чому саме ґрунтується діяльність дослідників, чим вони оперують і в яке русло направлена їх діяльність.

Основними принципами, на яких ґрунтується дане дослідження, є: об'єктивність, історизм, єдність теорії та практики, принцип міждисциплінарності, а також принципи науковості та розвитку.

Принцип об'єктивності базується на вивченні закономірностей певного явища. Відштовхуючись від теми дослідження і нинішньої проблеми кадрового забезпечення, відповідно до стандартів Європейського врядування, можна зробити декілька припущень та виділити закономірності виникнення цієї проблеми. Наприклад, частіше за все люди, які йдуть працювати на службу в органи місцевого самоврядування є знайомими тих людей, які вже працюють там. Це непотизм, який будується на так званому фаворитизмі. Коли із претендентів на зайняття вакантної посади є фаворит, якого потрібно взяти. Ця проблема, нажаль, існує на теренах нашої держави, звісно ж з нею всіляко намагаються боротися, але проблема залишається доволі складною. Адже спеціалістів, які почали працювати за допомогою такого підходу, після укладання трудового договору дуже важко звільнити. Взагалі процес звільнення через відсутність кваліфікації може бути доволі складним. Простіше буде не допустити такі кадри до роботи, ніж їх вивільнити. Людина після того, як почне працювати на посаді, яка не відповідає її кваліфікації, неспроможна ефективно виконувати свої функції, що відображається на послугах, які надають місцеві органи самоврядування.

Наступна закономірність – це корупція. Нажаль, в Україні доволі багато посадових осіб, які займаються корупцією, або за допомогою корупції займають певні посади. Через це в критичні моменти як, наприклад, початок

війни, органи місцевого самоврядування перебувають в повному хаосі та стані управлінської неконтрольованості. Це починається на керівному щаблі і закінчується рядовими співробітниками, які не навчені боротися із тими викликами, які зараз виникають. Наслідком цього є управлінські, професійні, корупційні проблем, які простіше було би не допустити, ніж вирішити.

Також потрібно замітити неможливість громадського впливу на закупівлі органів місцевого самоврядування, яка призводить до великої кількості порушень, які оголилися тільки під час кризової для країни ситуації – війни. Насправді, виходить що громадськість ніяк не впливає на органи місцевого самоврядування, і не може ніяк вплинути на те, як посадові особи витрачають місцевий бюджет. Прикладом є державні закупівлі з питань барабанів [58], овочерізок та сковорідок [37] для міських бомбосховищ, ціна на які є завищена, а питання актуальності цих речей викликає дуже великі сумніви під час війни. Можна зауважити те що зараз час, коли Україна і українці борються за виживання. В той час як посадовці витрачають мільярди гривень та доларів на ефемерні потреби, які не мають такого нагального значення. Невирішеними залишаються питання забезпечення житлом переселенців, відновлення економіки, створення ефективного та потужного військово-промислового комплексу.

До речі, більшість витрат місцевих органів самоврядування, викликають взагалі сумніви в компетентності кадрів, які здійснюють та затверджують потреби у певних речах. Якщо проаналізувати всі витрати, то виявиться, що більше 70% бюджету, який витрачається органами місцевого самоврядування, складають закупівлі, які в час війни взагалі не мають ніякого значення для захисту, або убезпечення суспільства та допомоги в війні нашим захисникам та захисницям. Прикладом, що ілюструє цей факт, є витрати з місцевого бюджету на ремонт тенісних кортів [62].

Якщо об'єктивно подивитися на проблеми сьогодення та фінанси, які йдуть на безглузді речі під час війни, можна стверджувати, що громадськість

не має важелів впливу на неадекватні рішення, які приймаються корумпованими посадовими особами.

Принцип історизму базується на вивченні літератури щодо цієї теми та результатів інших дослідження. Загалом, можна дослідити вивчення питання організації діяльності органів місцевого самоврядування в Україні та ЄС в різних часових проміжках. Виділити концепції науковців, які досліджували проблематику цього явища в розрізі певного часу та певних обставин. Також виділено статистику того, скільки кадрів в майбутньому знадобиться Україні для того щоб забезпечити ефективну діяльність органів місцевого самоврядування на деокупованих територіях. До того ж йде цифровізація суспільства, створюються нові програми, в яких повинні розбиратися і уміти працювати певні спеціалісти місцевого самоврядування. За допомогою принципу історизму можна зробити прогноз, який дасть можливість охарактеризувати межі кадрових проблем місцевого самоврядування.

Принцип єдності теорії та практики буде реалізований у третьому розділі кваліфікаційної роботи магістра, де буде описано технології, форми, методи роботи відносно шляхів удосконалення процесу підготовки кадрового складу органів місцевого самоврядування у відповідності до стандартів Європейського врядування, також виділено авторську оцінку сформованості навичок кадрового складу органів місцевого самоврядування у відповідності до стандартів Європейського врядування.

Вся наша робота буде побудована на теоріях та методах, які мають наукове підґрунтя, і які можна використати на практиці.

Принцип науковості означає, що вся наша діяльність ґрунтується на основі наукових підходів, науковій методології і засадах публічного управління та адміністрування, як науки. Методи і технології, що застосовуються в кадровій роботі країн-учасниць ЄС, які проходили етапи входження в Європейський союз, або вже є повноцінними учасниками, мають бути науково обґрунтованими, валідними і надійними.

Неприпустимим є застосування позанаукових, містичних, окультних та інших методів і методик, що не пройшли наукової експертизи.

У цьому контексті доречно навести думку Т.І. Тарахонич, відповідно до якої «серед найпоширеніших методологічних підходів, які використовуються наукою з метою всебічного аналізу об'єкта пізнання, слід назвати такі: антропологічний, ціннісний (аксіологічний), гуманістичний. Важливим в аналізі людиноцентризму є саме антропологічний підхід. Антропологічний підхід сприяє з'ясуванню змісту об'єкта пізнання із врахуванням інтересів і потреб людини, її правового статусу, становища в суспільстві та державі» [60, с. 281]. Варто погодитись з міркуваннями авторки.

Принцип розвитку передбачає не тільки розвиток спеціалістів органів місцевого самоврядування, але й розвиток методологічної бази, направленої на покращення їх стресостійкості, обізнаності законів, мови та покращення професійних навичок відповідно до Європейських стандартів місцевого врядування. Це все дозволить розкрити потенціал українського місцевого самоврядування, зробити його більш організованим, самостійним, прозорішим, ефективнішим, можливо, навіть зразком для інших країн Європейського Союзу. Дійсно, якщо ми створимо ефективні органи самоврядування, які будуть показувати гарні результати, діяльність яких буде прозорою, з відсутністю корупції, непотизму, неорганізованості та інших проблем, то Європейський Союз охоче прийме нас як повноцінного члена. Адже це і є головною ціллю українського суспільства та держави в цілому.

Міждисциплінарність у дослідженні трансформації підготовки кадрового складу органів місцевого самоврядування у відповідності до стандартів Європейського врядування базується на поєднанні процесів підвищення кваліфікації, знання законів, знання мови, володіння комп'ютерними технологіями спеціалістів, які вже працюють, і осіб, які хочуть розпочати працювати в цій сфері.

Невід'ємною частиною опису роботи є зазначення методів дослідження. До них можна віднести: структурно-функціональний, порівняльний аналіз, метод спостереження, синтезу, дедукції та індукції.

Наприклад, проблему методології муніципально-правових досліджень ретельно опрацьовував та опрацьовує О.В. Батанов. Свою увагу до цього питання він пояснив так: «кожна суспільнознавча наука має свій методологічний інструментарій, за допомогою якого вона вивчає відповідні соціальні процеси, робить висновки та надає пропозиції для практики. Методологія належить до галузі найбільш актуальних та складних проблем управлінської науки» [4, с. 152].

Структурно-функціональний аналіз базується на розкритті досліджуваного явища з різних сторін. Структурно-функціональний аналіз задіяний у таких напрямках дослідження:

- 1) вимоги Європейського врядування до місцевого самоврядування України;
- 2) суб'єкти, які задіяні в місцевому самоврядуванні;
- 3) колектив та відповідність робітників органів місцевого самоврядування відповідно до викликів сьогодення;
- 4) форми та методи трансформацій підготовки складу органів місцевого самоврядування відповідно до стандартів Європейського врядування.

Порівняльний аналіз буде базуватися на описі та порівнянні структури місцевого самоврядування в Україні та структури місцевого врядування країн-учасниць Європейського союзу. Також порівнюватимуться характеристики нинішніх спеціалістів органів місцевого самоврядування та високо кваліфікованих спеціалістів, які повинні бути для рівня Європейського союзу. Також здійснюватиметься порівняння різних концепцій вчених, що досліджували трансформацію підготовки кадрового складу органів місцевого самоврядування у відповідності до стандартів Європейського врядування.

Відомий фахівець з теорії держави і права П.М. Рабінович вбачав потенціал герменевтичного методу у сукупності з методом порівняльним. У своїх працях він застосовував цю пару методів для порівняння правової системи України з правовою системою Європейського Союзу [53, с. 8, 267; 269]. Варто також погодитись з таким підходом: адже, неможливим представляється порівняння двох чи більше інститутів, явищ, зміст яких дослідник усвідомлює не повністю.

Метод спостереження базується на вивченні стану кадрового забезпечення України в нинішніх умовах. Також спостереження того, як цифровізація суспільства та війна впливає на стан кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. Все це допоможе ефективніше виділити методи та форми підвищення кваліфікації вже працюючих спеціалістів.

Метод синтезу використовується в узагальненні наукових концепцій, дослідженні принципів побудови діяльності органів місцевого самоврядування відповідно до Європейського врядування. Синтез базується на аналізі та узагальненні дослідженої інформації, особливо яскраво цей метод виражений у висновках, коли ми підбивали загальні підсумки щодо дослідження.

Метод дедукції базується на вивченні основних проблем, які є в органах місцевого самоврядування і які впливають на входження України в Європейський Союз. Наприклад, в роботі часто згадується про корупцію і те, як вона негативно впливає на державу, суспільство, також згадуються прояви тієї самої корупції на прикладах.

Метод індукції проявляється в обговоренні питання якісних та кількісних характеристик сучасного службовця органів місцевого самоврядування, обговорюється те, якими він компетенціями повинен володіти, щоб конкурувати на сучасному ринку праці і відповідати європейським стандартам врядування, звідси обговорюється управлінська некомпетентність та корупція, яка виникає через цю некомпетентність. Якщо у людини вузьке, застаріле сприйняття світу, яке не спроможне адаптуватися

під зміни сьогодення ми маємо штат корупціонерів. Не потрібно забувати про Радянський Союз, і те, що українське суспільство досі несе на собі його відбиток. Тоді, коли все було спільне, з корупцією ніхто не боровся, людей брали на посади по знайомству, а перші корупційні схеми, які перекочували і в сучасну Україну, були вигадані ще посадовими особами Радянського Союзу. Деякі з них є сміхотворними в тому плані, що їх довгий час ніхто не помічав, хоча, маю надію, з появою підзвітності та прозорості дій посадових осіб місцевого самоврядування ці корупційні схеми припинять своє існування.

Підсумовуючи результати першого розділу, можна зробити такі висновки. Розкривши основні поняття дослідження, можна зрозуміти ознаки і особливості об'єкта дослідження. А також, зрозуміти суть всієї проблематики та напряму діяльності в дослідженні. Було надано визначення органів місцевого самоврядування, виділено їх ознаки та функції. В свою чергу, було розкрито, що таке стандарти європейського врядування, виокремлено із різних теоретичних концепцій, а також сформульоване, загальне поняття європейських стандартів місцевого врядування та підготовки кадрів. Аналізуючи підготовку кадрів, як процес, було обґрунтовано, що кадри є важливим чинником діяльності органів місцевого самоврядування відповідно до стандартів європейського врядування. Було виокремлено внутрішні чинники виникнення проблем в органах місцевого самоврядування. В якості таких факторів були визначені корупція, непотизм, відсутність фахової освіти у спеціалістів та відсутність у них цифрових компетентностей.

