

Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка.  
Державне управління, 1(15), 11-15.  
УДК:351  
DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2022/15-2/9>

Євген Гребонько, д-р філос. з державної служби, асист.  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

## ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

*Системна робота з формування, удосконалення та розвитку кадрового потенціалу є запорукою ефективного функціонування та стабільної роботи всієї системи державної служби в країні. Постійна робота над підготовкою кадрів є актуальною як для столиці, так і для найвіддаленіших та найменших населених пунктів України.*

*Проте, якщо у великих містах наповнення кадрового резерву зазвичай не є проблемним питанням, то для новостворених об'єднаних територіальних громад по всій країні це питання на сьогодні є насправді критичним. Реформа децентралізації влади та перенесення цілої низки компетенцій у відання органів місцевого самоврядування викрило гостру нестачу людей, які володіли б необхідними компетенціями та знаннями для реалізації закладених у реформу ідей.*

*Деякі населені пункти нашої країни активно продовжують втрачати свій людський потенціал. Вони страждають від урбанізації, внутрішньої міграції, демографічної кризи тощо. Саме це робить необхідним розроблення та впровадження загальнонаціональної програми розвитку кадрового потенціалу, щоб ефективно завершити впровадження реформи децентралізації та налагодити подальше функціонування місцевої влади новостворених громад.*

*У статті теоретично обґрунтовано необхідність розроблення ефективної системи розвитку кадрового потенціалу регіонів України з урахуванням європейського досвіду та світових стандартів у цій сфері.*

*У результаті аналізу та систематизації наукових джерел було виявлено, що новостворені об'єднані територіальні громади, які було створено внаслідок проведення адміністративно-територіальної реформи, зіткнулись із проблемою відсутності достатньої кількості компетентних кадрів, що унеможливило виконання ними новоотриманих у результаті децентралізації влади функцій.*

*У ході дослідження було проаналізовано європейський досвід формування системи розвитку кадрового потенціалу, висвітлено наявні проблеми у вітчизняній кадровій політиці, визначено рекомендації для вдосконалення процесів управління кадрами в Україні.*

*Ключові слова: місцеве самоврядування, децентралізація, державне управління, державна служба, людський потенціал, кадровий потенціал, концепт, концептуалізація досвіду, Україна, регіон, система, реформа, трансформація.*

**Вступ.** Державні службовці – це обличчя держави. Саме через них громадяни комунікують із державними органами, реалізують власні права та свободи, у них шукають підтримку, допомогу та пораду. Від того, наскільки компетентними є кадри, які там працюють, залежить рівень довіри суспільства до держави загалом.

Це робить питання розвитку кадрового потенціалу особливо актуальним для України, адже за останнє десятиліття відбулись суттєві зміни адміністративно-територіального устрою, що дуже загостило проблеми кадрового забезпечення та відкрило існування справжньої "людської кризи" на локальному рівні.

Децентралізація сучасної системи державного управління вказала нам на існування реальних проблем недостатності кадрового потенціалу новостворених об'єднаних територіальних громад. Проте їх можна розв'язувати під час розроблення відповідних науково-методологічних засад формування і функціонування людського потенціалу громад на основі досвіду країн Європейського Союзу.

Особливої уваги заслуговує досвід розвитку кадрового потенціалу державної служби Франції, Великої Британії, Польщі та Німеччини.

Метою статті стало визначення наявних проблем кадрового потенціалу об'єднаних територіальних громад (ОТГ) в Україні та розроблення основних рекомендацій для його подальшого розвитку. Поставлена мета зумовила необхідність виконання низки завдань, а саме: визначити сучасні тенденції розвитку кадрового потенціалу в новостворених ОТГ; виявити ключові проблеми розвитку кадрового потенціалу віддалених територіальних громад та сформулювати рекомендації щодо їх розв'язання на основі вивчення релевантного зарубіжного досвіду.

Проблему людського потенціалу було розкрито у працях цілої низки вітчизняних та зарубіжних дослідників: Г. Беккера, Е. Брукінга, В. Гейця, О. Грішнєвої, Г. Гузенка, Б. Данилишина, С. Клімова, В. Куценка, Е. Лібанової та ін. Проблематиці розвитку кадрового потенціалу та його місця в системі державного управління приділяли увагу у своїх роботах А. Замараєв, С. Дубенко, Д. Красівський, І. Лопушинський, В. Лук'яненко, Г. Мамчур, Т. Мотренко, Д. Неліпа, І. Пресняков, К. Проскурякова, О. Оболенський, В. Олуйко, І. Радіонова, Н. Римашевська, Н. Томчук, Н. Шаповалова, А. Чухно, В. Щетинін.

