

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ Наталія БОНДАРЧУК

« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ
ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Євген ПЕТРОЧЕНКОВ

**Науковий керівник,
д.філософії з держ.упр.**

Любов ПЛОТКА

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 202_ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Петроченкову Євгену Сергійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення системи професійного розвитку публічних службовців.

Науковий керівник: Плотка Л.В., доктор філософії з держ. управління.

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

затверджені наказом по ДДАЕУ від 07 жовтня 2025 року № 2992.

2. Термін подання здобувачем роботи: 02 грудня 2025 року.

3. Вихідні дані до роботи: закони України, постанови КМУ, укази Президента України та інші нормативні документи, навчальні посібники, підручники, періодична література, праці провідних вчених.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретико-методологічні засади професійного розвитку публічних службовців. 2. Аналіз сучасного стану системи професійного розвитку публічних службовців в Україні. 3. Напрями удосконалення системи професійного розвитку публічних службовців.

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

7. Дата видачі завдання 12 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	жовтень 2024 р.	
2.	Пошук та опрацювання літературних джерел	листопад – грудень 2024 р.	
3.	Теоретико-методологічні засади професійного розвитку публічних службовців	січень – березень 2024 р.	
4.	Аналіз сучасного стану системи професійного розвитку публічних службовців в Україні	квітень – травень 2025 р.	
5.	Напрями удосконалення системи професійного розвитку публічних службовців	червень – вересень 2025 р.	
6.	Вступ	жовтень 2025 р.	
7.	Висновки	листопад 2025 р.	
8.	Оформлення роботи	листопад 2025 р.	

Здобувач

_____ (підпис)

Євген ПЕТРОЧЕНКОВ

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

_____ (підпис)

Любов ПЛОТКА

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: Удосконалення системи професійного розвитку публічних службовців.

Кваліфікаційна робота містить: 86 с., 103 літературних джерела.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини у сфері професійного розвитку публічних службовців в умовах трансформації системи публічного управління.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади, нормативно-правові механізми, організаційні інструменти та сучасні практики професійного розвитку публічних службовців, а також напрями їх удосконалення в умовах трансформацій публічного управління.

Метою роботи теоретичне обґрунтування сутності, принципів і структури професійного розвитку публічних службовців, аналіз сучасного стану системи професійного навчання публічних службовців в Україні та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення її ефективності з урахуванням міжнародних стандартів та потреб публічного управління.

Методи дослідження. Використано методи аналізу, синтезу, узагальнення, систематизації, історичний, структурно-функціональний, порівняльно-правовий, формально-юридичний, порівняльний, статистичний, економіко-аналітичний, SWOT-аналізу та моделювання.

У результаті дослідження розроблено комплекс рекомендацій щодо модернізації організаційно-правових механізмів, впровадження інноваційних освітніх технологій і підвищення ефективності розвитку компетентностей публічних службовців.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ПУБЛІЧНІ СЛУЖБОВЦІ, ПУБЛІЧНА СЛУЖБА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК, КОМПЕТЕНТНОСТІ, ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ, ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ, ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ.

KEYWORDS

PUBLIC SERVANTS, PUBLIC SERVICE, PROFESSIONAL DEVELOPMENT, COMPETENCIES, PROFESSIONAL TRAINING, PROFESSIONAL QUALIFICATION, EUROPEAN STANDARDS

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	10
1.1. Поняття, сутність і структура професійного розвитку публічних службовців	10
1.2. Нормативно-правове забезпечення професійного розвитку публічних службовців	19
1.3. Зарубіжний досвід і міжнародні стандарти розвитку компетентностей публічних службовців	26
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ	34
2.1. Характеристика існуючої системи професійного навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців	34
2.2. Проблеми та обмеження функціонування системи професійного розвитку публічних службовців	39
2.3. Порівняльна оцінка української системи професійного розвитку публічних службовців з моделями країн ЄС	44
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	52
3.1. Удосконалення організаційно-правових механізмів професійного розвитку публічних службовців	52
3.2. Впровадження сучасних освітніх технологій навчання публічних службовців	57
3.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності системи професійного розвитку публічних службовців у практичній діяльності органів влади	62
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

ВСТУП

Актуальність дослідження. Професійний розвиток публічних службовців є ключовою передумовою ефективності публічного управління, забезпечення якості публічних послуг, формування інституційної спроможності органів влади та підвищення рівня довіри громадян до державних інституцій. Сучасні умови воєнного стану, зростання кризових викликів, цифровізація управлінських процесів та необхідність швидкого ухвалення рішень істотно підвищують вимоги до компетентності, професійної підготовки та здатності публічних службовців діяти в умовах невизначеності.

Разом з тим система професійного розвитку публічних службовців України перебуває у стадії трансформації, зокрема, посилюється нормотворча база, створюються нові стандарти компетентностей, розширюються можливості підвищення кваліфікації, проте залишаються невирішеними проблеми фрагментарності механізмів професійного навчання, недостатньої практичної орієнтації існуючих програм, нерівномірного доступу до освітніх можливостей, а також складність у впровадженні інноваційних форм навчання в умовах обмежених ресурсів та війни.

У науковій літературі питання розвитку професійної компетентності публічних службовців та удосконалення системи публічної служби досліджувалися О. Оболенським, Н. Нижник, В. Бакуменком, С. Даниленком, Т. Мотренко, О. Карпенком, О. Крюковою, Л. Пашко, М. Атаманчук, І. Дегтяр, праці яких присвячені розкриттю змісту компетентнісного підходу, управлінню персоналом у публічному секторі, удосконаленню механізмів професійного навчання та розвитку кадрового потенціалу органів влади. Суттєвий внесок у вивчення питань лідерства, діджитал-компетентностей, управління змінами та сучасних методів підготовки кадрів зробили О. Романенко, В. Ребкало, К. Ващенко, М. Білинська, С. Телешун, які розкривають стратегічні аспекти розвитку людського капіталу публічної служби.

Серед зарубіжних науковців значним є вклад Д. Осборна, Т. Геблера, М. Барбера, К. Поллітта, Г. Піттерса, Р. Далтона, які досліджували моделі результативного врядування, інноваційні формати тренінгів та роль професійної підготовки у модернізації державного сектору. Стандарти компетентностей ЄС, практика країн ОЕСР, діяльність Європейської мережі з питань публічної адміністрації, Програми SIGMA ОЕСР, а також освітні моделі Школи публічної служби Канади та Системи навчання публічної служби Великої Британії формують методологічну основу для модернізації української системи професійного розвитку.

Попри наявні дослідження, комплексні питання практичної імплементації європейських стандартів компетентностей, створення індивідуальних траєкторій навчання, діджиталізації професійного розвитку, посилення управлінської спроможності публічних службовців та оцінювання результативності навчальних програм залишаються недостатньо розкритими. Особливо актуальними вони стають в умовах війни, повоєнної відбудови та зміцнення стійкості країни, що зумовлює необхідність ґрунтовного теоретичного, аналітичного та практичного дослідження системи професійного розвитку публічних службовців України та визначає наукову й практичну цінність обраної теми магістерської роботи.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини у сфері професійного розвитку публічних службовців в умовах трансформації системи публічного управління.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади, нормативно-правові механізми, організаційні інструменти та сучасні практики професійного розвитку публічних службовців, а також напрями їх удосконалення в умовах трансформацій публічного управління.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування сутності, принципів і структури професійного розвитку публічних службовців, аналіз сучасного стану системи професійного навчання публічних службовців в Україні та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення її ефективності з

урахуванням міжнародних стандартів та потреб публічного управління.