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДГОТОВКИ КАДРОВОГО СКЛАДУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ВІДПОВІДНОСТІ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ВРЯДУВАННЯ

2.1. Основні критерії трансформації підготовки складу органів місцевого самоврядування відповідно до стандартів Європейського врядування

Актуальність даного дослідження базується на викликах сьогодення, які постали перед Україною та українським народом. Дуже важливий та життєво необхідний курс на Євроінтеграцію базується на подальшій трансформації органів місцевого самоврядування України в сферах економіки, соціальної, екологічної політики та політики спільної безпеки. Щоб вступити до ЄС та стати частиною великої європейської спільноти, потрібно перебудувати багато інституцій та органів влади. Першочергово перебудова повинна базуватися на трансформації кадрової політики, яку здійснюють органи місцевого самоврядування.

Прикладом наукового та професійного обґрунтування критеріїв, які можуть слугувати стандартами Європейського врядування можна вважати Білу Книгу з європейського управління, в якій обґрунтовано, як ЄС використовує повноваження, надані громадянами [73]. П'ять принципів є фундаментом хорошого управління і змін, запропонованих в Білій Книзі:

– Відкритість. Інституції повинні працювати більш відкрито. Їх діяльність повинна бути видною для суспільства, на що витрачаються кошти, на що спрямовано їхня діяльність, яку суспільну користь вони несуть. Також разом з країнами-членами ЄС вони мають активно спілкуватися про те, що робить ЄС і які рішення приймає в сфері діяльності органів місцевого самоврядування.

– Співучасть. Якість, доречність і ефективність напрямів розвитку України в ЄС залежить від гарантування більш широкої співучасті через весь політичний ланцюг - від концепції до впровадження.

– Звітність. Ролі в законодавчому і виконавчому процесах мають бути більш чіткими. Кожна з інституцій України в ЄС повинна пояснювати і брати відповідальність за те, що вона робить в Європі. Але є також необхідність у більшій прозорості і відповідальності країн-членів ЄС і всіх тих, хто залучені до розвитку і впровадження політики ЄС на будь-якому рівні.

– Ефективність. Напрями розвитку мають бути ефективними і своєчасними. Їх вироблення має базуватись на основі чітких цілей, оцінці майбутнього впливу, та, за можливості, на минулому досвіді.

– Зв'язок. Напрями розвитку і дії повинні бути пов'язаними і легко зрозумілими, як для громадськості, так і для партнерів. Відповідно взаємозв'язок в ЄС збільшує:

- діапазон вирішуваних завдань зростає;
- розширення збільшить різноманітність послуг, які будуть надаватися;
- такі проблеми, як кліматичні і демографічні зміни стають більш вирішуваними;
- кордони секторальних напрямів розвитку, на яких побудовано ЄС стають більш ефективнішими;
- регіональні й місцеві органи влади все більше залучаються до політики ЄС, що свідчить про інтегрованість влади та успішну реалізацію політичних та соціальних завдань.

Прикладом реалізації принципу прозорості є запроваджені Європейською Комісією певні механізми забезпечення прозорості. Це, по-перше, утвердження загальних принципів та впровадження мінімальних стандартів проведення консультацій та, по-друге, широке використання

засобів електронної демократії для проведення консультацій та залучення пересічних громадян та представників громадянського суспільства до процесу прийняття рішень. Перш за все йдеться про консультаційний веб-сайт Європейської Комісії «Твій голос в Європі / Your Voice in Europe» [72], CONECCS - базу даних неурядових неприбуткових організацій, зацікавлених у співробітництві з Європейською Комісією, а також інші громадські або приватні інформаційні ресурси, що мають на меті привернути увагу громадян до політики ЄС та залучити їх до консультацій. Прикладом є Портал європейської політики / EU Policy Portal.

Нинішнє українське місцеве самоврядування зіштовхнулося з низкою проблем, до яких можна віднести неготовність до змін, низьку ефективність в нестандартних, або кризових ситуацій, наприклад, війни. Можна виділити наступні основні проблеми, що призвели до такої ситуації:

- слабкість більшості інститутів органів місцевого самоврядування й управління, яка проявляється в неорганізованості та відсутності компетентних і фахових спеціалістів;
- невисокий рівень підготовки службовців органів місцевого самоврядування до процесів європейської інтеграції.
- корупція на місцях;
- непотизм, як прояв фаворитизму при обранні кандидата на вакантне місце.

Основними причинами виникнення цих проблем є:

- повільна адаптація кадрового забезпечення до нинішніх умов праці і потреб суспільства, яке зумовлено відсутністю навичок комп'ютерних технологій, актуальних законів та знання рідної мови;
- неефективний механізм ухвалення рішень, бюрократія в більшості питань, відсутність ефективних важелів впливу громадськості на органи місцевого самоврядування;

- дефіцит професійних спеціалістів в органах місцевого самоврядування;
- низький рівень інтеграції, прозорості, контролю і координації як усередині місцевих органів самоврядування, так і відносно зовнішніх інститутів, що спричиняє нераціональні витрати і слабку реалізацію державної політики в багатьох сферах.
- напад російських загарбників на Україну, що спричинив війну, яка триває майже два роки, та кризові ситуації, зокрема, демографічну кризу і кризи внаслідок техногенних катастроф.

Результати вивчення громадської думки про роботу службовців органів місцевого самоврядування у м. Києві підтверджують, що в системі цінностей службовців органів місцевого самоврядування досі існують певні «викривлення». На думку киян, найпоширенішими є:

- орієнтація службовців органів місцевого самоврядування на задоволення власних інтересів та потреб - на противагу суспільним інтересам - 57%;
- професійна некомпетентність - 32,9%;
- незадовільна результативність роботи - 39,5%;
- елементи бюрократизму - 32,3%.

Службовцям органів місцевого самоврядування бракує тактовності (68%); відповідальності (63%), рішучості та точності (61%), професіоналізму та ділового підходу (61,2%) [8].

Результати дослідження, проведеного в усіх областях України та в м. Київ, також дають підстави вважати, що відбувається подальше відчуження народу України від владних структур усіх рівнів. У багатьох випадках люди вважають, що державні органи не здатні справитися із нагальними життєвими питаннями [2].

Протягом останніх кількох років важливі ініціативи з боку службовців місцевих органів самоврядування зустрічали нерозуміння громадян.

Очевидно, це відбувалося через низький життєвий рівень, але також це можна пояснити непрозорими процесами прийняття рішень. Методи, процедури та підходи, що їх використовують обласні та місцеві органи влади, залишаються незрозумілими для більшості населення. Таким чином, прозорість і відкритість органів місцевого самоврядування має життєво важливе значення для підвищення суспільного інтересу до питань врядування.

Існують свідчення на користь того, що 62% усіх опитаних дотримуються думки про те, що у них немає шансів на здійснення контролю за діяльністю службовців органів місцевого самоврядування, а ще 20% не відчують у цьому потреби. Майже 70% усіх респондентів не впевнені, чи можуть вони взагалі яким-небудь чином вплинути на діяльність службовців місцевих органів самоврядування [65].

Громадяни вважають, що їх інтереси представлені незадовільно на будь-якому рівні влади. Лише 25% респондентів відповіли, що їх інтереси добре представлені на рівні села/міста, а 19% - на рівні області [2].

Певні соціальні групи, до яких можна віднести: людей з інвалідністю, пенсіонерів, внутрішньо перемішених осіб, малозабезпечених та багатодітних сімей, людей, які постраждали в наслідок обстрілів, військовослужбовців та ветеранів не мають нічого крім безпосередньої підтримки з боку службовців органів місцевого самоврядування та послуг, які вони надають. Тобто службовці органів місцевого самоврядування є тими агентами, які виконують функції лобіювання. Така ситуація створює сприятливі умови для виникнення територіальних та галузевих кланів та процвітання корупції. Офіційно визнано, що, незважаючи на антикорупційні заходи, кількість випадків корупції не зменшується.

Корупція впливає на повільне здійснення демократичних та економічних реформ. Антикорупційні заходи погано координуються, тому є неефективними.

2.2. Суб'єкти та етапи трансформації підготовки складу органів місцевого самоврядування відповідно до стандартів Європейського врядування

Для повноти дослідження потрібно виділити основні етапи трансформації підготовки складу органів місцевого самоврядування відповідно до Європейських стандартів врядування, і як це відобразилося на українському суспільстві. Також виділити суб'єкти, які здійснюють цю трансформацію.

Головним суб'єктом реалізації стратегічного курсу держави з питань трансформації підготовки кадрового складу органів місцевого самоврядування відповідно до стандартів Європейського врядування є Президент України (стаття 102 Конституції України) [23]. Прикладом є те, як П. Порошенко закріпив в Конституції курс в ЄС та НАТО, створивши умови, коли його наступники повинні також дотримуватися цього курсу та гарантувати державі неухильність у дотриманні принципів Європейського врядування [7].

Верховна рада України відповідно до своїх повноважень приймає закони, відповідно до яких здійснюють свої функції органи місцевого самоврядування, і яких вони мають дотримуватися у своїй діяльності [23]. Також визначають засади внутрішньої і зовнішньої політики, що забезпечують реалізацію стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору[23], тобто вони є одними з тих гарантів реалізації права України на повноцінне членство в ЄС, хоча видається, що часом вони всіляко протидіють цьому напрямку та пасивно відносяться до цього завдання.

Третім головним суб'єктом з питань європейської інтеграції можна вважати Кабінет Міністрів України, на який покладено створення механізмів та інструментів забезпечення державного суверенітету, економічної самостійності здійснення внутрішньої і зовнішньої політики держави,

виконання Конституції і законів України, актів Президента України. Також, відповідно до поправки до Конституції України, Кабмін так само, як і Президент України та Верховна Рада України, має забезпечити реалізацію та дотримання стратегічно-важливого курсу держави на набуття членства в ЄС та НАТО [23].

Четвертим суб'єктом з питань трансформації підготовки складу органів місцевого самоврядування відповідно до стандартів Європейського врядування можна вважати голів міст та міську раду, яка розподіляє бюджет, робить власні розпорядження, дає завдання та контролює діяльність органів місцевого самоврядування. Голови міст є тими наглядачами та гарантами, на яких покладено важку ношу організувати всі процеси в органах місцевого самоврядування так, щоб це відповідало стандартам Європейського врядування.

П'ятим суб'єктом з питань трансформації підготовки складу органів місцевого самоврядування відповідно до стандартів Європейського врядування можна вважати всі інші структури місцевого самоврядування, до яких належать виконавчі комітети, галузеві департаменти і районні адміністрації. Вони здійснюють всі основні види виконавчої діяльності з надання певних послуг, консультацій, допомог відповідно до стандартів Європейського врядування.

Питання початку формування діяльності органів місцевого самоврядування потрібно почати з аналізу минулого століття. Наприклад, О.С. Конотопцев так аналізує основні питання формування органів місцевого самоврядування: «Нормативно-правова база Радянської України передбачала обов'язковість поділу міста на райони, якщо чисельність його населення перевищувала 200 тис. осіб. Щоправда спосіб поділу не визначався, через що в практичному застосуванні цієї норми мали місце значні диспропорції: навіть у межах одного міста чисельність мешканців різних районів може відрізнятися в кілька разів» [22, с. 67]. Слід зазначити, що далеко не у кожному місті України районуванню притаманні такі риси. До того ж, немає

перешкод для того, щоб переглянути районування міста – як це було зроблено приблизно 20 років тому у місті Одеса, коли кількість районів міста була зменшена майже вдвічі. Зараз у місті Одеса функціонує 4 райони [55].