**Джерела.** Основою дослідження стали праці багатьох учених, серед яких основну роль відіграли роботи: С. Адамович, Є. Белоусової, С. Селіванова, С. Головатого, Л. Козаренка. Також було проаналізовано низку нормативно-правових актів, серед яких: Бюджетний кодекс України, Податковий кодекс України, Реформа децентралізації, Закон України "Про добровільне об'єднання територіальних громад".

**Методологія.** Основними методами, які використовувались для проведення цього дослідження є: політологічний – аналіз спеціалізованих наукових джерел дозволяє виокремити особливості формування кадрового потенціалу та його вплив на розвиток об'єднаних територіальних громад, компаративний – дозволив порівняти різні підходи до розвитку кадрового потенціалу в країнах Європейського Союзу, системний підхід – дозволив розглянути систему державної служби в Україні, визначити особливості її кадрового забезпечення та основні проблеми розвитку кадрового потенціалу, історичний – дослідження трансформації регіонів України в

контексті децентралізації влади та зміни їхнього кадрового потенціалу відповідно до зазначених процесів.

**Результати.** Передусім варто почати з визначення однієї з ключових передумов загострення та актуалізації кадрової кризи в системі державної служби України: децентралізації влади та проведеної в її межах реформи адміністративно-територіального устрою країни. Адже тепер країна зіткнулась з крайньою необхідністю кадрового забезпечення кожної з новостворених територіальних громад.

"Територіальна громада – це спільнота громадян, які усвідомлюють свої права й інтереси, демонструють уміння конструктивно розв'язувати питання власного розвитку, залагоджувати конфлікти, можуть керувати економічною, соціальною та культурною сферами життєдіяльності громади й реалізовувати власну стратегію розвитку"[7].

Після завершення адміністративно-територіальної реформи та остаточного поділу території України на окремі об'єднані територіальні громади (ОТГ), особливо гостро постала проблема кадрової кризи та недостатнього розвитку людського потенціалу в регіонах.

Причиною цього стала ситуація, коли на місця перейшла велика кількість повноважень, коштів та ресурсів, якими отримала змогу розпоряджатись громада.

Відповідно до Закону України "Про добровільне об'єднання територіальних громад":

- збільшення та об'єднання громад здійснювалось шляхом добровільного об'єднання з урахуванням думки громадян;
- інтереси громадян, які мешкають на території об'єднаної громади, представляють обраний голова, депутатський корпус та виконавчі органи ради громади, що забезпечують реалізацію наданих законом повноважень в інтересах громади;
- у населених пунктах, що ввійшли до складу об'єднаної громади, право жителів на місцеве самоврядування та надання послуг громадянам забезпечують обрані ними старости. [9]

Відповідно до внесених змін до Податкового та Бюджетного кодексів, від 1 січня 2015 року:

- місцевим самоврядуванням отримано більше фінансів для підвищення економічної спроможності;
- об'єднані громади отримали зарахування до місцевих бюджетів ОТГ 60 % податку на доходи фізичних осіб на власні повноваження;
- на місцях повністю залишили надходження від податків: єдиного, на прибуток підприємств і фінансових установ комунальної власності та податку на майно (нерухомість, земля, транспорт);
- ОТГ мають прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом для виконання делегованих державою повноважень, їм надаються відповідні трансферти (дотації, освітня та медична субвенції, субвенція на розвиток інфраструктури громад тощо);
- органи місцевого самоврядування отримали право затверджувати місцеві бюджети незалежно від дати прийняття закону про Державний бюджет.[4][12]

Також після ухвалення низки законів щодо децентралізації повноважень і регулювання земельних відносин громади дістануть право розпоряджатися землями за межами населених пунктів. [13]

Отже, у межах реформи перелік компетенцій, які ввійшли у сферу відання новостворених ОТГ, суттєво збільшився. Проте людей, які мали б для цього відповідний рівень знань та навичок, наразі все ще не вистає. Особливо відчутними ці проблеми виявились у контексті діджиталізації та пандемії, коли необхідність налагоджувати дистанційне надання послуг та реагувати на непередбачувані ситуації продемонстрували слабкий кадровий потенціал регіонів.