Відповідно до мети, в роботі заплановано виконати **такі завдання:**

– розкрити зміст, сутність та структурні елементи професійного розвитку публічних службовців у теоретико-методологічному вимірі;

– охарактеризувати нормативно-правову базу, що регулює професійний розвиток публічних службовців в Україні, та визначити її особливості й проблеми;

– узагальнити зарубіжний досвід і міжнародні стандарти розвитку компетентностей публічних службовців та визначити можливості їх адаптації в Україні;

– проаналізувати сучасний стан існуючої системи професійного навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців в Україні;

– виявити проблеми, обмеження та дисфункції, притаманні нинішній системі професійного розвитку, включно з інституційними, організаційними та методичними аспектами;

– провести порівняльну оцінку української системи професійного розвитку публічних службовців з моделями краї-членів ЄС та визначити ступінь відповідності міжнародним стандартам;

– обґрунтувати напрями вдосконалення організаційно-правових механізмів професійного розвитку публічних службовців, що відповідають сучасним потребам публічної служби;

– запропонувати заходи щодо впровадження сучасних освітніх технологій у систему підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців;

– розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності професійного розвитку публічних службовців з урахуванням європейських орієнтирів, викликів воєнного часу та потреб адміністративної реформи.

Методика дослідження. У кваліфікаційній роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів пізнання, що забезпечують глибоке,

системне та об'єктивне вивчення проблеми професійного розвитку публічних службовців, зокрема, аналіз, синтез, узагальнення та систематизація для розкриття сутності, структури та концептуальних засад професійного розвитку; історичний метод для дослідження еволюції підходів до професійного навчання та формування компетентностей на публічній службі, порівняльно-правовий та формально-юридичний методи для аналізу нормативно-правового забезпечення професійного розвитку в Україні та міжнародних правових стандартів; порівняльний метод для вивчення зарубіжних моделей розвитку компетентностей і визначення можливостей їх імплементації в Україні; структурно-функціональний метод для аналізу інституційної побудови системи професійного розвитку; SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін сучасної української системи професійного навчання публічних службовців; статистичні та економіко-аналітичні методи для оцінювання тенденцій, обсягів і результативності підвищення кваліфікації публічних службовців; метод моделювання для розроблення організаційно-правових та управлінських рекомендацій щодо вдосконалення професійного розвитку публічних службовців відповідно до міжнародних стандартів.

Інформаційну базу дослідження становлять Конституція України, Закон України «Про державну службу», Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України та НАДС, офіційні статистичні та аналітичні матеріали НАДС, Міністерства юстиції України, Офісу реформ Кабінету Міністрів України, звіти Рахункової палати, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері публічного управління, аналітичні огляди ОЕСР, SIGMA, ООН, Ради Європи, Світового банку, Європейської комісії тощо.

Наукова новизна полягає в обґрунтуванні комплексної концепції вдосконалення системи професійного розвитку публічних службовців в Україні на основі інтеграції сучасних міжнародних стандартів, компетентнісного підходу, цифрових освітніх технологій та інституційних механізмів забезпечення державної кадрової політики.

Основні положення, що мають елементи наукової новизни, полягають у такому:

уперше:

– обґрунтовано цілісну концептуальну модель професійного розвитку публічних службовців, яка інтегрує компетентнісні, правові, організаційні та освітні механізми у єдину систему, що поєднує формування компетентностей, їх оцінювання, безперервне навчання, управління кар'єрою та оцінку результативності службової діяльності;

удосконалено:

– методичний підхід до оцінювання компетентностей публічних службовців шляхом включення управлінських, цифрових і лідерських компетентностей та прив'язки результатів оцінювання до індивідуальних програм професійного розвитку й показників ефективності;

дістало подальшого розвитку:

– застосування інноваційних інструментів професійного навчання (мікролернінг, змішане навчання, симуляційні модулі, цифрові платформи), що підвищують адаптивність та практикоорієнтованість формування компетентностей публічних службовців.

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення і практичні результати кваліфікаційного дослідження доповідались та обговорювались на 13-й Всеукраїнській науково-практичній конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро, 8 – 9 листопада 2025 року).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що нараховує 103 найменування. Основний зміст кваліфікаційної роботи магістра викладено на 86 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1. Поняття, сутність і структура професійного розвитку публічних службовців

Професійний розвиток публічних службовців у сучасних умовах виступає ключовим чинником забезпечення ефективності функціонування системи публічного управління. Динамічні суспільно-політичні процеси, цифровізація, зростання ролі громадянських очікувань щодо якості публічних послуг та європейський вектор розвитку України зумовлюють необхідність постійного оновлення професійних компетентностей публічних службовців. Організація співробітництва та розвитку у своїх рекомендаціях підкреслює, що спроможність публічного сектору значною мірою визначається якістю людських ресурсів, рівнем професіоналізму та здатністю управлінського персоналу до безперервного навчання й адаптації до нових викликів. У цьому контексті професійний розвиток публічних службовців виступає важливим елементом формування ефективної, гнучкої та результативної системи публічного управління [100].

У науковій літературі поняття професійного розвитку розглядається як цілеспрямований, системно організований процес формування та вдосконалення компетентностей, які забезпечують ефективне виконання службових обов'язків. Експерти Світового банку у своїх дослідженнях визначають професійний розвиток як комплексний механізм, що охоплює формальне навчання, стажування, неформальні форми здобуття досвіду, наставництво та самоосвіту, і підкреслюють, що постійне оновлення знань є критично важливим у швидкозмінному середовищі діяльності органів публічного управління. Європейська комісія розглядає професійний розвиток як невід'ємну складову ефективного управління людськими ресурсами,

наголошуючи на необхідності інтеграції навчання в стратегічне планування, оцінювання персоналу та систему добору кадрів. З огляду на зазначене вище професійний розвиток розуміється не лише як освітній процес, але і як стратегічно орієнтований підхід до формування якісного кадрового потенціалу [103; 75].

Українські дослідники також акцентують увагу на багатогранності та комплексності професійного розвитку. Так, А. Гришук зазначає, що професійний розвиток публічних службовців повинен охоплювати не лише здобуття нових знань, умінь та навичок, а й формування професійної культури, управлінського мислення, етичних норм та орієнтації на публічний інтерес. На думку С. Солоткого, професійний розвиток слід розглядати як складову частину системи управління персоналом на публічній службі, тісно пов'язану з оцінюванням результатів діяльності, мотивацією та кар'єрним просуванням. Таким чином, категорія професійний розвиток включає не лише освітню, а й управлінську, мотиваційну та стратегічну компоненти [6, с. 8; 44, с. 129].

У національному законодавстві поняття професійного розвитку публічних службовців визначене у Законі України «Про державну службу». Згідно із законодавчим трактуванням, професійний розвиток передбачає сукупність заходів, спрямованих на формування та поглиблення компетентностей, необхідних для виконання посадових обов'язків, у тому числі через професійне навчання, підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіту. Важливим є той факт, що українська правова система інтегрує професійний розвиток у процес кадрового планування, що відповідає сучасним європейським стандартам [24].

Структура професійного розвитку публічних службовців у сучасній науці та практиці трактується як багатовимірна система, яка включає низку взаємопов'язаних елементів. Першим із них є компетентнісна модель, що визначає вимоги до знань, умінь і поведінкових характеристик державних службовців. В аналітичних документах ОЕСР зазначається, що компетентнісні моделі дозволяють встановити прозорі критерії для навчання, добору кадрів та

оцінювання результатів діяльності публічних службовців. Україна впровадила власну модель компетентностей у 2019 році, включивши до неї загальні, спеціальні та лідерські компетентності, що відповідає європейській практиці та сприяє стандартизації вимог до різних категорій посад. Відтак компетентнісна модель виступає фундаментом для планування індивідуального професійного розвитку, добору навчальних програм та побудови кар'єрної траєкторії [99, с. 25].

Іншим важливим компонентом структури професійного розвитку публічних службовців є оцінювання результатів службової діяльності. Європейські стандарти передбачають, що оцінювання повинно бути спрямоване не лише на підбиття підсумків роботи, а й на визначення індивідуальних потреб у розвитку, формування рекомендацій для навчання та вдосконалення компетентностей. Крім того, оцінювання має забезпечувати зворотний зв'язок та використовуватися у прийнятті кадрових рішень. В українській практиці щорічне оцінювання діяльності державних службовців визначене законодавчо, однак такі вітчизняні дослідники як І. Труніна, К. Латишев та К. Скребкова зауважують на низці проблем, зокрема, на формальності процедури, недостатньому рівні підготовки керівників до її проведення, слабкому зв'язку результатів оцінювання з плануванням професійного розвитку. Разом з тим потенціал оцінювання як інструменту розвитку є надзвичайно значним і потребує подальшого удосконалення [27; 47, с. 220].