В. Павлов, звертаючись до історії, також вважає, що коріння проблеми, науковий дискурс навколо якої ми аналізуємо, лежить у радянському минулому. Логіка його міркувань є наступною: «розгляд окресленої проблеми слід починати з питання, чи потрібні взагалі райони у містах. Райони в містах були створені ще за Радянського Союзу. В умовах тоталітарної держави правляча партія намагалася сформувати систему управління, спроможну контролювати абсолютно всі сфери та галузі життя.

Але далеко не завжди цього вдавалося досягти: було надзвичайно важко керувати великими містами через великий розмір об'єкта управління.

Вирішення цієї проблеми вбачалося в зменшенні розмірів об'єкта управління, тобто поділ цих великих міст на менші адміністративно-територіальні одиниці - райони у місті» [41].

Дійсно постає питання чи потрібно ґрунтовно переглянути всю діяльність органів місцевого самоврядування відповідно до викликів та можливостей сьогодення. Зараз часи цифровізації суспільства, яка впливає на всі процеси та діяльність загалом, в радянські часи на певний об'єм роботи потрібно було 20 спеціалістів, в той час як зараз достатньо 10, або навіть 5, але вмілих фахівців, які компетентні в комп'ютерних технологіях. Звісно, ми до цього і йдемо, але через кризу, організаційні проблеми та війну, яка впливає на всі процеси в суспільстві.

Відповідно до відомостей Державної служби статистики України, станом на 1 січня 2020 року в Україні нараховувалось 108 районів у містах і 24 міста з районним поділом: Горлівка, Донецьк, Дніпро, Запоріжжя, Житомир, Кам'янське, Київ, Кременчук, Кривий Ріг, Кропивницький, Луганськ, Львів, Макіївка, Маріуполь, Миколаїв, Одеса, Полтава, Сімферополь, Севастополь, Суми, Харків, Херсон, Черкаси, Чернігів [32].

Такий поділ критикується вченими з точки зору його невідповідності сучасним реаліям. Так, О.С. Конотопцев зазначив: «деякі міста мають поділ лише на два чи три райони: Вінниця, Горлівка, Дніпродзержинськ, Полтава, Сімферополь, Херсон та Чернівці поділяються на три райони, а Житомир, Кіровоград, Кременчук, Суми, Черкаси та Чернігів – на два.

З іншого боку, Рівне та Хмельницький взагалі не мають районного поділу, хоча за чисельністю населення переважають деякі міста з таким поділом.

Така несистемність стає причиною сумнівів доцільності самої ідеї розділення єдиного комплексу міста на окремі адміністративні одиниці» [21, с. 3-4]. Водночас, цей дослідник не є прихильником того, що слід скасувати районні у містах ради – а лише наголошує на необхідності актуалізації адміністративно-територіального поділу України у частині перегляду районування міст.

Як справедливо зазначають дослідники, «першим містом, в якому були ліквідовані районні у місті ради ще у 1994 р., був Львів. Міська влада у Львові сьогодні репрезентована міським головою, міською радою та її виконавчими органами – виконавчим комітетом, галузевими департаментами і районними адміністраціями. Районні адміністрації є багатофункціональними територіальними виконавчими органами міської ради, які здійснюють оперативне управління районами міста» [64, с. 106]. Слід погодитись з цією думкою, адже вона є нічим іншим, як констатацією історичних фактів та узагальненням.

А.Романюк зауважив, що «головними причинами, що зумовили ліквідацію районних у місті Львові рад та створення на їхньому місці районних адміністрацій, були такі фактори:

- по-перше, на той час практично не було розподілено повноваження між територіальними органами влади України. Мали місце дублювання повноважень та конкуренція компетенцій між міською та районними радами;

- по-друге, управління містом потребувало оперативності, а цього було неможливо досягти за умови існування районних рад поряд із міською радою;

- по-третє, актуальними були проблеми здешевлення управління, у т. ч. за рахунок скорочення видатків на бюрократичний апарат» [56].

Далі можна виокремити етап, коли в Україні почався процес децентралізації (з 2014 року). Саме тоді було прийнято Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, законів України «Про співробітництво територіальних громад», «Про добровільне об'єднання територіальних громад» та змін до Бюджетного і Податкового кодексів – щодо фінансової децентралізації.

Цей процес дозволив формувати відповідно до положень Європейської хартії місцевого самоврядування значний дієвий і спроможний інститут місцевого самоврядування на базовому рівні – об'єднані територіальні громади (ОТГ) [54].

Важливим було і впровадження Закону «Про забезпечення функціонування української мови як державної», який був ухвалений Верховною Радою 25 квітня 2019 року. Це ознаменувало новий етап розвитку українського місцевого самоврядування. До цього моменту публічні службовці дозволяли собі розмовляти російською мовою, яка є мовою загарбника та ворога.

Займати високі посад, не знаючи рідної мови, це навіть звучить як безглуздя. Цей закон, на нашу думку, було доречно прийняти ще в 1991 році, коли Україна вийшла зі складу ССРСР. Але. Нажаль, його впровадили тільки після 30 років існування нашої держави. Відтепер для виконання службових повноважень потрібне знання української мови, але в реальності після прийняття цього закону, ще деякий час була неврегульованість щодо цього питання для більшості посадовців місцевого самоврядування. Тільки починаючи з початку повномасштабної війни росії проти України, питання мови стало більш актуальним, а вимоги більш жорсткими. Володіння

українською мовою та наявність сертифікату з володіння української мови стало головною вимогою для виконання функцій службовця органів місцевого самоврядування.

Також, якщо говорити про покращення та визначний етап трансформації підготовки складу органів місцевого самоврядування відповідно до стандартів Європейського врядування, потрібно згадати про впровадження Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», який ознаменував впровадження конкурсного відбору для кандидатів на вакантну посаду, але постали певні проблеми в цьому питанні. Конкурсний відбір почав проводитися з порушеннями в інтересах певних осіб, а процес конкурсного відбору не є відкритим, на відміну від результатів, тому казати про прозорість цього процесу дуже складно. До того ж на час військового стану, скасували будь-які конкурсні відбори, спеціалістів відбирають за співбесідою, інколи просто беруть своїх знайомих, що є проявом непотизму. При цьому кожної каденції трапляються випадки, коли у підпорядкуванні депутатів опиняються їхні близькі родичі. Так, відповідно до даних на сайті Ради, у народних депутатів фракції «Слуга народу» Юрія Корявченкова помічником на громадських засадах є його дружина Тетяна, а у Богдана Яременка - рідний брат Ярослав [25].

Хоча зрозуміло, що на час війни дуже багато висококваліфікованих спеціалістів, або виїхали закордон, або пішли захищати Україну, а наявних не вистачає для виконання покладених на органи місцевого самоврядування завдань, але виникає питання де брати ці кадри? Це вказує на відсутність кадрового резерву, який би міг виконувати функції посадових осіб.

В Україні ліквідували селища міського типу: що ще передбачає новий закон про населені пункти [5].

Так, новий закон передбачає ліквідацію статусу селищ міського типу: відтепер в Україні будуть лише міста, селища та села. Таким чином, міськими населеними пунктами при цьому залишаться лише міста, а

сільських стане більше за рахунок переходу всіх сіл міського типу до категорії «простих» селищ [5].

Раніше територіальну основу місцевого самоврядування становили сільрада, селище, район, місто, район у місті, область [49].

Також було закріплено роль громадського обговорення при прийнятті окремих рішень з питань адміністративно-територіального устрою [44]

Можна виокремити такі етапи трансформації підготовки складу органів місцевого самоврядування відповідно до стандартів Європейського врядування:

- перший етап: після розпаду СРСР, становлення Української держави, як незалежної та суверенної;

- другий етап: відхід від пострадянської – неефективної системи управління органами місцевого самоврядування, перегляд основних викликів сьогодення;

- третій етап: децентралізація системи управління, впровадження новітніх технологій та нових підходів до роботи щодо діяльності органів місцевого самоврядування, наближення до Європейської системи управління;

Потрібно також згадати, що значний вплив на діяльність органів місцевого самоврядування справила війна. Тут можна казати лише про негативний вплив, але вона показала основні проблеми, висвітила всі приховані моменти некомпетентності, корупції та управлінської неспроможності в деяких організаційних питаннях. Тому потрібно сказати про четвертий етап, який є певним чином суміжним з третім.

- четвертий етап: висвітлення управлінських проблем, слабкостей, корупційних проблем, також проблеми непотизму. Етап, який є кризовим, який створив багато викликів, які або були ефективно вирішені, або потребують вирішення та подальшого розгляду.

Слід також підкреслити, що ці процеси вказують на подальше удосконалення місцевого самоврядування у цілому та міського самоврядування, зокрема, у тому, що стосується руху до більш значного

рівня демократизації, народовладдя. Як зазначив А.Ф. Ткачук, «одним із найважливіших питань децентралізації є питання: до якої межі і за якими повноваженнями може здійснюватися децентралізація» [61, с. 6].

Кабінет Міністрів України ухвалив постанову від 11 травня 2006 р. № 614 «Про затвердження Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади». На виконання цієї Постанови Головне управління державної служби України та Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики видали наказ № 273/221 від 31 липня 2006 р. «Про створення спільної робочої групи та затвердження на 2006 рік Плану заходів щодо виконання Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади».

Проте ще до створення цих документів Голодержслужба України провела велику роботу з вивчення стандартів ISO (зокрема стандартів ДСТУ ISO 9000 - 2001, ДСТУ ISO 9001 - 2001) та підготовки запровадження стандартів якості поряд з реформуванням системи управління в органах державної влади та наближення до стандартів ЄС і сприяння інституційному розвитку та підвищенню адміністративної спроможності. Цим документам передувала розробка Концепції адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів ЄС, схваленої Указом Президента України № 278/2004 від 5 березня 2004 р. Згідно з Указом потрібно «забезпечити подальше проведення функціонального обстеження органів виконавчої влади всіх рівнів та здійснення на його основі аналізу існуючої системи державного управління з визначенням невідкладних заходів підвищення її ефективності» [6].

Відштовхуючись від курсу в ЄС, потрібно провести низку реформ. Для місцевого самоврядування також є декілька моментів, які потрібно було реалізувати. Наприклад, відкритість та прозорість у своїй діяльності місцевих органів самоврядування, відмова від непотизму, акцент на українській мові в питанні надання певних соціальних, або адміністративних послуг, створення конкурентоспроможних спеціалістів, які будуть обізнані з державними

законами, так і з законами Європейського Союзу. Для будь-якої країни-претендента головним та кінцевим етапом буде прийняття законів ЄС. В свою чергу, спеціалістам місцевого самоврядування потрібно буде розбиратися в системі договорів та законодавчих актів, таких як Постанови та Директиви, що мають пряме або непряме застосування в державах-членах Європейського Союзу. Це великий об'єм знань та відповідальності, якими повинні оперувати спеціалісти.

2.3. Законодавче забезпечення трансформації підготовки кадрового складу органів місцевого самоврядування у відповідності до стандартів Європейського врядування

Питання законодавчого забезпечення трансформації підготовки кадрового складу органів місцевого самоврядування у відповідності до стандартів Європейського врядування є важливим для вивчення всіх аспектів об'єкта дослідження. Буде коротко розглянуто основні аспекти та моменти в Конституції України [23], Законах України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [51], «Про місцеве самоврядування в Україні» [48], «Про запобігання корупції» [46], «Про звернення громадян» [47], «Про співробітництво територіальних громад» [52], «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [45].

В аспекті розуміння сутності та змісту верховенства права, як одного із засадничих принципів ЄС, вихідне значення має документ під назвою «Нова рамка ЄС для зміцнення верховенства права» («A New EU Framework to Strengthen the Rule of Law»), прийнятий Комісією ЄС у 2014 році [70], адже саме в ньому вперше відображено офіційну й комплексну концепцію верховенства права як центрального принципу ЄС.