Ускладнюється ситуація ще й низкою викликів, які для України вже можна назвати характерними: диспропорція розвитку та розподілу людського потенціалу в межах країни, зростання кількості депресивних регіонів, недооціненість людського потенціалу порівняно з іншими ресурсами, недостатня мотивація до саморозвитку, послаблення ролі соціальних ліфтів, відсутність методологічної основи управління формуванням та розвитком людського потенціалу, невизначеність загального спрямування суспільного розвитку [5].

Проаналізувавши зазначені проблеми та сформувавши стратегію їх розв'язання, ми зможемо нарешті забезпечити ефективний управлінський вплив на формування людського потенціалу, створення достатньої бази людського ресурсу та забезпечити підвищення стандартів життя громадян.

Перш ніж визначити сучасний стан розвитку людського потенціалу в державній службі України, варто визначити, що ми маємо на увазі під терміном "людський потенціал". Варто зазначити, що загально визнаного та вичерпного визначення в сучасному науковому дискурсі немає. Енциклопедичний словник з державного управління трактує його як "тривалий запас знань, навичок та компетенцій індивіда, які отримуються переважно шляхом навчання та трудового досвіду, та можуть бути використаними у процесі життєдіяльності" [8, с. 372].

Загалом виокремлюють два аспекти розуміння людського потенціалу:

- ресурсний – сукупність певних ресурсів, що використовуються для отримання результатів визначеної мети;
- наявність певних обставин, які підвищують рівень віддачі від присутніх для суб'єкта [10, с. 57].

С. Селіванов зазначає, що "Розуміння людського потенціалу включає такі властивості людини, як інтереси та потреби, рівень здоров'я, рівень життя, мотивацію діяльності, загальні та професійні знання, кваліфікацію, способи поведінки ставлення до трудової діяльності, ініціативність та підприємливість" [15, с. 48–53.].

У свою чергу, кадровий потенціал державної служби дослідниця Білоусова пропонує розглядати з двох боків:

- нерозкриті можливості і незатребувані здібності працівників державного апарату;
- можливість кар'єрного зростання працівників державної служби, використання їхніх професійних знань і навичок.

Також кадровий потенціал можна розглядати в "зовнішньому" та "внутрішньому" середовищі [3, с. 19].

У зовнішньому середовищі кадровий потенціал є сукупністю людей, які можуть потрапити на державну службу завдяки або своїй освіті, або своїм навичкам (випускників ЗВО, які мають відповідну кваліфікацію, фахівців інших організацій або фахівців, що тимчасово не мають роботи, але мають достатній досвід і навички для виконання професійної діяльності в певному органі

влади). Кадровий потенціал у внутрішньому середовищі можна розглядати як трудові ресурси, що мають професійні здібності і знання для досягнення цілей конкретного органу, також наявність визначених внутрішніх ресурсів для участі в діяльності цього органу на більш високому статусному рівні (кадровий резерв) [6].

Отже, кадровий потенціал державної служби в регіоні (запас людей, які мають профільні знання, уміння, навички та досвід і можуть обійняти відповідну посаду), прямо залежить від локального людського потенціалу, який серйозно слабшає у віддалених регіонах та малих населених пунктах через відсутність достатньої матеріально-технічної бази, процеси трудової міграції, урбанізації та старіння населення. А в контексті зазначених вище реформ брак такого потенціалу відчувається ще гостріше. Саме тому ми сьогодні потребуємо розроблення та впровадження державної політики, яка була б направлена на стимулювання розвитку людського та кадрового потенціалу в ОТГ. А для цього необхідно умово є вивчення зарубіжного досвіду в цьому питанні.