Наступним елементом структури професійного розвитку публічних є визначення потреб у навчанні, яке у міжнародній практиці базується на аналізі стратегічних завдань інституції, результатів оцінювання персоналу, змін законодавства та компетентнісних вимог до посад. Експерти ОЕСР рекомендують впроваджувати систематичний аналіз потреб, який включає участь керівників, підрозділів з управління персоналом та самих публічних службовців, що дає змогу поєднати організаційні та індивідуальні вимоги до професійного розвитку. Зазначені вище підходи сприяють більш точному

плануванню навчальних програм, раціональному використанню ресурсів та підвищенню мотивації персоналу [97, с. 45].

Одним із провідних елементів професійного розвитку публічних службовців є професійне навчання та підвищення кваліфікації. Воно охоплює різноманітні форми як-то тренінги, семінари, модульні програми, спеціалізоване навчання для керівників, а також сучасні формати, а саме: електронне навчання, комбіноване навчання та короткі модульні курси в рамках мікронавчання. Світовий банк підкреслює, що найбільш ефективним є навчання, орієнтоване на реальні потреби інституції та на конкретний результат, який можна виміряти. В Україні основним координатором системи професійного навчання публічних службовців є Національне агентство України з питань державної служби, яке формує політику у сфері підвищення кваліфікації та співпрацює з закладами післядипломної освіти. Попри даний факт, відзначається потреба у модернізації змісту навчальних програм, адаптації їх до сучасних викликів, підвищення ролі цифрової освіти та міжнародної співпраці [56, с. 48; 42].

Важливою складовою професійного розвитку публічних службовців є також неформальне й інформальне навчання. В рекомендаціях ОЕСР підкреслюється, що неформальна освіта, зокрема, наставництво, коучинг, професійні спільноти, участь у робочих групах, стажування, обмін досвідом, забезпечує практичну складову розвитку та сприяє формуванню організаційної культури. Неформальне навчання у багатьох країнах ЄС визнається не менш важливим, ніж формальне, а його результати враховуються при оцінюванні публічних службовців та формуванні їхніх кар'єрних траєкторій. В Україні такі форми навчання здебільшого застосовуються несистемно, проте мають суттєвий потенціал для удосконалення професійної діяльності.

Значну роль у системі професійного розвитку публічних службовців відіграють індивідуальні програми професійного розвитку. У європейських країнах такі програми включають індивідуальні цілі, потреби у навчанні, план навчальних заходів, заходи наставництва та механізми оцінки прогресу.

Індивідуальні програми професійного розвитку дозволяють забезпечити персоналізований підхід, зробити навчання системним і цілеспрямованим. В українських реаліях індивідуальні програми професійного розвитку також передбачені законодавством, але їх практична реалізація потребує вдосконалення, оскільки часто вони заповнюються формально, без реального аналізу потреб чи визначення конкретних показників розвитку [3, с. 21].

Завершальним компонентом структури професійного розвитку публічних службовців є система мотивації та кар'єрного зростання. Міжнародні дослідження свідчать, що професійний розвиток є найбільш ефективним тоді, коли службовець відчуває зв'язок між навчанням та можливістю професійного просування. У країнах ЄС цей зв'язок є інтегрованим, тоді як в Україні він поки що розвинений недостатньо, хоча законодавство і закладає основи для прозорої конкуренції та можливостей кар'єрної мобільності. Розвиток такої системи є ключовим для формування мотивованої, відповідальної та компетентної публічної служби [57].

У сучасній науці поступово утверджується підхід, за яким професійний розвиток публічних службовців розглядається не як допоміжна функція системи управління персоналом, а як один із ключових чинників адміністративної спроможності держави. Дослідження Н. Пападакіса показують, що розвиток людських ресурсів у публічному секторі дедалі частіше виступає епіцентром реформ публічного управління, оскільки від рівня компетентності, мотивації й етичної орієнтації службовців залежить успішність інституційних перетворень, якість урядування та довіра громадян до державних інститутів [94, с. 270].

У межах такого підходу професійний розвиток публічних службовців тісно пов'язується з концепцією управління компетентностями. Пападакіс підкреслює, що перехід від класичної кар'єрної моделі публічної служби до гнучкіших, гібридних моделей публічної адміністрації супроводжується зміною фокусу з формальної кваліфікації на компетентнісний потенціал службовця. Компетентнісний підхід передбачає визначення переліку загальних,

спеціальних і лідерських компетентностей, необхідних для реалізації місії органу влади, та побудову системи добору, навчання, оцінювання й просування кадрів відповідно до цих вимог. У цьому контексті професійний розвиток виступає не разовою освітньою дією, а неперервним процесом нарощування компетентнісного потенціалу, який триває впродовж усього періоду проходження служби [93, с. 504].

Міжнародні дослідження з управління людськими ресурсами у публічному секторі додатково акцентують на стратегічному вимірі розвитку людських ресурсів. Так, у роботі Г. Демо, А. Кости та К. Коури, присвяченій вимірюванню практик управління людськими ресурсами у публічній службі, показано, що ефективний розвиток персоналу можливий лише за умови інтеграції навчання й розвитку з іншими практиками, зокрема, з умовами праці, оцінюванням результативності, розвитком компетентностей. scielo.br Запропонована авторами шкала публічних практик управління людськими ресурсами включає, зокрема, такі виміри, як тренування, розвиток і освіта та компетентності і оцінка ефективності, що ще раз підкреслює нерозривний зв'язок професійного розвитку публічних службовців з системою оцінювання та управління результативністю в органах публічного управління [65, с. 65].

Для України дані підходи є особливо актуальними, зважаючи на завдання модернізації публічного управління та європейської інтеграції. У працях українських авторів наголошується, що професійний розвиток публічних службовців є наскрізним елементом як системи публічної служби, так і системи її кадрового забезпечення. Так, М. Година розглядає професійний розвиток як базовий компонент, що охоплює сукупність процесів підготовки, добору, підвищення кваліфікації, атестації кадрів і управління кар'єрою публічних службовців. В публічній адміністрації, на думку дослідниці, власне через механізми професійного розвитку публічних службовців забезпечується формування нової управлінської еліти, здатної впроваджувати демократичні цінності та забезпечувати надання якісних, доступних і затребуваних публічних послуг [4, с. 25].

Важливою складовою теоретичного осмислення професійного розвитку є аналіз його змісту та структурних елементів. І. Олійник, досліджуючи систему професійного розвитку публічних службовців в Україні, виділяє три ключові компоненти професійного навчання – підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації. Підготовка публічних службовців пов'язана з отриманням особою відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня за спеціальністю, орієнтованою на діяльність в органах державної влади та місцевого самоврядування; перепідготовка забезпечує оволодіння новою спеціальністю з урахуванням потреб публічної служби; а підвищення кваліфікації спрямоване на оновлення знань і навичок, необхідних для ефективного виконання завдань на конкретній посаді. Водночас, як справедливо зазначає автор, формальна наявність розгалуженої мережі закладів післядипломної освіти не гарантує автоматично високої результативності системи професійного розвитку, якщо зміст програм не узгоджується з реальними потребами органів влади та інституційними цілями реформ [18, с. 76].

Сучасні дослідження українських авторів підкреслюють, що професійний розвиток публічних службовців виходить за межі суто освітньої діяльності й включає ширший комплекс управлінських рішень і практик. М. Година вказує, що професійний розвиток визначає якість публічного управління, оскільки проявляється в рівні сформованих професійних компетентностей публічних службовців, їх здатності оперативно реагувати на нові виклики, мінімізувати соціально-економічні ризики та забезпечувати сталість публічної служби. При цьому професійний розвиток охоплює весь цикл проходження служби, від етапу підготовки кандидата до публічної служби та його входження до органу публічного управління до етапу звільнення зі служби, включаючи управління кар'єрою, горизонтальну й вертикальну мобільність, наставництво та підтримку протягом усього професійного шляху [4, с. 22].