Головним законом України є Конституція України [6]. Відповідно до нашого дослідження потрібно згадати те, що в ньому йдеться про ґрунтовний напрямок реалізації ідеї демократизму та шляху до ЄС та НАТО. Президент

України, Кабінет Міністрів України, Верховна рада України мають здійснювати свою діяльність з огляду на євроінтеграцію та покращення життя громадян. Звісно, очевидним є той факт, що, якщо система публічного управління в Україні буде намагатися відповідати стандартам Європейського врядування, це має якнайкраще відобразитися на якості надання будь-яких соціальних, або адміністративних послуг. Але постає питання, як саме почати діяти, щоб відповідати стандартам Європейського врядування на законодавчому та законотворчому рівнях. Як дуже потужний та правильний крок можна виділити те, що від 21.09.2023 відновлюють процес декларування майна посадових осіб [36].

На час війни декларування майна було призупинено, що, як видається було неприпустимим, тому що це було нехтуванням демократичними цінностями, відкритістю та прозорістю, на яке потрібно особливо гостро реагувати. Корупція в такий складний час для держави є неприпустимим злочином, який можна і потрібно прирівняти до державної зради.

Відповідно, Закон України «Про запобігання корупції» повинен бути дещо змінений відповідно до викликів сьогодення. Цей закон є головним регулятором запобігання корупційних ризиків, в тому числі для органів місцевого самоврядування [46]. На жаль, ці ризики з війною не зникли, а лише загострилися. Корупційні скандали з закупівлями, розподілом гуманітарної допомоги, необґрунтоване та нераціональне використання бюджетних коштів, особливо сильно б'ють по суспільству, економіці та взагалі по спроможності перемогти сильного ворога. Звісно, є проблема того, хто буде працювати замість корупціонерів, на жаль, для цього не створено потужний кадровий резерв, який спроможний замінити всіх корупціонерів, які займають високі посади. Чим вищою є посада, тим більшою відповідальність, чим більшою є відповідальність, тим більше коштів проходить через певну особу місцевого самоврядування, через це є корупційні ризики, про які не потрібно забувати.

Про всі аспекти роботи, принципи, які, до речі, вже наближені відповідно до законодавства до стандартів європейського врядування, відповідальність, права та обов'язки йдеться у Законах України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [51] та «Про місцеве самоврядування в Україні» [48]. Також окремо потрібно згадати про Закон України «Про звернення громадян»[47]. Адже більша частина діяльності органів місцевого самоврядування спрямована надання певних послуг, виплат, допомог, консультацій громадян, які потребують певної соціальної, або адміністративної допомоги.

До того ж відповідно до децентралізації Україна почала впроваджувати систему територіальних громад. Певним чином вона схожа на польську систему місцевого самоврядування. Наприклад, базовою одиницею місцевого самоврядування Польщі є гміна, в той час як у нас це громада. Наступним рівнем є повіт – це середня ланка, яка складається з декількох гмін, а найвища ланка – це воєводства, аналог наших областей. Функціонування місцевого самоврядування регулює закон Польщі «Про воєводське самоврядування»[39]. Найважливішими завданнями воєводського самоврядування є проведення власної воєводської політики, яка здійснюється за рахунок ухвалення стратегій розвитку регіону, участь у реалізації певних стратегічних завдань, що стоять перед державою в цілому, а також укладання контрактів регіонів з урядом. За рахунок цього до бюджету воєводства надходять кошти [39].

Відповідно в Україні діють схожі закони. Наприклад, Закон України «Про співробітництво територіальних громад» та Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», які регулюють відносини між територіальними громадами, принципи їх об'єднання. Ці закони дозволяють громадам більш ефективно взаємодіяти між собою, описують основні принципи, на яких будується їхня діяльність та місцеве самоврядування в громадах.

РОЗДІЛ 3.

ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДГОТОВКИ КАДРОВОГО СКЛАДУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ВІДПОВІДНОСТІ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ВРЯДУВАННЯ

3.1. Шляхи удосконалення процесу підготовки кадрового складу органів місцевого самоврядування у відповідності до стандартів Європейського врядування

В умовах протистояння України російській збройній агресії питання Європейської інтеграції не відходить на другий план, а стає все більш актуальним. Вже зроблено дуже багато кроків на цьому шляху: судова реформа, електронне декларування, отримання безвізового режиму з країнами Європейського Союзу (ЄС), але, на жаль, через війну процес євроінтеграції став призупинятися. Дійсно, в умовах війни проведення трансформацій ускладнюється, хоча є необхідним для підтримки сталості процесу реформування. Це стосується і змін у системі місцевого самоврядування у відповідності до Європейських стандартів.

Створення інституції є важливим для ефективного та демократичного управління, що має забезпечити втілення європейських цінностей; інституційна спроможність держави є вирішальним чинником її конкурентоспроможності [73].

Дійсно, створення ефективної системи місцевого самоврядування є важливою запорукою створення зразкового демократичного суспільства. Можливо, саме цього від нас і прагне Європейський Союз. Саме під час війни, під час різних кризових ситуацій органи місцевого самоврядування мають бути тим осередком порядку та організованості, на якому повинна будуватися наша держава. Але виникає безліч проблем, які є характерними для країн з пострадянським минулим, проблем з якими потрібно боротися.

До цих проблем можна віднести корупцію, фаворитизм, або краще сказати непотизм, відсутність добре підготовленого штату публічних службовців, який спроможний ефективно боротися з усіма викликами сьогодення, неорганізованість. З таким списком проблем важко мріяти про вступ до Європейського Союзу. Адже вступ до Європейського Союзу ознаменує те, що нинішнім публічним службовцям потрібно буде відповідати стандартам та принципам роботи, які є характерними, для міжнародного рівня. У цьому випадку потрібно буде здійснювати масове перенавчання нинішніх публічних службовців, або більш інтенсивне навчання молоді в контексті засад, на яких будується європейське суспільство.

Звісно ж, Україна має особливу систему державного управління та місцевого самоврядування, якій притаманні риси як західних, демократичних країн, так і пострадянських країн. Перспективною метою є відмова від цих рудиментів, завдяки відкритості та публічності усіх державних процесів, проведенню антикорупційних реформ, боротьбі з непотизмом. Крім того нагальною потребою є перегляд вимог до кадрів місцевого самоврядування.

Як влучно узагальнив професор О.В. Марцеляк, «важливим елементом децентралізації публічної влади в Україні виступає адміністративно-територіальна реформа, яка має охопити удосконалення територіальної організації держави, вибудувати принципово нову систему публічної адміністрації» [29, с. 30].

Важливою особливістю сучасного етапу українського державотворення є цифровізація суспільства. Дійсно цифровізація – це впровадження новітніх інформаційних технологій в усі сфери суспільного життя, в тому числі в систему державного управління. Це все має на меті зменшити тиск на бюджет країни з боку державних структур та установ, зробити державну політику більш прозорою, послуги більш доступними для людей. У зв'язку з цим потрібно розуміти і зважати на те, що необхідно готувати кадри відповідно до вимог сьогодення: професійне володіння комп'ютерними технологіями дає можливість більш якісно та професійно надавати

послуги. Розвинені цифрові компетентності на найближчі десятиріччя будуть свідчити про конкурентоспроможність спеціаліста на ринку праці. У зв'язку з цим потрібно, щоб нинішні посадові особи місцевого самоврядування регулярно підвищували кваліфікацію у сфері володіння ПК, різними програмними комплексами. У кадровій політиці в сфері місцевого самоврядування необхідно акцентувати на тому, що кожен спеціаліст повинен добре вміти виконувати свої обов'язки, відповідно до викликів сьогодення.

Своє звернення до проблематики визначення статусу українських міст В.М. Шкабаро аргументувала так: «важливе місце у системі адміністративно-територіального устрою держави займає місто, оскільки місто – це не лише адміністративно-територіальна одиниця, не лише населений пункт. Передусім це арена функціонування відповідної територіальної громади, простір, у якому виникають, реалізуються та захищаються різнопланові інтереси: індивідуальні та колективні, державні та місцеві, соціальні та економічні. Міста не тільки віддзеркалюють усі соціальні, економічні, політичні, господарські процеси, які відбуваються у суспільстві. Вони мають власні закономірності розвитку та функціонування, є центрами економічного, політичного та духовного життя людини. Тому особливої уваги у процесі вдосконалення адміністративно-територіального устрою набувають питання правового статусу міст в Україні, їх місця та ролі, з одного боку, як частини території держави, а з іншого – як просторової основи здійснення державної влади та місцевого самоврядування» [67, с. 1]. Слід погодитись з точкою зору дослідниці.

Відповідно А.Т. Назарко зауважив, що «характеристика правової природи та закономірностей розвитку міського самоврядування, вироблення пропозицій щодо удосконалення чинного законодавства» [34, с. 2]. Тобто потрібно більше дослідницька увага до провадження нових реформ та законів, здійснення моніторингу їхньої ефективності і, відповідно, вироблення нових пропозицій з вдосконалення діяльності органів місцевого

самоврядування на правових засадах відповідно до норм європейського врядування.

Дослідник запропонував вважати, що «міське самоврядування – це гарантовані Конституцією і законами України право і реальна здатність територіальної громади міста самостійно та під власну відповідальність вирішувати безпосередньо або через представницькі та інші органи міського самоврядування питання місцевого значення у межах закону та в інтересах територіальної громади» [6, с. 15].

У роботі А.Т. Назарка привертає увагу і детальність, з якою він підійшов до проблематики дослідження питань, пов'язаних з визначенням особливостей, характерних рис міської територіальної громади самої по собі та у порівнянні з іншими видами територіальних громад в Україні. Зокрема, він зазначив, що «неоднорідність конституційної правосуб'єктності територіальної громади та міста як суб'єктів конституційного права обумовлює недоцільність виокремлення в межах міста інших територіальних громад, зокрема, районів у місті, оскільки це може призводити до втрати містом ознак цілісності та не сприяє ефективному виконанню функцій міського самоврядування» [34, с. 16].

В.С. Куйбіда аргументує своє звернення до проблематики місцевого самоврядування у містах обласного значення наступним чином: «від розвитку міст залежить розвиток усєї держави. Це стає ще більш очевидним, коли згадати, що в містах України проживає понад 65 відсотків її населення. Тому ми вирізняємо місто як особливе адміністративно-територіальне утворення і, аналізуючи його конституційно-правову природу, шукаємо оптимальну структуру управління ним, з урахуванням регіональних особливостей, щоб забезпечити його сталий розвиток, а через нього і розвиток регіону» [24, с. 1].

До числа вагомих висновків і пропозицій І.В. Ідесіс щодо міського самоврядування слід віднести і те, що нею «виявлено, що у порівнянні зі статутами територіальних громад сільських населених пунктів, статути

територіальних громад міст більш наближені до Основного закону за обсягом, структурою та змістом. Більша розгалуженість органів місцевого самоврядування та їхньої структури також робить таке порівняння доцільним» [13, с. 132]

Крім того, Ю.М. Кириченко пропонує «передбачити чіткий розподіл сфер компетенції та повноважень між органами місцевого самоврядування та органами державної влади шляхом трансформації ряду повноважень із “делегованих” до “власних” повноважень органів місцевого самоврядування» та є прихильницею «перетворення місцевих державних адміністрацій з органів державної влади загальної компетенції у контрольні-наглядові органи шляхом вилучення у них і передачі органам місцевого самоврядування функцій і повноважень організаційно-господарського характеру» [18, с. 16]. І дійсно наразі остаточно незрозуміло, що повинні робити державні органи, а що органи місцевого самоврядування. Деякі функції дублюються, деякі перемішуються, наприклад, до 2023 р. субсидіями займалися управління соціального захисту населення, але зі зміною міністра соціальної політики, змінився і орган, на який покладено функцію нарахування субсидій. Цим органом став Пенсійний фонд України. Дуже дивно, що ці функції так просто передали структурі, яка, зазвичай, займалася нарахуванням пенсій, видається, що зв'язок пенсій та субсидій не є очевидним. Але є припущення, що це пов'язано з великими коштами, які проходять через нову структуру. Це безглуздя тасувати завдання та повноваження між місцевими органами самоврядування та державною службою. Повинна бути певна стабільність: тільки один орган повинен займатися одними і тими самими завданнями протягом тривалого часу, щоб це можна було назвати стабільністю. Але це все може змінюватися від настроїв нових міністрів та інших посадових осіб. Що на мою думку є неприпустимим.