Показовим для нас може виступати досвід держав Європейського Союзу, насамперед державної служби Польщі. Корпус державної служби Польщі функціонує на засадах компетентності, професіоналізму, справедливості, неупередженості та сумлінного виконання обов'язків [17]. Набору та функціонуванню кадрів цієї служби приділено багато уваги в політичній системі країни. Проте проведення адміністративно-територіальної реформи в Польщі все ж позначилось на роботі державної служби, яка зіткнулась з нестачею кадрів, що поставило під сумнів реалізацію стратегії регіонального розвитку країни [1, с. 319]. Зміни адміністративно-територіального устрою призвели до поглиблення розриву в рівні соціально-економічного розвитку регіонів країни. Ситуація була подібною до тієї, яку ми маємо сьогодні в Україні.

З досвіду Польщі ми можемо сформулювати кілька аспектів, які сприяють розв'язанню зазначених вище проблем. Необхідно:

- віднайти правильний баланс національних та регіональних стратегій розвитку (польський уряд сформував стратегію інноваційного розвитку для п'яти найбільш депресивних регіонів);
- сформувати відповідну законодавчу базу, яка сприятиме розвитку людського потенціалу;
- провести серію громадських обговорень та налагодити ефективність освітньої політики.

Також польський уряд доволі активно сприяв розвитку місцевого самоврядування, яке для регіонів дуже часто є справжньою "кузнею кадрів". Саме ефективна система місцевого самоврядування дозволяє формувати в населених пунктах резерв компетентних та вмотивованих людей, яких надалі можна залучати до державної служби. Надання місцевому самоврядуванню реальних повноважень здійснювалось згідно з "Конституційним законом про відносини між законодавчою та виконавчою владами республіки Польщі та про місцеве самоврядування" від 17 жовтня 1992 р. Місцеве самоврядування є основною формою організації громадського життя на місцях (Ст. 70) [11, с. 249–250].

Для Франції реформа в галузі державної служби вилася у концепцію "професійної освіти протягом всього життя". Реформа розпочалась у 2007 році та тривала до 2012 року. Головним вектором розвитку людського

потенціалу Франції стали децентралізація та комп'ютеризація державної служби. У пакті "Публічна служба 2012" було зафіксовано курс на зменшення кількості державних службовців та паралельне підвищення їхньої ефективності за рахунок безперервної професійної освіти та самоосвіти [14].

Франція є унітарною державою, саме тому в ній історично сформована централізована система управління державною службою. Однак зараз у Франції активно йде процес децентралізації державної служби, а також наділення регіональних органів частиною державних функцій, що робить досвід цієї країни особливо актуальним для нас.

Наразі система управління державною службою Франції має кілька рівнів, які відповідають органам державної влади:

- Президент Республіки – призначає на вищі цивільні і військові посади, робить призначення, визначені радою міністрів і перераховані в спеціальному законі (члени Державної ради, префекти, послы тощо).
- Уряд – приймає постанови щодо державної служби, схвалює законопроекти, що визначають статус чиновників, приймає декрети щодо "особливих" державних службовців.
- Міністри – відповідають за кадрову політику в міністерствах, приймають кадрові рішення про призначення чиновників, підвищення їх на посаді, переведення на пенсію, про дисциплінарні заходи тощо [3, с. 74].

Децентралізованою є і система державної служби Великої Британії. Вона також орієнтована на підвищення кваліфікації та професійного розвитку кадрів. Державна стратегія орієнтована на підвищення якості послуг та розвиток навичок та лідерських якостей службовців, що допомагає їм більш ефективно функціонувати в неординарних та кризових ситуаціях.

Сьогоднішня пандемія, конфлікт на Сході України та активний вплив децентралізації показують, що подібний підхід є вкрай ефективним та необхідним і для України. Також у Великій Британії вироблено власну "систему оцінювання компетентності", яка визначає вимоги до державних службовців і їх відповідність цим вимогам [16, с. 41].

У країні проводиться серйозна робота щодо підвищення кваліфікації державних службовців, які працюють. Зокрема, кожне з міністерств має:

- відповідний відділ, спеціальних співробітників і менеджерів із підготовки навичок;
- курси, що працюють за програмами, підготовленими для певного відомства.

Також деякі категорії працівників (насамперед молодих) отримують певні пільги для відвідування курсів в формі надання вільних днів тощо [3, с. 84].

Тоді як в Німеччині система просування по державній службі строго регламентується законами і не допускає створення окремої категорії "резервних" фахівців, під час підготовки та протягом всього кар'єрного просування державного службовця система забезпечує їм побудову кар'єрного шляху і підготовки фахівців до зайняття вищих посад, що забезпечує присутність на державній службі виключно висококваліфікованих фахівців з високим рівнем профільних знань, умінь та навичок [3, с. 82].