Суттєвого розвитку в останні роки набула проблематика лідерських компетентностей у публічній службі. У статті А. Чечель професійний розвиток

публічних службовців розглядається через призму адаптивного лідерства, що набуває особливого значення в умовах воєнних викликів та швидких соціальних змін. Авторка, спираючись на результати опитувань, доводить, що критеріями адаптивності сучасної публічної служби можуть бути, зокрема, професійний розвиток службовців як адаптивних лідерів, зростання їх компетентності, розвиток особистісних лідерських якостей та використання кращих світових практик. На даній основі обґрунтовується необхідність включення вимог щодо розвитку адаптивного лідерства до освітніх програм підготовки й підвищення кваліфікації публічних службовців. Таким чином, професійний розвиток постає не лише як вимога до оновлення знань, а як системний процес формування лідерського потенціалу публічної служби [49, с. 25].

Структура професійного розвитку, як показують українські дослідження, включає систему цілей, змісту, інституційних механізмів та правового забезпечення. Професійний розвиток публічних службовців розглядається як важлива складова системи заходів організаційно-правового забезпечення публічної служби, і власне через професійне навчання, атестацію та управління кар'єрою забезпечується якість кадрового корпусу й ефективність публічного управління. На рівні законодавства даний процес відображається у встановленні вимог до компетентностей, порядку підвищення кваліфікації, проходження служби, а також у закріпленні принципу безперервності професійного навчання. У свою чергу, Л. Луценко аналізує особливості правового регулювання професійного розвитку державних службовців і звертає увагу на необхідність системного унормування категорій професійний розвиток, професійне навчання, мобільність і посилення зв'язку між правовими приписами та реальною практикою кадрової роботи в органах влади [15, с. 44].

Окремого розгляду заслуговують структурні елементи професійного розвитку публічних службовців, що забезпечують його комплексний характер.

По-перше, це навчання й підвищення кваліфікації, яке має будуватися на аналізі компетентнісних розривів і реальних потреб органу публічного

управління. Досвід, відображений у працях як українських, так і зарубіжних авторів, свідчить, що найбільш результативними є ті програми, які поєднують теоретичні модулі з практичними завданнями, кейсами з реальної управлінської практики, стажуванням та проектною роботою.

По-друге, важливими елементами системи є наставництво і коучинг, що забезпечують перенесення результатів навчання на робоче місце, підтримують професійну адаптацію молодих службовців та розвиток управлінських компетентностей у керівників.

По-третє, обов'язковою складовою професійного розвитку є оцінювання результативності службовців і моніторинг змін у їх компетентностях. Українські дослідники також підкреслюють, що професійний розвиток неможливо вважати ефективним без налагоджених процедур оцінювання, атестації, аналізу результатів діяльності та зворотного зв'язку, які повинні використовуватись при формуванні індивідуальних планів розвитку й прийнятті кадрових рішень.

По-четверте, суттєве значення має мотиваційний вимір професійного розвитку публічних службовців, адже якщо службовець не бачить зв'язку між власним навчанням і кар'єрними перспективами, підвищенням відповідальності й рівня довіри, участь у програмах професійного розвитку сприймається як формальний обов'язок. Дослідження українських авторів свідчать, що професійний розвиток може й має виконувати роль інструменту формування нової управлінської еліти, створюючи прозорі кар'єрні сходинки, де результати навчання, оцінювання й професійного зростання безпосередньо впливають на можливості просування, розширення повноважень та рівень матеріального й нематеріального стимулювання.

І, нарешті, важливою тенденцією, на яку вказують як міжнародні, так і українські дослідження, є поступовий перехід від епізодичного підвищення кваліфікації до концепції безперервного професійного розвитку публічних службовців, оскільки компетентісно орієнтований, модульний і гнучкий розвиток людських ресурсів, що охоплює весь період проходження служби,

здатен забезпечити не лише адаптацію службовців до поточних викликів, а й їхню готовність наперед формувати зміни. Український контекст підтверджує актуальність цієї тенденції. За наявності розвиненої мережі закладів підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців все більше уваги приділяється індивідуальним траєкторіям розвитку, формуванню лідерських і адаптивних компетентностей, цифровізації навчання й інтеграції кращих європейських практик. Ефективність професійного розвитку стає передумовою модернізації державної служби, підвищення її конкурентності у глобальному вимірі.

1.2. Нормативно-правове забезпечення професійного розвитку публічних службовців

Нормативно-правове забезпечення професійного розвитку публічних службовців в Україні є системою законодавчих і підзаконних актів, міжнародних стандартів, методичних документів та інституційних регуляторів, які визначають правила, принципи й механізми розвитку компетентностей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Наявність якісної та послідовної нормативної бази є ключовою передумовою професіоналізації публічної служби, адже в нормативних актах закладено зміст, форми, інституційні умови й процедури підвищення кваліфікації, атестації та планування професійного розвитку. У контексті реформування державного управління та імплементації європейських стандартів дана система має особливе значення, забезпечуючи узгодженість національної кадрової політики з міжнародними вимогами.

Конституційні засади професійного розвитку публічних службовців знаходять відображення в положеннях Конституції України. Відповідно до статті 38 Основного Закону громадяни мають право на рівний доступ до державної служби, що створює нормативний фундамент для рівних можливостей професійного розвитку публічних службовців. Стаття 19

Конституції України закріплює принцип діяльності органів влади «на підставі, в межах та у спосіб», визначений законом, що означає високий рівень правової регламентації службових відносин, включно з професійним навчанням. Принцип верховенства права формує нормативні вимоги до професійної етики публічних службовців, їх доброчесності та відповідальності, що вимагає імплементації спеціальних освітніх і профілактичних програм [11].

Базові засади професійного розвитку публічних службовців закріплені в Законі України «Про державну службу», який системно визначив професійний розвиток як складову публічної служби, інтегрував компетентнісний підхід у систему управління кадрами та встановив чіткі процедури щодо підвищення кваліфікації, оцінювання публічних службовців та планування індивідуального розвитку.

Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII.
URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

У статтях 48–51 закону визначено ключові елементи професійного розвитку публічних службовців:

- обов’язковість щорічного підвищення кваліфікації службовців;
- формування індивідуальних програм професійного розвитку службовців;
- роль керівника публічної служби у визначенні освітніх потреб службовців;
- необхідність відповідності службовця вимогам до компетентностей.

Закон також увів механізм щорічного оцінювання результатів службової діяльності публічних службовців, яке є фундаментом для визначення подальших потреб у навчанні та коригування професійного розвитку.

Паралельним нормативним актом є Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», який визначає професійний розвиток посадових осіб місцевого самоврядування як невід’ємну частину їх службових обов’язків. Хоча вже і прийнята нова редакція даного закону, яка вступить в дію після проведення чергових місцевих виборів, він закріплює базові вимоги щодо

підвищення кваліфікації муніципальних службовців та відповідальність органів місцевого самоврядування за організацію навчання [35].

Значний масив нормативних актів, що регламентують професійний розвиток, містять урядові постанови. Найважливішою серед них є постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 року № 106 «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад», яка визначає сучасну модель професійного навчання публічних службовців, що ґрунтується на компетентнісному підході та принципі безперервності розвитку. У зазначеному підзаконному акті закріплено мету та завдання професійного навчання, форми навчання (тренінги, дистанційні курси, тематичні семінари, стажування, самоосвіта), критерії якості освітніх програм, обов'язковість щорічного підвищення кваліфікації, порядок розроблення й затвердження індивідуальних програм розвитку, що відповідає рекомендаціям SIGMA ОЕСР, які підкреслюють необхідність створення гнучких, модульних та інтегрованих систем розвитку людських ресурсів у публічному секторі [30].