Так, професор П. М. Любченко підкреслює, що «реформа територіального устрою повинна сприяти формуванню ефективних

механізмів управління, встановленню належного балансу загальнодержавних, регіональних та місцевих інтересів, підвищенню ролі місцевого самоврядування як головного елемента і суб'єкта процесу децентралізації, створенню надійного матеріального, фінансового, кадрового, інформаційного та іншого ресурсного забезпечення завдань та функцій публічної влади на регіональному та місцевих рівнях» [28, с. 340]

Що ж зараз унеможлиблює нововведення? Органи місцевого самоврядування, втрачаючи свої функції, втрачають і свій вплив та значущість для суспільства. Навіть зараз існують плани щодо передачі функцій із призначення шести видів допомог, якими раніше опікувалися органи місцевого самоврядування, до Пенсійного фонду. З'являється думка, що в планах нової міністерки Міністерства соціальної політики проводити всі фінансові виплати лише через Пенсійний фонд, в той час як сам соціальних захист обезкровити в плані завдань та функцій. Можливо, знищити систему соціального захисту як такого, створивши з нього якийсь волонтерський рух, який не буде займатися виплатами, фінансами, а просто буде виконувати прості завдання. Це дуже дивна стратегія організації діяльності Пенсійного фонду, соціального захисту і взагалі органів місцевого самоврядування, що може спричинити корупційні ризики та відмивання грошей. Очевидно, що не на часі зараз, коли йде війна, запроваджувати такі нововведення. Можна сказати, що вони є дещо дивними в такий кризовий та скрутний час для України. І тільки з часом можна буде побачити кінцевий результат цих реформ.

У цьому контексті слід процитувати також і П.М. Любченка, який вважає: «Сфера компетенції державної влади та місцевого самоврядування визначається народом, в свою чергу, місцеве самоврядування, виступає формою здійснення народного суверенітету та конституційним засобом обмеження державної влади» [27, с. 17].

Хоча зараз це здійснює певне коло зацікавлених людей, які не звертають увагу на потреби, або побажання народу. Першочерговим

потрібно було зробити опитування по регіонам, або навіть голосування, чи згодні люди до таких змін, чи ні. Але цього не відбулося. Це є привласнення повноважень, створення хаосу у наданні соціальних послуг, який є недоречним у час війни. Соціальні зв'язки людей і певних структур є важливим для суспільства. Якщо людина звикла 15 років ходити до одного закладу оформлювати субсидію, допомогу, або ставати на облік, то це для неї є звичною справою, можливо, навіть певною соціальною традицією.

С.Є. Саханенко характеризує їх як «тривалі, стійкі, більш–менш оформлені зв'язки, які виникають в процесі взаємодії людей» [57, с. 96],

Навіть після зміни органу, який почав нараховувати та приймати заяви на субсидію, деякий час, а то навіть і рік люди продовжували звертатися до установ соціального захисту населення. Це створювало умови невизначеності функцій та повноважень, соціальної дезорієнтації. Тому важливо визначити чітко, які функції та завдання виконує той чи інший орган місцевого самоврядування та державного управління, що входить до його повноважень, що він повинен робити на законодавчому рівні, щоб мати стабільність у наданні соціальних послуг. Ту стабільність, яка є одним із головних принципів Європейського врядування.

Також наразі є дуже актуальним питання післявоєнної відбудови України та заходи, які будуть запроваджені після деокупації Запорізької, Херсонської, Донецької, Луганської областей та АР Крим. Відбудова будинків, шляхів, інфраструктури є першочерговим завданням. Втім постає питання, хто буде виконувати завдання місцевого самоврядування. Колишні державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування, які залишилися на окупованих територіях та працюють на російську окупаційну владу, є колаборантами, мають бути покарані і назавжди усунені від виконання функцій держави. Також зараз в Україні проходить повна реструктуризація органів місцевого самоврядування та деяких державних органів влади. Ми живемо в важкий час змін та потрясінь, багато хто виїхав з України, на фронті проходять активні бойові дії, повний хаос відбувається у

всіх сферах життя – і на службовців місцевих органів влади покладений обов'язок перед державою та народом, щоб упорядкувати все, що зараз відбувається і буде відбуватися в майбутньому.

Постає безліч питань, щодо того, що робити з державними службовцями та службовцями органів місцевого самоврядування, які почали та продовжують працювати на окупованій території під керівництвом російської окупаційної влади. Олексій Данилов, Секретар РНБО України, висловився стосовно державних службовців, суддів, прокурорів, працівників правоохоронних органів та інших категорій осіб, які станом на 2014 рік працювали у штаті органів влади України (МВС, СБУ, МОУ тощо), а після лютого 2014 року почали працювати в російських окупаційних структурах, що українські суди визначають, чи підлягають вони кримінальній відповідальності [1]. До того ж вони отримують так званий «вовчий квиток», який не дозволить їм займати посади державної служби, назавжди. Звісно ж дуже прикро, що є деякі державні службовці, які замість того, щоб виїхати з окупованих територій, продовжили працювати на російську владу. За це вони отримують покарання, якого вони заслуговують. Також потрібно враховувати, що дані та інформація, яка проходить через державних службовців та службовців місцевого самоврядування є доволі конфіденційною, може мати державну таємницю та витік цієї інформації може нашкодити, як певному громадянину, так і державі загалом. Тому неприпустимо дозволяти людям, які є зрадниками, продовжувати працювати на посадах такої значимості. Незважаючи ні на що, постає питання, хто буде замість них працювати? Кадровий потенціал органів державної влади та місцевого самоврядування і у кількісному, і у якісному вимірі в Україні є недостатнім. Його потрібно формувати вже зараз, щоб в майбутньому не було колапсу управління.

Цінні думки висловила, представниця президента в АР Крим, Таміла Ташева, яка стверджує, що після деокупації Криму Україні знадобиться 50 тис. держслужбовців і силовиків. До того ж штат не набиратимуть з місцевих

мешканців, які майже дев'ять років жили в окупації [43]. Це означає, що державних службовців будуть брати з інших областей. Своєю чергу, не кожна людина спроможна переїхати на інше місце. Де брати ці 50 тисяч людей, які будуть працювати в державній службі, які є професіоналами своєї справи, або швидко адаптуються до нових реалій життя та роботи? Це все дуже важливі питання, які потребують вирішення. Ще вислів цього експерта дає нам можливість зрозуміти весь масштаб кадрової нестачі державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Звісно ж, ці цифри можуть бути більшими за зазначені.

Ще дуже цікавою новиною сьогодні, яка має вплив на майбутнє післявоєнного відновлення, є те, що зараз в Україні йде реструктуризація деяких державних органів та органів місцевого самоврядування. Як стверджує Прем'єр-міністр України Денис Шмигаль, загальну кількість українських держслужбовців скоротять на 30% [69]. Можливо ці 30% потім перейдуть в деокуповані райони. Постає питання принципово зберегти кадровий потенціал, оскільки державна служба забезпечує функціонування самої держави.

Державним службовцям та посадовим особам місцевого самоврядування зараз потрібно володіти цілою низкою навичок та знань, які дозволять їм ефективно виконувати свої обов'язки. До цих навичок та знань можна віднести:

- знання законів України. Щоб бути професіоналом своєї справи потрібно знати закони, відповідно яких будується вся діяльність державних службовців. Звісно, є різні напрямки державної служби і служби в органах місцевого самоврядування і в кожному із цих напрямків є свої закони та особливості. Але спільним для усіх є Конституція України;

- знання української мови. Питання мови завжди було нагальним в Україні: щоб виконувати функції державної служби потрібно вільно володіти державною мовою, підтверджуючи це відповідним сертифікатом;

– вміти користуватися програмним забезпеченням Microsoft, електронною скринькою, базами даних клієнтів соціальних послуг та іншим. Зараз 80% роботи державного службовця та посадової особи органів місцевого самоврядування передбачає використання комп'ютера. Звісно, новітні технології, нові бази даних, електронні скриньки, комп'ютерна техніка робить життя державних службовців та службовців місцевого самоврядування простішим, а послуги якіснішими, але потрібно вміти їх використовувати.

Світ не стоїть на місці, він весь час розвивається, йде цифровізація суспільства, цифровізація буденного життя. Кожен день виникають нові програми, в тому числі і програми для роботи, щоб в них розбиратися, або вміти працювати, потрібен час та підготовка. Для цього персонал має постійно проходити курси підвищення кваліфікації, додатково вивчати використання новітніх технологій на робочому місці.

Можна припустити, що у майбутньому у державній службі та в органах місцевого самоврядування, буде великий кадровий голод, будуть задіяні всі резерви для забезпечення стабільності в деокупованих районах, будуть поставати управлінські виклики та питання, які потребуватимуть негайного вирішення, потрібно буде враховувати багато факторів, які будуть впливати на кадровий потенціал в державній службі та органах місцевого самоврядування. Але в той же час, це буде можливістю для молодого покоління державних службовців, це буде час, коли відбуватиметься відновлення та покращення життя українського народу, та майбутнього, яке буде будуватися після перемоги України. Можна підготувати потенційно новий склад службовців, які будуть вірні державі, добре знатимуть закони України, державну мову, які не задіяні в корупційних схемах та є якісно новими професіоналами своєї справи.

3.2. Оцінка сформованості навичок кадрового складу органів місцевого самоврядування у відповідності до стандартів Європейського врядування

У Висновках, представлених Європейською Комісією 15 липня 1997 р., чітко визначено, що інституційна й адміністративна спроможність країн-кандидатів на членство в ЄС, поряд з політичними та економічними критеріями, є одним з головних параметрів, який визначає, чи готова країна забезпечити виконання своїх зобов'язань у процесі інтеграції та майбутнього членства в ЄС. У зв'язку з цим Європейська Комісія зауважує, що інституційний розвиток повинен стати одним із головних пріоритетів для країн-кандидатів, якщо вони прагнуть бути успішними на шляху входження в ЄС [74].

Пропоную поділити оцінку сформованості навичок для здійснення діяльності в органах місцевого самоврядування на первинні та вторинні.

До первинних можна віднести:

1. Наявність диплому про закінчення закладу вищої освіти за певними соціально-правовими спеціальностями. Зазвичай, якщо людина має диплом бакалавра в будь-якій сфері вона може бути спеціалістом в органах місцевого самоврядування. Це доволі дивна та неприпустима на мій погляд логіка, як людина з дипломом фізичного виховання, або театрального мистецтва може займати посади в органах місцевого самоврядування? Займати посаду спеціаліста з виплат, бухгалтерії, кадрової роботи або приймати певні рішення в сфері, якій вона навіть уявлень не має, не те, що елементарних знань зі спеціальності. Це є неприпустимим: на деяких спеціальностях відсутня правова підготовка, не вивчаються дисципліни суспільно-політичного циклу, не вивчається значення соціальної політики для держави та громадянина загалом. До того ж зараз існують відповідні освітні програми, для осіб, які прагнуть працювати в органах місцевого самоврядування. Наприклад: соціальна робота, соціологія, юридичні спеціальності, публічне управління та адміністрування, державна служба. Це певний профіль

спеціалістів, яких готує університет. Також нагальним питанням є навички володіння комп'ютерними технологіями. Зараз відбувається цифровізація на всіх рівнях суспільного життя. Цифрові компетентності і навички мають засвідчуватися відповідними сертифікатами.