Претенденти на посаду чиновника проходять тривалу підготовчу службу і складають іспит на допуск до роботи на відповідній посаді, що унеможливує потрапляння на

посади "сторонніх" та необізнаних у сфері людей. Така система має схожість з "Китайською моделлю" побудови кадрового забезпечення державної служби, яку свого часу описував Деніел Белл. Хоч ця система і недоступна наразі для застосування на регіональному рівні, але залучення її елементів для зменшення "плинності кадрів" на державних посадах в обласних центрах та великих містах може створити умови для переведення молодих кадрів у більш віддалені регіони.

Усі згадані вище заходи націлені на забезпечення розвитку людського потенціалу та створення компетентного кадрового резерву по всій території країни. Відповідно, для України, з величезною кількістю новостворених ОТГ, це є позитивним досвідом, який варто використати в процесі вдосконалення системи державної служби.

**Дискусія та висновки.** Реформа децентралізації влади в Україні спрямована на розвиток територій шляхом передавання на місця значної кількості владних повноважень та ресурсів для їх реалізації.

Уже було успішно реалізовано адміністративно-територіальну складову реформи, унаслідок чого з'явилися нові об'єднані територіальні громади (ОТГ), які і мають перебрати на себе всі можливості, які пропонує децентралізація.

Проте наразі вони не є готовими для повноцінного використання новоотриманих повноважень, адже зіткнулись з проявами загострення кадрової кризи, яка вже давно характерна для окремих регіонів нашої держави. Не всі території мають однаково розвинений людський потенціал, не для всіх характерна велика концентрація компетентних людей. Серйозними проблемами для багатьох ОТГ стали процеси урбанізації, внутрішньої міграції, демографічної кризи, які унеможливають розвиток людського потенціалу регіону та мінімального забезпечення кадрових потреб. Саме це створює необхідність розроблення та впровадження загальнонаціональної програми розвитку людського потенціалу.

Проблема може бути розв'язана в разі розроблення відповідних науково-методологічних засад формування і функціонування людського потенціалу громад та забезпечення розвитку кадрового потенціалу державної служби, які ґрунтувались би на досвіді провідних країн Європейського Союзу.

Особливої уваги заслуговує принцип пожиттєвою професійної освіти та самоосвіти державних службовців Франції, сприяння формуванню умов для навчання та розвитку молодих кадрів через створення відповідних державних програм. Пристосування кадрів до роботи в мінливих та кризових ситуаціях чудово демонструє система Великої Британії, опрацьовуючи сильні сторони та лідерські якості працюючих службовців та наявного кадрового резерву. Проведення такої роботи з потенційно активним населенням ОТГ дало б змогу виявити перспективні кадри та залучити їх до формування кадрового резерву державної служби регіону. Розвиток місцевого самоврядування як основи людського потенціалу регіонів став центральною ідеєю для досвіду Польщі, що особливо цікаво для регіонів України з високою концентрацією активних представників громадянського суспільства (громадських організацій, активістів, волонтерів, тощо) – наразі така тенденція яскраво простежується у східних регіонах країни.