Важливе місце в нормативному підґрунті професійного розвитку займає постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 року № 640 «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців», якою визначено механізми встановлення цілей діяльності, оцінювання їх досягнення, надання зворотного зв'язку та формування рекомендацій для професійного розвитку публічних службовців. Оцінювання слугує інструментом управління результативністю та водночас індикатором для планування навчання, оскільки за його результатами визначаються компетентнісні розриви та потреби у навчальних заходах публічної служби [31].

Центральним суб'єктом нормативного регулювання професійного розвитку є Національне агентство України з питань державної служби, що видає накази, методичні рекомендації та стандарти, які деталізують механізми

організації професійного навчання. Агентством визначено єдину компетентнісну модель, яка включає загальні, функціональні та лідерські компетентності публічних службовців, що уніфікує вимоги до службовців і дозволяє стандартизувати зміст навчальних програм, що забезпечило підвищення рівня транспарентності добору кадрів та уніфікацію вимог до професійного розвитку публічних службовців.

Нормативно-правове забезпечення професійного розвитку публічних службовців також включає освітні закони. Закон України «Про освіту» визначає принципи та механізми підвищення кваліфікації для всіх категорій працівників, включно з державними службовцями, а Закон «Про вищу освіту» регламентує діяльність закладів післядипломної освіти та стандарти освітніх послуг. Таким чином, система професійного розвитку публічних службовців інтегрована у національну систему освіти [34].

Окреме місце у нормативному підґрунті професійного розвитку належить міжнародним документам, які Україна враховує в процесі державного реформування. Насамперед це Принципи публічного адміністрування ОЕСР/SIGMA, якими встановлено європейські стандарти професіоналізації публічної служби. Принципи містять вимоги щодо компетентнісного підходу, безперервного навчання, транспарентних процедур відбору й навчання, інтегрованого управління людськими ресурсами та моніторингу ефективності професійного розвитку [100].

Для місцевого самоврядування також важливими є міжнародні документи Ради Європи, зокрема Європейська хартія місцевого самоврядування, яка встановлює принципи автономії та професійної компетентності кадрів місцевої влади [10].

Нормативно-правове забезпечення професійного розвитку публічних службовців в Україні охоплює не лише закони й урядові постанови, а також масштабний комплекс стратегічних документів, міжнародних стандартів, актів Президента України, національних стратегій реформування та програмних документів у сфері державного управління. Вони формують політичні,

інституційні та організаційні рамки для побудови сучасної системи професійного розвитку публічних службовців та визначають її пріоритети відповідно до євроінтеграційного курсу нашої держави.

Особливе місце у формуванні правового підґрунтя професійного розвитку займає Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки, що закріплює пріоритети розвитку кадрового потенціалу, підвищення професіоналізму державної служби, посилення ролі компетентнісного підходу та необхідності розвитку управлінських компетентностей. У документі особливо наголошується, що якість підготовки та постійного навчання державних службовців є ключовою умовою забезпечення ефективності державної політики, транспарентності, підзвітності та орієнтованості на потреби громадян. Стратегія передбачає цифровізацію професійного розвитку публічних службовців, впровадження електронних платформ, інструментів дистанційного навчання та створення єдиного освітнього середовища публічної служби [8].

Вагоме місце у нормативному забезпеченні професійного розвитку посідає міжнародне законодавство та міжнародні стандарти. Найбільш авторитетними серед них є документи ОЕСР, зокрема «Навички для високоефективної публічної служби», де наголошено на важливості стратегічного управління компетентностями, системного моніторингу професійної спроможності публічних службовців і багаторівневої структури навчання. У документі визначено, що країни з найбільш ефективною публічною службою мають такі чітко визначені компетентнісні рамки, постійне оновлення знань службовців, сучасні, адаптивні навчальні програми, механізми оцінювання розвитку, інтеграцію розвитку людських ресурсів у стратегічне планування органів влади. Зазначені принципи Україна імплементує через оновлення нормативної бази та розвиток інститутів професійного навчання [99, с. 110].

Окремої уваги заслуговують нормативні акти ООН, зокрема, Міжнародний кодекс поведінки державних посадових осіб, яким встановлено

міжнародні етичні стандарти публічної служби, включно з вимогами до доброчесності, запобігання конфлікту інтересів, транспарентності та підзвітності. Дані стандарти інтегруються в українську систему професійного розвитку через навчальні програми антикорупційної тематики, підготовку службовців у сфері етики й права, а також через оцінювання доброчесності [17].

Важливим джерелом міжнародних стандартів є Європейська хартія місцевого самоврядування, яка вимагає від держав-членів Ради Європи забезпечення високого рівня компетентності посадових осіб місцевого самоврядування. Для України дана норма означає необхідність створення спільних стандартів професійного розвитку як для державної служби, так і для служби в органах місцевого самоврядування [10].

Уваги заслуговує нормативне забезпечення антикорупційного навчання публічних службовців. Закон «Про запобігання корупції» встановлює вимоги щодо спеціального навчання публічних службовців у сфері антикорупційного законодавства, зокрема, у формі тренінгів, курсів та навчальних програм, які має забезпечувати Національне агентство з питань запобігання корупції. Відповідні положення інтегруються в індивідуальні програми професійного розвитку, а також у програми підвищення кваліфікації [26].

У нормативному регулюванні професійного розвитку важливе місце займають документи, пов'язані з цифровою трансформацією публічного управління. Прийняття Закону України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» та Закону України «Про інформацію» створює правові підстави для розвитку цифрових компетентностей публічних службовців. Зазначені законодавчі акти визначають вимоги до кібербезпеки, захисту даних, електронного документообігу, що вимагає включення відповідних тем до навчальних програм [25; 33].

Значний вплив на нормативне забезпечення професійного розвитку публічних службовців мають акти щодо євроінтеграції України, зокрема Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом,

Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони визначає необхідність наближення українського законодавства до *acquis communautaire*, включно з нормами щодо управління людськими ресурсами, прозорості, підзвітності та якості публічних послуг. Зазначені вимоги трансформуються у програми професійного розвитку службовців [48].

Не менш важливим елементом є врегулювання практики стажувань. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання реалізації пілотного проекту щодо запровадження Національної програми стажування в центральних органах виконавчої влади» визначає порядок проходження стажування, його цілі, результати й організаційні форми. Стажування є одним з інструментів професійного розвитку, який сприяє розвитку практичних навичок, адаптації до службових процесів і формуванню кадрового резерву [7].

Вагоме місце у нормативному забезпеченні професійного розвитку публічних службовців займають документи, пов'язані з захистом персональних даних та інформаційної безпеки, оскільки він часто здійснюється з використанням електронних платформ, систем управління навчанням та цифрових інструментів. Закон України «Про захист персональних даних» та проект Про затвердження Положення про організацію заходів із забезпечення інформаційної безпеки та кіберзахисту надавачами фінансових послуг визначають вимоги до безпечної обробки інформації, що є необхідною умовою організації виконання посадових обов'язків публічними службовцями [32; 29].

Окремо слід виділити нормативні акти, що регулюють міжнародне співробітництво у сфері професійного розвитку. Україна бере участь у програмах Erasmus+, TAIEХ, Twinning, а також програмах Ради Європи та НАТО для публічних службовців. На нормативному рівні такі програми закріплені в угодах про співробітництво між Україною та ЄС, а також у спеціальних положеннях Кабінету Міністрів України. Завдяки цьому українські службовці отримують доступ до міжнародних стажувань, обмінів досвідом та навчання за європейськими стандартами.

Нормативно-правове забезпечення професійного розвитку публічних

службовців в Україні характеризується багатовекторністю, комплексністю та поступовою гармонізацією з європейськими стандартами. Воно охоплює широкий спектр документів, від фундаментальних законів до методичних рекомендацій, міжнародних стандартів та стратегій розвитку. Сучасна нормативна база забезпечує правові, організаційні та методичні умови для розвитку компетентного, професійного, добросовісного та інноваційного кадрового корпусу публічної служби. При цьому нормативно-правова база професійного розвитку публічних службовців в Україні продовжує активно змінюватися, адаптуючись до динамічних реформ державного управління, вимог євроінтеграції та викликів, спричинених цифровою трансформацією та воєнними подіями. Однією з ключових тенденцій сучасного нормативного забезпечення є поступове формування комплексної системи професійного розвитку, що включає формальну, неформальну та інформальну освіту, розвиток компетентностей, оцінювання службовців, адаптивне лідерство, управління кар'єрою та забезпечення добросовісності.