2. Наявність сертифікату на володіння державною мовою. Будь-які послуги, які надає держава, повинні надаватися українською мовою – це вірний крок, який зробили доволі пізно, але він є важливим для української державності, самоідентифікації українського суспільства в Європейському союзі. Звісно, наявність лише одного сертифікату з української мови замало для ЄС, потрібно вже зараз задумуватися про спроможність українських чиновників надавати послуги іноземною мовою. Так, звісно ж, євроінтеграція є дуже важливою, але, чи спроможні українські органи самоврядування спокійно спілкуватися із закордонними ЗМІ, або партнерами? Про це ніхто не знає, тому що дослідження в цій сфері не ведуться. Навіть зараз більшість посадових осіб органів місцевого самоврядування, здійснюють свою діяльність, не знаючи своєї рідної мови досконально, хоча є тенденція покращення цього аспекту діяльності на користь популяризації української мови. Проблема й у тому, що довгий час люди, які вільно спілкуються російською мовою, були посадовими особами місцевого самоврядування, що ми бачимо і зараз. Це було гарне оточення для зрадників, колаборантів та російських спецслужб звісно, навіщо вчити іншу мову, якщо в тій державі куди посилають спеціальні служби, розмовляють російською мовою. Її занадто довгий час нам насаджали, а тепер ми маємо негативний результат цього – війну. Тому потрібно думати про майбутні перспективи щодо членства в ЄС, готувати нові кадри, вимагати вже зараз від фахівців володіти англійською мовою. Можливо, навіть стимулювати та мотивувати спеціалістів публічної сфери до її вивчення преміями. Наприклад, додатковою премією 50% від окладу за знання іноземної мови.

До вторинних можна віднести:

1. Знання законів України та спроможність орієнтуватися в будь-яких нормативних актах, які є актуальними для певної сфери органів місцевого самоврядування. Звісно ж, людина не може знати усі закони на пам'ять, тому що приймаються нові, певні поправки і дуже важко впевнено сказати, в якій сфері публічного управління фахівець в майбутньому буде працювати. Але повинні бути елементарні навички аналізу нормативних актів, вибирати з нього потрібні моменти для діяльності. До того ж в майбутньому потрібно буде, щоб службовці місцевих органів самоврядування розумілися на Європейському законодавстві. Постає питання, як фахівець буде здійснювати свою діяльність, якщо він не знає законів, або не має елементарних навичок аналізу законодавства. Звісно ж, спеціалістами за день не стають. Але, якщо у спеціаліста, взагалі, немає бажання вивчати законодавство і діяти відповідно до нього, навіщо взагалі брати його на роботу? Цей аспект можна оцінити під час проходження конкурсного відбору, але в цьому випадку може проявитися непотизм. Під час конкурсу його організатори можуть надати підказку, або дати відповідь на питання. Недарма деякі некомпетентні кадри потрапляють до лав органів місцевого самоврядування.

Відповідно регламенту журі в конкурсному відборі повинен брати участь представник від влади, керівник установи або його заступник та спеціаліст відділу кадрів. Але бувають випадки, коли цим регламентом нехтують, представник від влади чимось зайнятий, а керівник організації, або певний спеціаліст з органу кадрів має фаворита, якого потрібно взяти на роботу. Питання чесності конкурсного відбору відпадає. Потрібно посилити нагляд у сфері конкурсного відбору. Можливо, навіть зробити громадський нагляд або прозорість у конкурсному відборі. Можна сказати, що подекуди здати ЗНО, або вступний іспит до інституту набагато важче, ніж конкурсний відбір на певну посаду органів місцевого самоврядування посаду, якщо в тебе є там протекція. До того ж на час війни цей конкурс скасували, фахівців відбирають серед клієнтів центрів зайнятості, набирають з протекцією, навіть

не контролюючи цей процес конкурсами [10]. Ми повернулися в минуле століття приблизно в 90-ті роки, коли зв'язки вирішують все.

Хоча це відбулося відповідно до законодавства. Згідно Закону України «Про правовий режим воєнного стану» фахівців відбирають в органи місцевого самоврядування відповідно до заяви, заповненої картки певного зразка та особистих документів, які посвідчують особу та підтверджують наявність у таких осіб громадянства України, також освіти та досвіду роботи згідно з вимогами законодавства, встановленими щодо відповідних посад [50]. Тобто відповідно до законодавства порушень не відбувається.

2. Спроможність спеціаліста самостійно виконувати покладені на нього завдання. Цей момент можна оцінити вже після стажування. Цей момент часто пропускають, але він повинен бути обов'язковим для кожного спеціаліста. Тільки після того, як людина адаптується під нові реалії життя та роботи, можна вважати, що людина може виконувати посадові обов'язки.

Вважаємо, що поділ сформованості навичок на первинному та вторинному рівні ґрунтується на двох аспектах та направленні на те, щоб покращити процес відбору найкращого персоналу, для виконання функцій службовців органів місцевого самоврядування. До первинних відносять той мінімум, з яким претендент може спробувати поступити на службу, те, що він має при собі, коли буде претендувати на посаду (диплом за спеціальністю, який засвідчує її знання та обізнаність в відповідній сфері). В той час, як до вторинних віднесено ті навички, якими потрібно володіти при прийнятті на роботу та під час самого процесу стажування. Це розмежування допомагає зрозуміти, що є набутиим, а що є особистісним в процесі підбору персоналу відповідно до стандартів європейського врядування. Не дарма кажуть «Зрозуміти, як працюють кращі, – це означає зробити крок до того, щоб самим стати кращими» [14].

Дослідження досвіду країн ЄС приводить до основної мотивації стосовно запровадження системи управління якістю – у більшості країн – членів ЄС ця система функціонує дуже ефективно. У Польщі системи

управління якістю запроваджені у 60% центральних органів виконавчої влади і у 80% органів місцевого самоврядування [35].

На шляху до європейської інтеграції нам не можна залишатися осторонь цих процесів, щоб зробити цей шлях менш звивистим і тернистим.

Запровадження системи управління якості в органі державної влади дає можливість:

- покращити якість послуг, які надаються громадянам та іншим категоріям споживачів, забезпечити їх стабільний рівень;
- підвищити ефективність використання бюджетних коштів;
- збільшити прозорість діяльності та рішень, що приймаються, як для суспільства, так і для вищих органів державної влади;
- підвищити мотивацію та задоволеність персоналу за рахунок кращої організації його роботи;
- посилити керованість роботи, можливість управління нею та її удосконалення.

Ці результати досягаються за рахунок чіткої регламентації порядку виконання всіх процесів органів виконавчої влади та порядку управління ними, забезпечення їх взаємоузгодженості, спрямованості на реалізацію політики цих органів та на задоволення очікувань споживачів [17].

Висновки

Вивчаючи історію дослідження трансформації підготовки кадрового складу органів місцевого самоврядування у відповідності до стандартів Європейського врядування, можна виділити основний напрям роботи. Це дозволяє більш глибоко зрозуміти проблематику дослідження, наблизитися до розуміння стандартів Європейського врядування, того, як воно здійснюється в інших країнах, на що робити акцент у дослідженні. Трансформація підготовки кадрового складу органів місцевого самоврядування у відповідності до стандартів Європейського врядування – це не просто виконання певних вимог до прозорості, або відкритості дій влади. Вона має більш глибинний характер і пов'язаний з великим спектром заходів, управлінського, соціального чи культурного характеру. Якщо не вивчати цю проблему, то будуть виникати управлінські кризи, також це відтягує нас від бажаного вступу до ЄС. Потрібно частіше говорити про управлінські проблеми, непотизм, корупційні скандали, думати стратегічно щодо їх запобігання, створювати відповідні умови для кращого надання послуг органами місцевого самоврядування відповідно до стандартів ЄС.

Не дарма на органи місцевого самоврядування покладено обов'язок забезпечити порядок в певному регіоні, особливо в кризові часи для України. У часи війни та хаосу тільки компетентність персоналу органів місцевого самоврядування і інституційна спроможність самої структури може забезпечити стабільність.

Служба в органах місцевого самоврядування є мало досліджуваним явищем. Не існує ефективних вітчизняних теоретичних розробок методів роботи в кризових ситуаціях. До того ж є проблеми з гнучкістю набору і вивільнення кадрів, інколи спеціаліста набагато важче звільнити, ніж взяти на роботу, що негативно впливає на весь робочий процес, особливо коли фахівець некомпетентний.

Сьогодні, як ніколи важливо, правильно підготувати кадровий резерв та новий персонал відповідно до викликів сьогодення та стандартів

європейського врядування. До того ж потрібно враховувати те, що доведеться відбудувувати деокуповані території, на яких потрібно буде багато спеціалістів та стратегія, щоб відновлення відбулося швидко та ефективно.

Виділивши основні поняття дослідження, ми уточнили основні аспекти нашої роботи. Зокрема, було проаналізовано феномен системи органів місцевого самоврядування і особливості його наукового аналізу. Було здійснено дослідження стандартів європейського врядування. В процесі дослідження було конкретизовано поняття підготовки кадрів відповідно до стандартів Європейського врядування.

Споглядаючи корупційні скандали, аналізуючи ситуацію з кадровою політикою в органах місцевого самоврядування, те, з якими проблемами стикаються ці структури, доходимо невтішних висновків. Потрібно зазначити, що це верхівка айсбергу. І, більшість проблем, пов'язаних з управлінською діяльністю та корупцією приховуються, або поки що невідомі суспільству. Під час війни громадськість не так прискіпливо звертає увагу на більшість проблем, тому що більшість громадян зосереджені на проблемі виживання. Цим і користуються некомпетентні та корупційні посадовці, негативно впливаючи на наближення нашої перемоги і на розвиток українського суспільства.

Питання трансформації підготовки кадрового складу органів місцевого самоврядування у відповідності до стандартів Європейського врядування є актуальною на теренах нашої держави, як ніколи. Немає шляху назад, потрібно або розвивати ці інституції, або ми просто елементарно програємо в плані відновлення нашої держави після війни. Якщо корупція та непотизм будуть і надалі процвітати на теренах Української держави постане питання взагалі її існування і збереження незалежності, годі вже казати про спроможність захищатися від сильного ворога. Є надія, що з часом ці ганебні феномени будуть викоренені в нашої держави. Або хоча б ці прояви не будуть притаманні молодому поколінню службовців органів місцевого

самоврядування. Тому дуже важливо, щоб нове покоління службовців органів місцевого самоврядування виховувалося і навчалося відповідно до європейських стандартів місцевого самоврядування: на основі етики, культури та закону.

Можна сказати, корупція і управлінська некомпетентність є бомбою повільної, а іноді, прихованої дії. Вона може призвести до створення більшості економічних, екологічних, етичних та законодавчих проблем. Перш за все, проста корупція призводить до того, що злочинці, наділені повноваженнями, збагачуються на життєвонеобхідних речах для нашої армії, суспільства, культури, або освіти. Хоча потрібно перш за все виділити армію, тому що без армії вже не було б українського суверенітету. Неорганізовані заходи щодо допомоги внутрішньо переміщеним особами призводять до того, що громадяни відчують себе покинутими державою. Можна сказати, що українці, які виїхали закордон, відчують себе більш захищеним і щасливими, ніж ті, хто залишилися, до того ж більш захищеними іншими державами, а не власною.