#### Список використаних джерел

1. *Адамович С.* Адміністративно-територіальна реформа в Польщі: використання досвіду в українських реаліях. Українознавчі студії. 2008. № 8/9. С. 316–322., с. 319
2. *Белл Д.* Китайська модель. Політична меритократія та межі демократії / пер. Олександр Дем'янчук, Київ, 2017. 312 с.
3. *Белоусова Євгенія Валеріївна.* Механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби: дис. канд. наук з держ. управління: 25.00.02 / Белоусова Євгенія Валеріївна, Харків, 2021. 225 с. Бібліогр.: с. 192–221.
4. Бюджетний кодекс України. Закон України 2456-VI від 01.01.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
5. *Гребонозько Є. П.* Концептуалізація європейського досвіду формування людського потенціалу в системі державного управління: можливості для України (на прикладах Польщі, Німеччини та "вестмінстерської" моделі Великобританії). *Теорія та практика державного управління.* 2018. Вип. 2., С. 242–249. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu\\_2018\\_2\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2018_2_38)
6. *Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Васина А. Ю., Гордієнко Л. Ю.* Державне управління. Навч. посіб. Київ, 2003. 343 с.
7. Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу : аналіт. доп. Жаліло Я. А., Шевченко О. В., Романова В. В. та ін.; за наук. ред. Я. А. Жаліла, Київ, 2019.
8. Енциклопедичний словник з державного управління. Уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. за ред. Ю. В. Ковбаско, В. П. Трошинського, Ю. П. Сурміна, Київ, 2010. 820 с.
9. Про добровільне об'єднання територіальних громад. *Закон України 157-VIII* від 14.05.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>
10. *Козарезенко Л. В.* Державне регулювання розвитку людського потенціалу в контексті політики підвищення якості життя населення. *Економіка розвитку.* 2014. № 1(69). С. 55–63.
11. Конституції нових держав Європи та Азії. Упоряд. С. Головатий. Київ, 1996. С. 249–250.
12. Податковий кодекс України. *Закон України № 2755-VI* від 01.01.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
13. Реформа децентралізації. *Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України.* URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciy>
14. Реформа професійної освіти протягом всього життя (FPTLV): введена Законом Франції 32007-148. URL: [http://www.pravo.vuzlib.net/book\\_z1181\\_page\\_73.html](http://www.pravo.vuzlib.net/book_z1181_page_73.html)
15. *Селіванов С. В.* Підходи до розуміння кадрового потенціалу в органах державної влади в Україні, Slovak international scientific journal (Bratislava, Slovakia), Part 2. 2018. № 14. С. 48–53.
16. Accreditation of Universities to Grand Degrees in Social Work General Social Care Council/(ed. M.Wardle). London: General Social Care Council, 2002. 41 p.
17. The Civil Service system in Poland Kancelaria Prezesa Rady Ministrów. URL: <https://dsc.kprm.gov.pl/en/what-is-the-civil-service>.

#### References

1. Adamovych S. (2008) Administratyvno-terytorial'na reforma v Pol'shchi: vykorystannya dosvidu v ukrayins'kykh realiyakh. *Ukrayinoznavchi studiyi.* № 8/9. S. 316–322., s. 319 [in Ukrainian]
2. Bell D. (2017) *Kytays'ka model'.* Politychna merytokratiya ta mezhi demokratsiyi / per. Oleksandr Dem'yanchuk, K.: Nash Format, 312 s. [in Ukrainian]
3. Byelousova Yevheniya Valeriyivna (2021) *Mekhanizmy formuvannya ta realizatsiyi kadrovoho potentsialu derzhavnoyi sluzhby: Dys. kand. nauk z derzh. upravlinnya: 25.00.02 / Byelousova Yevheniya Valeriyivna, Kharkiv, 225 s. Bibliogr.:* s. 192–221. [in Ukrainian]
4. *Byudzhetnyy kodeks Ukrayiny (2022) Zakon Ukrayiny 2456-VI* vid 01.01.2022 r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> [in Ukrainian]
5. Hrebonozhko YE. P. (2018) *Kontseptualizatsiya yevropeys'koho dosvidu formuvannya lyuds'koho potentsialu v systemi derzhavnoho upravlinnya: mozhlyvosti dlya Ukrayiny (na prykladakh Pol'shchi, Nimechchyny ta "vestminsters'koyi" modeli Velykobrytaniyi) / YE. P. Hrebonozhko // Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya, Vyp. 2., S. 242-249.* Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu\\_2018\\_2\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2018_2_38) [in Ukrainian]
6. *Derzhavne upravlinnya (2003) Havch. posib. A.F. Mel'nyk, O. YU.Obolens'ky, A.YU. Vasina , L.YU. Hordiyenko. Za red. A.F. Mel'nyk, K.: Znannya-Pres, 343 s.* [in Ukrainian]
7. *Detsentralizatsiya vlady: poryadok dennyy na seredn'ostrokovu perspektyvu : analit. dop. (2019) Zhalilo YA. A., Shevchenko O. V., Romanova V. V. ta in.; za nauk. red. YA. A. Zhalila, Kyiv: NISD, 192 s.* [in Ukrainian]
8. *Entsyklopedychnyy slovnyk z derzhavnoho upravlinnya (2010) ukklad. : YU. P. Surmin, V. D. Bakumenko, A. M. Mykhnenko ta in. ; za red.*