1.3. Зарубіжний досвід і міжнародні стандарти розвитку компетентностей публічних службовців

Розвиток компетентностей публічних службовців є ключовим орієнтиром модернізації публічного управління у більшості країн світу. У зарубіжних моделях державної служби компетентності виступають фундаментом для добору кадрів, оцінювання їх діяльності, професійного розвитку, планування кар'єри та формування управлінського корпусу. Компетентнісний підхід у публічному секторі отримав широке поширення у другій половині минулого століття, однак найбільш системно він був інституціоналізований у країнах Організації економічного співробітництва та розвитку, Європейському Союзі, Сполучених Штатах Америки, Канаді, Великій Британії та Австралії. Міжнародна практика свідчить, що успішність публічної служби значною мірою залежить від здатності інституцій публічного управління формувати та

підтримувати професійні компетентності службовців протягом усього періоду їх кар'єри.

У країнах ЄС розвиток компетентностей публічних службовців базується на цілісних, інституційно врегульованих моделях. Однією з найбільш розвинених систем є Європейські рамки компетентностей, створені Європейською Комісією для персоналу інституцій ЄС. Рамки включають такі основні блоки компетентностей як аналіз політики, управління проектами, комунікація, цифрова компетентність, багаторівнева співпраця, стратегічне мислення, етична поведінка, орієнтація на результат. Важливим елементом Європейських рамок компетентностей є акцент на лідерські компетентності, які розглядаються як ключовий інструмент формування управлінської спроможності європейських інституцій [92].

Важливим міжнародним стандартом також є Європейська хартія місцевого самоврядування, яка визначає принципи професійності, автономії та компетентності місцевих службовців. Вона передбачає, що держава повинна створювати належні умови для розвитку кадрового потенціалу місцевих органів влади, зокрема забезпечувати професійну підготовку та підвищення кваліфікації [10].

У Німеччині розвиток компетентностей публічних службовців здійснюється відповідно до моделі компетентностей федеральної служби, яка охоплює такі кластери як професійні знання, соціальні компетентності, цифрові навички, лідерство, навички управління змінами. Значну увагу німецька модель приділяє цифровій трансформації публічного сектору, що потребує здатності службовців працювати з великими масивами даних, електронними реєстрами, системами електронного врядування [83].

У Франції ключовим елементом розвитку компетентностей публічних службовців є діяльність Національного інституту публічної служби (INSP), що пропонує комплексні програми підготовки та післядипломної освіти для публічних службовців. Французька модель вирізняється високим рівнем

інституційної підтримки професійного розвитку службовців та орієнтацією на стратегічне мислення, управлінські навички та лідерство [79].

Країни Балтії, особливо Естонія, демонструють модель розвитку компетентностей публічних службовців, засновану на цифровій трансформації держави. Естонська Рамка компетентностей для вищого керівного складу публічної служби включає блоки цифрової інформаційної грамотності, цифрових комунікацій, управління електронними даними, кібербезпеки та інновацій у публічному секторі. Естонський досвід є важливим для України, оскільки країна має подібний вектор цифровізації публічного управління [62].

У країнах Північної Європи – Фінляндії, Швеції, Норвегії – розвиток компетентностей спрямований на забезпечення високих стандартів надання публічних послуг. Наприклад, фінська рамка компетентностей публічної служби включає навички командної взаємодії, транспарентності, інноваційності, міжкультурної комунікації та орієнтації на потреби громадян. Особливістю скандинавських моделей є акцент на етичних компетентностях, довірі, соціальній відповідальності та партнерській взаємодії [61].

Велика Британія має одну з найбільш структурованих компетентнісних моделей рамки компетентностей публічної служби, що включає 10 компетентнісних блоків, а саме: визначення напрямку, залучення людей, досягнення результатів, лідерство та комунікація, співпраця та партнерство, розвиток спроможностей, забезпечення ефективного використання коштів, управління якісним наданням послуг, досягнення комерційних результатів, цифрові та дата-навички. Британська модель активно використовується у процесі підбору кадрів, оцінювання публічних службовців, формування індивідуальних програм розвитку та управління людськими ресурсами [55].

У США розвиток компетентностей публічних службовців здійснюється через Офіс управління персоналом (OPM), який розробив Кваліфікації вищого керівного складу державної служби (SESQ) – модель компетентностей для вищого управлінського корпусу федеральної служби. До Ключових компетенцій керівного складу входять лідерство у змін, лідерство та

управління людьми, орієнтація на результат, стратегічне мислення в бізнесі, побудова партнерств. Американська модель використовується як основа для призначення керівників, оцінювання ефективності їхньої діяльності та формування лідерського резерву [77, с. 4].

В Канаді функціонує профіль Ключових компетентностей керівного складу публічної служби, який визначає такі ключові компетентності як створення бачення та стратегії, мобілізація людей, дотримання доброчесності і поваги, співпраця з партнерами і стейкхолдерами, досягнення результатів, сприяння інноваціям та керівництво змінами. Канадська система підкреслює важливість етичної поведінки, інклюзії, ефективної комунікації та роботи з громадськістю. Професійний розвиток публічних службовців у Канаді базується на постійній оцінці, зворотному зв'язку та індивідуалізованих програмах розвитку [82].

Компетентнісний розвиток в Австралії координується Австралійською комісією публічної служби, яка впроваджує Інтегровану систему керування (ILS), що включає навички стратегічного аналізу, управління змінами, партнерство, інноваційність та цифрові навички. Австралійська модель акцентується на розвитку публічних службовців в умовах мультикультурного суспільства та високотехнологічного середовища [80].

Особливо вагому роль у формуванні міжнародних стандартів розвитку компетентностей відіграє ОЕСР. Рекомендації «Навички для високоефективної публічної служби» визначають компетентнісний розвиток як ключовий компонент високої продуктивності публічної служби. Експерти ОЕСР рекомендують країнам створювати системи стратегічного управління компетентностями публічних службовців, постійного професійного навчання, лідерського розвитку, комплексного оцінювання компетентностей, цифрових компетентностей та інституційної культури навчання впродовж життя. Також наголошується на необхідності проведення публічної політики, що стимулює розвиток управлінських компетентностей, оскільки власне вони визначають здатність органів публічного управління реалізовувати політичні рішення та

забезпечувати надання якісних публічних послуг [99, с. 41].

Міжнародні стандарти компетентнісного розвитку також активно формуються в межах програми SIGMA, яка спільно реалізується Європейською Комісією та ОЕСР. У рекомендаціях «Принципи публічного адміністрування» визначено, що публічна служба має базуватися на компетентнісних моделях, регулярному оцінюванні службовців, прозорих процедурах добору, безперервному професійному навчанні та системній підтримці публічних службовців. Експерти SIGMA наголошують, що ефективний розвиток компетентностей можливий лише тоді, коли він інтегрований у стратегічне управління людськими ресурсами [100, с. 22].

Важливі міжнародні стандарти встановлює і Рада Європи. У Європейському кодексі поведінки для всіх осіб, які залучені до місцевого та регіонального врядування визначено етичні вимоги до компетентності, доброчесності та професійної відповідальності. Етичні компетентності та навички запобігання конфлікту інтересів є обов'язковою складовою розвитку компетентностей службовців у країнах-членах Ради Європи [72].

ООН також формує стандарти професійної компетентності, зокрема, Ціль сталого розвитку 16 «Мир, правосуддя та сильні інституції» вимагає від держав забезпечення ефективних, прозорих і компетентних інституцій, що потребує високого рівня професійної підготовки службовців.

Особливе значення мають програми підготовки управлінців міжнародних організацій, наприклад, програми Європейської школи управління та врядування (EUSA), Інституту державного управління ООН (UNPAN), Світового банку та МВФ, які впроваджують підходи, засновані на інноваційності, стратегічному аналізі, цифрових компетенціях та інклюзивному врядуванні.