Після перемоги і деокупації територій, які нині є окупованими, потрібно буде думати про те, як організувати там управлінську діяльність. Вже зараз потрібно стратегічно мислити щодо того, що потрібно зробити, щоб на деокуповані території повернулося життя. Або що робити з органами влади, які виявились неефективними в кризовий час, час війни і задіяти відповідні заходи, з усунення некомпетентних фахівців, хоча це було би правильно робити вже зараз.

Потрібно також пам'ятати що місцеві органи влади – це головний інститут забезпечення прав та свобод громадян, які є колискою демократії та забезпечення найкращих умов життя для громадян. Тому дуже важливо, щоб люди, звертаючись до цих інституцій, відчували себе захищено, мали права та могли безпечно та спокійно жити та отримувати найкращі послуги, консультації та допомогу. І, навіть, якщо трапився який корупційний випадок, або певна некомпетентність з боку органів місцевого

самоврядування ці випадки швидко вирішувалися відповідними законними заходами, а не замовчувалися, або спускалися з рук.

Практичний аспект нашої роботи ґрунтувався на описі процесу оцінювання претендента на вакантну посаду в органах місцевого самоврядування відповідно до стандартів Європейського врядування.

Проведено аналіз законодавства, на якому будується трансформація підготовки кадрового складу органів місцевого самоврядування у відповідності до стандартів Європейського врядування, проаналізовано як саме законодавство впливає на діяльність органів місцевого самоврядування, на яких законодавчих підставах будується діяльність органів місцевого самоврядування. Відповідно можна зробити висновок, що законодавчо Україна дійсно наблизилася до стандартів європейського врядування, але війна оголила ті фактори некомпетентності та невідповідності деяким стандартам в реальній діяльності.

Виділено основні критерії трансформації підготовки кадрового складу органів місцевого самоврядування відповідно до стандартів Європейського врядування. До цих критеріїв можна віднести: відкритість, співучасть, звітність, ефективність, зв'язок. Це дозволяє зрозуміти, на чому будуються стандарти європейського врядування, щоб наблизитися до рівня європейського врядування.

Також виділено основні суб'єкти та етапи трансформації підготовки складу органів місцевого самоврядування відповідно до стандартів Європейського врядування. До суб'єктів цього процесу віднесено Президента України, Верховну Раду України, Кабінет Міністрів України, голів міст та міську раду, інші структури місцевого самоврядування, до яких належать виконавчі комітети, галузеві департаменти і районні адміністрації. Ми віднесли Президента України, Верховну Раду України, Кабінет Міністрів України, голів міст та міську раду до суб'єктів трансформації підготовки складу органів місцевого самоврядування відповідно до стандартів Європейського врядування, тому що вони впливають на діяльність органів

місцевого самоврядування. В той час, як інші структури місцевого самоврядування, до яких належать виконавчі комітети, галузеві департаменти і районні адміністрації здійснюють діяльність відповідно до покладених на них повноважень, надають послуги, або консультації, тому відповідно вони також є суб'єктами в цій сфері, хоч і нижчого рівня, ніж раніше зазначені. В межах дослідження виділено чотири етапи трансформації підготовки складу органів місцевого самоврядування відповідно до стандартів Європейського врядування, до яких належать: перший етап - після розпаду СРСР; другий етап - відхід від пострадянської системи набору кадрів місцевого врядування; третій етап - децентралізація системи управління, впровадження нових реформ в діяльність органів місцевого самоврядування, відповідно нових критеріїв для зайняття вакантної посади в органах місцевого самоврядування; четвертий етап - актуалізація управлінських проблем, які виникли під час війни.

Оцінку сформованості навичок для здійснення діяльності в органах місцевого самоврядування можна проводити, аналізуючи розвиненість первинних і вторинних навичок.

До первинних можна віднести:

1. Наявність диплому про закінчення закладу вищої освіти за певними соціально-правовими спеціальностями. Також нагальним питанням є навички володіння комп'ютерними технологіями. Зараз відбувається цифровізація на всіх рівнях суспільного життя. Цифрові компетентності і навички мають засвідчуватися відповідними сертифікатами.

2. Наявність сертифікату на володіння державною мовою. Будь-які послуги, які надає держава, повинні надаватися українською мовою – це вірний крок, який зробили доволі пізно, але він є важливим для української державності, самоідентифікації українського суспільства в Європейському союзі. Крім того потрібно думати про майбутні перспективи щодо членства в ЄС, готувати нові кадри, вимагати вже зараз від фахівців володіти

англійською мовою. Можливо, навіть стимулювати та мотивувати спеціалістів публічної сфери до її вивчення.

До вторинних можна віднести:

1. Знання законів України та спроможність орієнтуватися в будь-яких нормативних актах, які є актуальними для певної сфери органів місцевого самоврядування. До того ж в майбутньому потрібно буде, щоб службовці місцевих органів самоврядування розумілися на Європейському законодавстві.

2. Спроможність спеціаліста самостійно виконувати покладені на нього завдання. Цей момент можна оцінити вже після стажування. Цей момент часто пропускають, але він повинен бути обов'язковим для кожного спеціаліста. Тільки після того, як людина адаптується під нові реалії життя та роботи, можна вважати, що людина може виконувати посадові обов'язки.

Вважаємо, що поділ сформованості навичок на первинному та вторинному рівні ґрунтується на двох аспектах та направленні на те, щоб покращити процес відбору найкращого персоналу, для виконання функцій службовців органів місцевого самоврядування. До первинних відносять той мінімум, з яким претендент може спробувати поступити на службу, те, що він має при собі, коли буде претендувати на посаду (диплом за спеціальністю, який засвідчує його знання та обізнаність в відповідній сфері). В той час, як до вторинних віднесено ті навички, якими потрібно володіти при прийнятті на роботу та під час самого процесу стажування. Це розмежування допомагає зрозуміти, що є набутиим, а що є особистісним в процесі підбору персоналу відповідно до стандартів європейського врядування.

Отже, Європейський курс, який обрала Україна та українське суспільство прокладений тернистим шляхом з великою кількістю перешкод, і тільки стратегічне управління, відповідальні та компетентні кадри спроможні забезпечити проходження цього шляху та забезпечення нам повноцінного членства в Європейському Союзі. Є дуже багато проблем, які виникли та

загострилися з початком війни, дуже багато змін та нововведень відбулися навіть під час війни та нестабільності. На жаль, війна не стала тією очікуваною рушійною силою для змін у боротьбі з корупцією, непотизмом та некомпетентністю. Навпаки, ці проблеми загострилися, а на фоні війни стали ще більш обурливими на тлі проблем суспільства, більшість членів якого бореться за виживання.

Якби питанням некомпетентності та корупції приділяли б більше уваги до війни, можливо такої складної ситуації для українського суспільства не було б, але, на жаль, навіть під час війни на більшість проблем в управлінській сфері не звертають увагу. Тому це більше схоже на корабель, який потопає, з якого з останніх сил вичерпують воду патріоти та віддані спеціалісти своєї справи. Існує поширена думка, що українська влада змушена боротися з наслідками, в той час як потрібно боротися з причинами цих проблем. Втім цих причин не помічають, або швидко про них забувають. Існує потреба у впровадженні ефективних заходів впроваджувати вже зараз. Звісно ж, стратегічні заходи дадуть свої плоди не відразу, а тільки з часом. Наприклад, якщо почати будувати військовий завод вже зараз, то через 2-3 роки будуть снаряди для наших військових. Якщо ж вже зараз готувати кадрові резерви, розробляти ефективні кадрові стратегії, то вже через 2-3 роки будуть підготовлені спеціалісти, які будуть спроможні здійснювати управлінську діяльність. І, звісно ж, ефективний фахівець буде працювати як п'ять неефективних, що, в свою чергу, має економічну вигоду.

Список літератури

1. 12 кроків для деокупації Криму від Олексія Данілова: дохідливе пояснення для гауляйтерів та колаборантів. URL: <https://vikna.tv/dlia-tebe/vijna-v-ukrayini/12-kroktiv-dlya-deokupacziyi-krymu-vid-oleksiya-danilova-usi-punkty/>(дата звернення 09.04.2023)
2. Аналітичний звіт. Громадська думка про теперішній стан та перспективи людського розвитку в Україні: Цілі розвитку тисячоліття. Європейський вибір України. Програма врядування. ПРООН. Центр соціального моніторингу. Київ, 2004
3. Баймуратов М. О. Локальна система захисту прав людини в Україні: сутність та становлення. Юридична освіта і правова держава (до 150-річчя юридичного інституту ОДУ) : збірник наукових праць. Одеса, 1997. С. 96-97.
4. Батанов О. В. Муніципальна влада в Україні: проблеми теорії та практики: монографія. Київ: Видавництво «Юридична думка», 2010. 656 с.
5. В Україні ліквідували селища міського типу: що ще передбачає новий закон про населені пункти URL: <https://delo.ua/politics/v-ukrayini-likvidovali-selishha-miskogo-tipu-shho-shhe-peredbacaє-novii-zakon-pro-naseleni-punkti-421795/> (дата звернення 07.08.2023)
6. Віткін Л. Деякі аспекти впровадження систем менеджменту якості освіти у вузах. - 9 с. URL:<http://www.management.com.ua/be/be024.html> (дата звернення 09.10.2023)
7. Вступ до НАТО і ЄС закріпили в Конституції. Що це означає URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-47155927> (дата звернення 29.06.2023)
8. Гошко А. Проведення соціологічних досліджень серед міських жителів для оцінки ефективності місцевих органів влади. - Київ, 1998
9. Грובה В.П. Система місцевого самоврядування в Україні: проблеми теорії і практики: автореф. дис. д-ра юрид. наук. Харків, 2013. 40с.

10. Державна служба під час воєнного стану: роз'яснення щодо оцінювання та конкурсного відбору URL: <https://law-in-war.org/derzhavna-sluzhba-pid-chas-voennoho-stanu-rozyasnennya-shchodo-otsinyuvannya-ta-konkursnoho-vidboru/> (дата звернення 30.09.2023)

11. Європейський досвід державного управління Курс лекцій Київ: Видавництво НАДУ 2007 76 ст URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/YEvropejskij-dosvid-derzhavnogo-upravlinnya.pdf> (дата звернення 30.09.2023)

12. Закон про мову в 2021 році. Від 16 січня обслуговування українською та іспити для чиновників URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/movny-zakon-sfera-obsluhovuvannia-derzhavna-mova/31044007.html> (дата звернення 29.06.2023)

13. Ідесіс І. В. Статути територіальних громад українських міст: проблеми теорії та практики: дис. канд. юрид. наук. Ужгород, 2016. 222 с.

14. Інформаційна довідка для керівника органу виконавчої влади щодо побудови системи управління якістю за стандартом ДСТУ ISO 9001 URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf> (дата звернення 30.09.2023)

15. Калита П.Я. Загальне управління якістю - шлях до досягнення високого рівня досконалості. 11 с. URL: <http://www.management.com.ua/qm/qm004.html> (дата звернення 01.10.2023)

16. Карпа М.І. Принципи здійснення публічної служби. Демократичне врядування: науковий вісник. 2010. Вип. 6. URL : <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26646/karpa.pdf> (дата звернення 19.08.2023)

17. Квятковський М. Інституційна система Європейського Союзу URL:<http://europe.org.ua/projects/pro/html/institucije/index.html> (дата звернення 30.09.2023)

18. Кириченко Ю.М. Адміністративно-правові засади діяльності міського голови. автореф. дис. канд. юрид. наук. Харків, 2007. 20 с.