YU. V. Kovbasyuka, V. P. Troshchynskoho, YU. P. Surmina, K.: NADU, 820 s. [in Ukrainian]

9. Zakon Ukrainy "Pro dobrovill'ne ob'yednannya terytorial'nykh hromad" (2020) Zakon Ukrainy 157-VIII vid 14.05.2020 r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> [in Ukrainian]

10. Kozarezenko L. V. (2014) Derzhavne rehulyuvannya rozvytku lyuds'koho potentsialu v konteksti polityky pidvyshchennya yakosti zhyttya naselennya/ L. V. Kozarenko // Ekonomika rozvytku, № 1(69). S. 55–63. [in Ukrainian]

11. Konstytutsiyni novykh derzhav Yevropy ta Azii (1996) Uporyad. S.Holovaty, K.: Ukr. Pravn. Fundatsiya. Vyd-vo "Pravo", S.249-250. [in Ukrainian]

12. Podatkovyy kodeks Ukrainy (2022) Zakon Ukrainy №2755-VI vid 01.01.2022 r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> [in Ukrainian]

13. Reforma detsentralizatsiyi (2021) Uryadovyy portal. Yedynyy veb-portal orhaniv vykonavchoyi vlady Ukrainy. Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizatsiyi> [in Ukrainian]

14. Reforma profesiyanoi osvity protyhom vs'oho zhyttya (FPTLV): vvedena Zakonom Frantsiyi 32007-148 (2007) Retrieved from: [http://www.pravo.vuzlib.net/book\\_z1181\\_page\\_73.html](http://www.pravo.vuzlib.net/book_z1181_page_73.html) [in Ukrainian]

15. Selivanov S. V. (2018) Pidkhody do rozuminnya kadrovoho potentsialu v orhanakh derzhavnoyi vlady v Ukraini Slovak international scientific journal (Bratislava, Slovakia), Rart 2. № 14. S. 48–53. [in Ukrainian]

16. Accreditation of Universities to Grand Degrees in Social Work (2002) General Social Care Council/(ed. M.Wardle). London: General Social Care Council, 41 p.

17. The Civil Service system in Poland (2005) Kancelaria Prezesa Rady Ministrów. URL: <https://dsc.kprm.gov.pl/en/what-is-the-civil-service>.

Отримано: 03.12.2021

Ухвалено до друку: 29.12.2021

Опубліковано: 31.01.2022

Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv.

Public Administration, 1(15), 11-15.

UDC: 351.

DOI: [doi.org/10.17721/2616-9193.2022/15-2/9](https://doi.org/10.17721/2616-9193.2022/15-2/9)

Yevhen Hrebonozhko, Doctor of Philosophy in Public Administration, Assist. Prof.  
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

### PROSPECTS FOR HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT OF UNITED TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE

*Systematic work on the formation, improvement and development of human resources is the key to the effective functioning and stable operation of the entire civil service system in the country. Ongoing work on training is relevant both for the capital and for the most remote and smallest settlements of Ukraine.*

*However, while in large cities, staffing is usually not a problem, it is a critical issue for the newly formed united territorial communities across the country. The reform of decentralization of power and the transfer of a number of competencies to local governments have revealed an acute shortage of people who would have the necessary competencies and knowledge to implement the ideas laid down in the reform.*

*Some settlements of our country are actively continuing to lose their human potential. They suffer from urbanization, internal migration, demographic crisis, and so on. This is what makes it necessary to develop and implement a national human resources development program in order to effectively complete the implementation of decentralization reform and establish the further functioning of local government in newly created communities.*

*The article theoretically substantiates the need to develop an effective system of human resources development of the regions of Ukraine, taking into account European experience and international standards in this area.*

*The analysis and systematization of scientific sources revealed that the newly created united territorial communities, which were created as a result of administrative-territorial reform, faced the problem of lack of competent staff, which makes it impossible for them to perform new functions.*

*The study analyzed the European experience in forming a system of human resources development, highlighted the current problems in domestic personnel policy, identified a number of recommendations for improving human resource management processes in Ukraine.*

*Keywords: local self-government, decentralization, public administration, public service, human potential, personnel potential, Ukraine, region, system, reform, transformation.*