Як бачимо, у світовій практиці розвиток компетентностей публічних службовців розглядається як фундаментальний елемент ефективного врядування, що забезпечує професійність, доброчесність, інноваційність та результативність інституцій публічного управління. Країни з розвинутими

системами публічної служби демонструють різноманітні моделі формування компетентностей, проте всі вони базуються на інтеграції сучасних управлінських підходів, доказової політики, цифрової трансформації та принципів етичного врядування.

У контексті порівняння з Україною важливо зазначити, що українська модель розвитку компетентностей публічних службовців значною мірою відповідає міжнародним підходам, однак потребує подальшого розвитку в частині цифрових навичок, управління даними, стратегічного мислення та лідерства. Крім того, в Україні лише формується цілісна інституційна база, аналогічна тій, що існує в ЄС, Канаді чи Австралії, де національні школи публічного управління координують професійний розвиток службовців на всіх рівнях публічної служби. Зарубіжні моделі демонструють такі переваги системного підходу до формування компетентностей як чітко визначені компетентнісні рамки, сильні інституції професійного розвитку, інтеграція лідерства, цифрових навичок та етичної поведінки, гнучкі формати навчання, ротації та мобільність, оцінювання ефективності навчання, культурна орієнтація на розвиток протягом життя. Для України важливим є вивчення та імплементація саме цих елементів, оскільки вони сприятимуть модернізації публічної служби та створенню результативного та конкурентного публічного управління.

Висновки до розділу 1

1. Професійний розвиток публічних службовців є системним, багатовимірним явищем, яке охоплює формування та вдосконалення загальних, управлінських, спеціальних, етичних і цифрових компетентностей. У сучасних умовах професійний розвиток публічних службовців розглядається не як окрема функція управління людськими ресурсами, а як стратегічний інструмент забезпечення спроможності держави, її інституційної стабільності та якості надання публічних послуг і їх відповідності очікуванням бенефіціарів.

Професійний розвиток охоплює підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, наставництво, оцінювання результативності та планування кар'єри.

2. Нормативно-правове забезпечення професійного розвитку публічних службовців в Україні сформоване як багаторівнева система, що включає положення Конституції України, спеціальні закони щодо державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, акти Кабінету Міністрів України, накази Національного агентства України з питань державної служби, освітні стандарти та вимоги антикорупційного законодавства. Чинна нормативна база загалом відповідає міжнародним підходам, однак потребує подальшого вдосконалення в частині цифрових компетентностей, оцінювання публічних службовців, інституційної координації та забезпечення професійної мобільності.

3. Інституційні основи професійного розвитку в Україні перебувають у процесі активної модернізації. Центральну роль відіграють Національне агентство України з питань державної служби, заклади післядипломної освіти, центри підвищення кваліфікації та органи влади, відповідальні за внутрішнє управління людськими ресурсами. Попри позитивні зрушення, відсутня єдина національна школа публічного управління європейського типу, а система підготовки керівних кадрів потребує посилення. Зберігається потреба у більшій стандартизації навчальних програм, інтеграції сучасних методик та розвитку культури безперервного навчання публічних службовців.

4. Зарубіжний досвід демонструє високий рівень інституціоналізації компетентнісного розвитку, зокрема у країнах ЄС, США, Канаді, Великій Британії та Австралії. Міжнародні стандарти ОЕСР, SIGMA, Ради Європи, ООН та інших іституцій визначають такі ключові орієнтири професійного розвитку публічних службовців як безперервний професійний розвиток, персоналізовані програми навчання, системи ротацій, цифрові й аналітичні компетентності, розвиток лідерського потенціалу, прозорі процедури оцінювання та етичні стандарти. Порівняння показує, що українська система

професійного розвитку публічних службовців рухається у правильному напрямі, однак потребує посилення інституційної бази та комплексності підходів.

5. Сучасні міжнародні тенденції вимагають цифровізації професійного розвитку публічних службовців, розширення компетентностей у сфері даних, електронного врядування, кібербезпеки та інклюзивного управління. Україна інтегрує дані підходи через цифрові платформи, розвиток навчальних програм Вищої школи публічного управління та адаптацію європейських і світових моделей. Разом із тим, подальша імплементація глобальних стандартів потребує системності, законодавчої підтримки та інституційного зміцнення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

2.1. Характеристика існуючої системи професійного навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців

Система професійного навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців в Україні формується як інтегрована сукупність інституцій, процедур, нормативно-правових норм, інструментів та освітніх технологій, спрямованих на забезпечення стабільного, безперервного та якісного розвитку компетентностей працівників державних органів та органів місцевого самоврядування. Сучасний стан системи професійного навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців визначається як історичними умовами становлення публічної служби, так і інтенсивними процесами реформування публічного управління, цифрової трансформації, демократизації державних інститутів та посиленням ролі людиноцентричного підходу в діяльності органів влади. У цьому контексті професійний розвиток публічних службовців виступає ключовим механізмом забезпечення ефективності публічного управління та спроможності державних інституцій відповідати викликам глобалізації, євроінтеграції та кризових ситуацій, пов'язаних з війною, економічною нестабільністю і необхідністю швидких управлінських рішень.

Одним із базових завдань системи професійного навчання є забезпечення відповідності компетентностей службовців сучасним потребам публічного управління. На думку експертів Національного агентства України з питань державної служби, професійне навчання охоплює формування, розвиток і вдосконалення професійних знань, умінь і навичок публічних службовців, необхідних для виконання службових повноважень, вирішення управлінських завдань та підготовки для просування по службі. Фактично йдеться не лише про класичне підвищення кваліфікації, а про цілісну систему безперервного

розвитку, від моменту вступу на публічну службу до завершення професійної кар'єри [46].

Важливою рисою сучасної системи професійного навчання є її орієнтація на стратегічні документи з реформування публічного управління, зокрема Стратегію реформування державного управління України на 2022 – 2025 роки, у яких професійний розвиток публічних службовців визначено як одну з пріоритетних сфер модернізації державного апарату. У даному документі підкреслюється, що системне навчання є ключовою умовою наближення української системи державного управління до європейських стандартів належного врядування. Таким чином, інституційна модернізація та розвиток персоналу розглядаються як взаємопов'язані процеси [8].

Значне місце у системі професійного навчання посідає Національне агентство України з питань державної служби як центральний орган виконавчої влади, що формує політику у сфері публічної служби, визначає пріоритети розвитку компетентностей, координує роботу суб'єктів навчання та здійснює контроль за якістю програм і відповідністю їх новітнім вимогам. Власне Національне агентство України з питань державної служби адмініструє Портал управління знаннями та реєстри програм підвищення кваліфікації, в яких містяться навчальні програми, погоджені відповідно до державних стандартів. Станом на 2025 рік у реєстрах налічується понад дві тисячі програм, розроблених закладами освіти, громадськими організаціями, міжнародними інституціями та установами публічного сектору. Потужний реєстр дозволяє забезпечити широкий вибір, диференціацію та індивідуалізацію професійного розвитку публічних службовців відповідно до посади, спеціалізації та професійних потреб [20].

Однією з ключових інституцій, що здійснюють освітню діяльність для публічних службовців, є Вища школа публічного управління, створена для формування сучасної екосистеми розвитку компетентностей. Вища школа публічного управління забезпечує навчання за державним замовленням, розробляє курси відповідно до пріоритетів уряду, здійснює аналітичні

дослідження у сфері професійного розвитку. У 2025 році даний заклад післядипломної освіти, який належить до сфери управління Національного агентства України з питань державної служби, реалізує 31 пріоритетний напрям підготовки та охоплює навчанням понад 26 тисяч службовців. Пріоритетними для Вищої школи публічного управління напрямками є управління змінами, стратегічне планування, цифрова трансформація, антикорупційна політика, європейська інтеграція, регіональний розвиток, робота з громадянами та розвиток лідерських компетентностей. Така структура відображає перехід від традиційних форм навчання до компетентнісно орієнтованого підходу [40].