19. Кондрацька Н. М. Місцеве самоврядування в Україні: конституційна модель системно-структурної організації: автореф. дис. канд. юрид. наук. Харків, 2017. 24 с.
20. Кондрацька Н. М. Місцеве самоврядування в Україні: конституційна модель системно-структурної організації: дис. канд. юрид. наук. Харків, 2016. 236 с.
21. Конотопцев О. С. Доцільність існування представницьких органів місцевого самоврядування в містах з районним поділом. Державне будівництво. 2009. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2009_2_5 (дата звернення 09.10.2023)
22. Конотопцев О. С. Доцільність існування районів у місті. Демократичне врядування в контексті глобальних викликів та кризових ситуацій : матер. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (3 квіт. 2009 р., м. Львів) : у 2 ч. / за наук. ред. В. С. Загорського, А. В. Ліпенцева. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2009. Ч. 1. С. 66 – 69.
23. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. Дата оновлення: 01.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 29.06.2023)
24. Куйбіда В.С. Конституційно-правові основи самоврядування в містах обласного значення: автореф. дис. канд. юрид. наук. Харків, 2001. 20 с.
25. Кумівство у ВР: ухвалено закон, який забороняє депутатам усіх рівнів брати на роботу помічниками родичів і близьких осіб URL:<https://dailyviv.com/news/polityka/kumivstvo-u-vr-ukhvaleno-zakon-yakui-zaboronyaie-deputatam-usikh-rivniv-braty-na-robotu-pomichnykamy-rodychiv-i-blyzkykh-osib-86> (дата звернення 09.10.2023)
26. Левенець А.В. Муніципальні права людини в Україні. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2014. Т.1. Вип. 2/2. С. Одеса. 189-196.

27. Любченко П. М. Компетенція суб'єктів місцевого самоврядування. Харків, видавництво: Модель всесвіту, 2001. 224 с.
28. Любченко П. М. Конституційно-правові основи розвитку місцевого самоврядування як інституту громадянського суспільства : монографія. Харків, видавництво: Одіссей, 2006. 352 с.
29. Марцеляк О.В. Запровадження в Україні регіональних омбудсманів як фактор успішності муніципальної реформи в Україні у сфері захисту прав людини. Муніципальна реформа в контексті євроінтеграції України: позиція влади, науковців, профспілок та громадськості: Тези доповідей Третьої щорічної всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 06 грудня 2019 р.). К.: ТОВ «Ві Ен Ей Прес», 2019. С. 30-33.
30. Мишина Н. В. Державне право розвинених країн. Курс лекцій / Н. В. Мишина, В. А. Михалев, В. А. Куранин, Д. Е. Волкова. Київ. : Юрінком Інтер, 2012. 416 с
31. Міноборони вперше з початку вторгнення РФ провело відкриті закупівлі їжі для ЗСУ. Які результати URL: <https://suspihne.media/499222-minoboroni-vperse-z-pocatku-vtorgnenna-rf-provelo-vidkriti-zakupivli-izi-dla-zsu-aki-rezultati/> (дата звернення 01.09.2023)
32. Міста з районним поділом. Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 09.10.2023)
33. Назарко А.Т. Городское самоуправление в системе публичной власти Украины. *Leges și viața*. 2014. № 2. Одеса. 92–96.
34. Назарко А.Т. Міське самоврядування в Україні : автореф. дис. канд. юрид. наук. Одеса, 2015. 26 с.
35. Назарко А.Т. Міське самоврядування в Україні : дис. канд. юрид. наук. Одеса, 2015. 224 с.
36. НАЗК вітає ухвалення Закону про відновлення електронного декларування та закликає нардепів ініціювати зміни URL:<https://nazk.gov.ua/uk/novyny/nazk-vitaye-uhvalennya-zakonu-pro->

vidnovlennya-elektronnogo-deklaruvannya-ta-zaklykaye-nardepiv-initsiyuvatyzminy/ (дата звернення 25.09.2023)

37. Овочерізки та сковорода за понад 1,5 млн. грн.: що чиновники купили в київські укриття URL:<https://glavcom.ua/kyiv/news/skovoridka-za-720-tis-ta-ovocherizka-za-130-tis-shcho-chinovniki-kupili-v-kijivski-ukrittja--934087.html> (дата звернення 03.09.2023)

38. Олуйко В.М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку. Автореф. дис. докт. наук з держ. упр.: 25.00.03. Національна академія державного управління при Президентові України. Київ, 2006. 27 с.

39. Організація місцевого самоврядування Республіки Польща URL:<https://uplan.org.ua/analytics/orhanizatsiia-mistsevoho-samovriaduvannia-respubliki-polshcha/> (дата звернення 28.09.2023)

40. Організація підготовки та підвищення кваліфікації кадрів URL:<http://surl.li/iorob> (дата звернення 29.06.2023)

41. Павлов І. Доцільність формування районних у місті рад: аналіз підходів / І.Павлов // Державне управління та місцеве самоврядування. Збірник наукових праць. Вип. 4 (7) / 2010. На сайті Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського URL: <http://www.nbu.gov.ua/>(дата звернення 09.10.2023)

42. Панасюк С.А. Муніципальні права людини: питання якісної імплементації принципів Європейської хартії місцевого самоврядування. URL: https://www.researchgate.net/publication/322385658_Municipalni_prava_ludini_pitanna_akisnoi_implementacii_principiv_Evropskoi_hartii_miscevogo_samovraduvanna (дата звернення: 15.08.2023)

43. Після деокупації Криму Україні знадобиться 50 тис. держслужбовців і силовиків. URL: <https://chas.news/news/pislya-deokupatsii-krimu-ukraini-znadobitsya-50-tis-derzhsluzhbovtsiv-i-silovikiv> (дата звернення 09.04.2023)

44. Про децентралізацію порядку вирішення окремих питань адміністративно-територіального устрою України: Закон України від 28.07.2023 р. №8263. URL:https://ukrainepravo.com/law-making/bill__under_consideration/zakon-ukrayiny-pro-deradyanizatsiyu-poryadku-vyrishennya-okremykh-pytan-administratyvno-terytorialno/ (дата звернення 07.08.2023)

45. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII. Дані оновлення: 14.05.2020 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення 10.09.2023)

46. Про запобігання корупції від 14.01.2014 р. № 1700-VII. Дата оновлення: 19.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення 10.09.2023)

47. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 р. № 393/96-ВР. Дата оновлення: 07.09.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 10.09.2023)

48. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997р. № 280/97-ВР. Дата оновлення: 03.08.2023 URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 10.09.2023)

49. Про місцеві Ради народних депутатів Української РСР і місцеве самоврядування: Закон Української РСР від 07.12.1990р. N 533-XII. Втрата чинності: 12.06.1997. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/533-12> (дата звернення 10.09.2023)

50. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. Дата оновлення: 19.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення 30.09.2023)

51. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.20.2001 р. № 2493-III. Дата оновлення: 01.08.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення 10.09.2023)

52. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 р. 1508-VII. Дата оновлення: 04.04.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення 10.09.2023)

53. Рабінович П. Проблеми трансформації методології вітчизняного правознавства: досягнення, втрати, перспективи. Вісник Академії правових наук України. 2002. № 4. Харків. 3-14.

54. Реформа децентралізації URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi> (дата звернення 10.09.2023)

55. Рішення Одеської міської ради. Про адміністративно-територіальний поділ міста Одеси від 26.07.02р. №197-XXIV URL:<https://omr.gov.ua/ua/acts/council/2549> (дата звернення 10.09.2023)

56. Романюк А. Ліквідація районних рад у м. Львові у 1994–1995 рр.: причини і наслідки. Матеріали круглого столу «Чи потрібні Харкову районні ради?», м. Харків, 19 листоп. 2009 р. URL: <http://old.city.kharkov.ua/documents/40160.doc> (дата звернення 10.09.2023)

57. Саханенко С.Є. Політичне управління містом в умовах самоврядування. Одеса: ОФ УАДУ НАДУ, 2001. 380 с.

58. Скандал із барабанами. Київрада готує покарання райадміністраціям, які підкоряються Зеленському URL: <https://glavcom.ua/kyiv/news/skandal-z-barabanami-kijivrada-hotuje-pokarannja-rajadministratsijam-jaki-pidkorjajutsja-zelenskomu-936927.html> (дата звернення 03.09.2023)

59. Словопедія «Кадри» URL: <http://slovopedia.org.ua/38/53402/380352.html> (дата звернення 29.06.2023)

60. Тарахонич Т. І. Людиноцентризм у праві та у правовому регулюванні: реалії сьогодення. Альманах права. 2017. Вип. 8. Київ. 281-284.

61. Ткачук А.Ф. Місцеве самоврядування та децентралізація. Законодавство (навчальний модуль). Київ. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 80 с.

62. У Києві хочуть відремонтувати тенісні корти за сотні мільйонів гривень URL: <https://kyiv.comments.ua/ua/news/money/budget/19915-u-kievi-hochut-vidremontuvati-tenisni-korti-za-sotni-milyoniv-griven.html> (дата звернення 03.09.2023)

63. Федоренко В. Л. Конституційне право України: підручник. Київ.: Видавництво Ліра-К, 2016. 616 с.

64. Хохрякова І. В. Досвід організації управління у містах з районним поділом в Україні. Аспекти публічного управління. 2015. № 7-8. Київ. С. 112.

65. Центр соціальних експертиз Інституту соціології Національної академії наук України. Дослідження «Доброчесність на практиці: на шляху до відповідальності влади та захисту громадянських прав в Україні». - 2003. Аналітичний звіт (На замовлення ПРООН та Комітету Верховної Ради з прав людини, національних меншин та міжнародних стосунків).

66. Чиркін А. С. Конституційні засади організації місцевого самоврядування в Польщі, Угорщині, Чехії: автореф. дис. канд. юрид. наук. Харків, 2017. 24 с.

67. Шкабаро В. М. Конституційно-правовий статус міста в Україні : автореф. дис. канд. юрид. наук. Київ., 2005. 19 с.

68. Щокін Г. В. Як ефективно управляти людьми: психологія кадрового менеджменту. Київ : МАУП, 1999. 400 с.

69. Якщо змінюється структура держоргану, посада може бути скорочена – голова Нацагентства з питань держслужби про зміни щодо кількості держслужбовців. URL: <http://www.nrcu.gov.ua/news.html?newsID=99691> (дата звернення 09.04.2023).

70. Commission of the European Communities (2014a) «Communication: A New EU Framework to Strengthen the Rule of Law». COM(2014) 158 Final.

71. David Osborne (Author), Ted Gaebler (Author) Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector, publisher Plume 1993, 432 pages.

72. European Commission URL:
http://ec.europa.eu/yourvoice/consultations/index_en.htm (дата звернення
17.07.2023)

73. European Governance A White Paper URL:
https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_10 (дата
звернення 17.07.2023)

74. Headey B. The Civil Service as an Elite in Britain and Germany //
Revue international des sciences administrative. 1972. Vol. 38. № 1. P. 41.

75. Hopman N., Becking K. Excellent Public Leadership: 7 Competencies
for Europe URL:[http://www.ila-
net.org/Members/PublicationFeatures/View_Publication_Feature.asp?DBID=23](http://www.ila-net.org/Members/PublicationFeatures/View_Publication_Feature.asp?DBID=23) (д
ата звернення 15.05.2023)

76. Jeffrey Sachs, Clifford Zinnes, Yair Eilat. Benchmarking
Competitiveness in Transition Economies // *Economics in transition*. 2001. Vol. 9

77. Principles of Public Administration
URL:<https://www.sigmaxweb.org/publications/principles-public-administration.htm>
(дата звернення 15.05.2023)

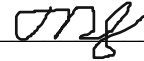
**Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Троцький Владислав Олексійович, магістрант 2 курсу магістратури, форма навчання заочна, факультет соціології та управління, спеціальність «Публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти vlad.troczkij@ukr.net,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Трансформація підготовка кадрового складу органів місцевого самоврядування у відповідності до стандартів європейського врядування» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис  ПІБ (студент) Троцький В.О.
Дата _____ Підпис _____ ПІБ (науковий керівник) Чайка І.Ю.