Важливим інструментом професійного розвитку публічних службовців є Портал управління знаннями, що функціонує як онлайн-платформа для пошуку програм, проходження навчання та збереження особистого навчального профілю службовця. Портал управління знаннями забезпечує доступ до актуальних освітніх матеріалів, електронних підручників, вебінарів, тренінгів, а також дозволяє формувати індивідуальну траєкторію професійного розвитку, відповідно до якої службовець може планувати майбутні програми навчання. Такий цифровий формат значно підвищує гнучкість та мобільність навчального процесу [22].

Система професійного навчання публічних службовців включає різноманітні форми та види навчання. Основними формами навчання є очна, дистанційна та змішана. Дистанційна форма набуває особливого значення у зв'язку з воєнним станом, обмеженнями мобільності службовців та швидким розвитком цифрових навчальних платформ. Змішане навчання, яке поєднує онлайн-елементи із практичними сесіями, забезпечує баланс між гнучкістю та необхідністю практичної підготовки.

Види професійного навчання публічних службовців охоплюють підвищення кваліфікації, перепідготовку, тематичні короткотермінові семінари, стажування, тренінги, програми міжнародної освітньої допомоги. Особливу роль відіграє професійне навчання за міжнародною технічною допомогою, оскільки воно дозволяє службовцям переймати досвід країн ЄС, Ради Європи та

ОЕСР. Кабінетом Міністрів України затверджено Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, що унормовує процедури участі службовців у програмах іноземних партнерів.

Зміст навчальних програм підвищення кваліфікації публічних службовців охоплює широкий спектр тем та компетентностей. Загальні програми спрямовані на розвиток стратегічного мислення, комунікаційних навичок, аналітичних здібностей, управління персоналом, ухвалення рішень та планування. Спеціалізовані програми орієнтовані на окремі сфери діяльності, такі як фінансовий контроль, електронне урядування, адміністрування соціальних послуг, регіональна політика. За останні роки особливу вагу мають програми у сфері цифрової компетентності, кібербезпеки та роботи з даними, що пов'язано з масштабною цифровою трансформацією публічного сектору.

Зростання кількісних показників участі публічних службовців у професійному навчанні свідчить про активний розвиток системи. За даними досліджень, у 2022 році навчання пройшли понад 56,7 тис. державних службовців, що становить третину всіх працівників державної служби. У 2023 році цей показник збільшився до 74,4 тис. службовців або 46% від загального контингенту, а в 2024 році – 63,1 тис. службовців або 43% від загального контингенту. до понад 63 тисяч, а у 2025 році очікується подальше зростання, враховуючи розширення державного замовлення та цифрових можливостей. Проте індикативні показники підвищення кваліфікації так і не було досягнуто в жодному році, зокрема, в 2022 році виконання склало 78%, в 2023 році – 86%, в 2024 році – 78%.. Зростання рівня охоплення публічних службовців програмами підвищення кваліфікації відображає поступовий перехід до моделі безперервного професійного розвитку, коли навчання перестає бути епізодичним, а стає сталим елементом професійної діяльності [36].

Нормативно-правова база, що регулює професійне навчання публічних службовців, включає значну кількість документів. Базовим є Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 року № 106. Документ визначає принципи, суб'єктів, механізми планування та організацію навчального процесу. Урядом ухвалено також план заходів з розвитку системи професійного навчання публічних службовців на 2024–2027 роки, який спрямований на модернізацію змісту навчання, розвиток цифрової інфраструктури, підвищення якості оцінки результатів та удосконалення державного замовлення [30; 28].

Суттєвим позитивним трендом є інституційне зміцнення системи. Розвиток Вищої школи публічного управління, запуск цифрових платформ, формування реєстрів програм, уніфікація вимог до навчальних матеріалів створюють своєрідну освітню екосистему для публічних службовців. Важлива роль належить міжнародним партнерам, які надають методичну підтримку, провадять експертизу та розробляють освітні продукти. Наприклад, Рада Європи реалізує проєкти, спрямовані на удосконалення національної системи навчання публічних службовців та впровадження європейських стандартів врядування [63].

Разом із тим, сучасні умови функціонування апарату публічного управління вимагають додаткових підходів. Воєнний стан, виклики безпеки, внутрішнє переміщення персоналу, необхідність швидко адаптуватися до змін нормативно-правової бази, цифрові ризики та кіберзагрози визначають нові пріоритети професійного навчання. На засіданнях комітетів Верховної Ради наголошується на необхідності посилення інституційної стійкості системи професійного розвитку, впровадження інноваційних форм навчання та створення механізмів швидкого оновлення навчальних матеріалів [12].

В дослідженнях підкреслюється, що навчання службовців має містити інноваційні підходи, зокрема розвиток м'яких навичок, цифрових

компетентностей, використання аналітичних методів управління, навчання через моделювання та кейс-методи, що дозволяє краще адаптувати персонал до вимог сучасного публічного менеджменту. Поступово формується культура безперервного професійного розвитку, коли публічні службовці самостійно вибудовують траєкторію навчання відповідно до своїх посадових потреб та кар'єрних амбіцій [5, с. 107].

В Україні вибудовано сучасну систему професійного навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців, яка є багатовимірним механізмом, що зазнав суттєвих трансформацій у процесі реформування публічного управління і на поточний момент охоплює широкий спектр інституцій, інструментів та форм навчання, сприяє підвищенню професійної спроможності службовців та відповідає стратегічним завданням з модернізації держави. Водночас система перебуває у процесі подальшого вдосконалення, оскільки стикається з численними проблемами, викликаними як умовами воєнного стану, так і низьким рівнем престижності публічної служби, патерналістськими настроями громадян, високим рівнем корумпованості усіх верств населення, а особливо топ-політикуму.

2.2. Проблеми та обмеження функціонування системи професійного розвитку публічних службовців

Система професійного розвитку публічних службовців в Україні, попри значне розширення інституційної бази, нормативної підтримки та освітніх інструментів, стикається із комплексом проблем, які істотно впливають на її функціональність, результативність і здатність забезпечувати сучасні вимоги до публічної служби. Зазначені проблеми мають системний характер і є наслідком як тривалих інституційних трансформацій, так і нових викликів, пов'язаних із воєнними умовами, цифровою трансформацією, кадровим дефіцитом і підвищенням очікувань суспільства до якості публічного управління.

Одним із ключових викликів є фрагментарність та нерівномірність системи професійного розвитку, що проявляється у різноспрямованості стратегій окремих органів влади, відмінностях у кадрових політиках та невідповідності між загальнонаціональними пріоритетами та реальними потребами окремих організацій. Дослідження свідчать, що у багатьох органах державної влади та місцевого самоврядування практики професійного навчання залишаються епізодичними, а не системними, що суперечить концепції безперервного розвитку компетентностей. Хоча існує нормативно закріплений обов'язок публічних службовців проходити навчання, фактичне охоплення ним залишається недостатнім, що свідчить про слабкість механізмів мотивації та контролю.

Суттєвою проблемою залишається недостатня відповідність змісту навчальних програм реальним потребам публічної служби. Частина програм орієнтована на загальні теми, які не відображають специфіку функціональних обов'язків публічних службовців. Деякі дослідження вказують на те, що тематика програм не завжди відповідає сучасним викликам цифровізації, кібербезпеки, кризового управління чи застосування сучасних управлінських інструментів, що призводить до того, що публічні службовці не отримують тих знань і навичок, які найбільш необхідні в умовах швидких змін у нормативно-правовому та технологічному середовищі [89, с. 33].

Не менш значущим є обмеження фінансового забезпечення системи професійного розвитку, яке впливає на можливість органів влади забезпечувати якісне навчання. За даними аналітичних оглядів, у низці органів публічного управління видатки на підвищення кваліфікації або недостатні, або розподіляються нерівномірно, що обмежує доступ до навчальних програм та стримує розвиток інфраструктури професійного навчання. Фінансова нестача також зменшує можливості впровадження сучасних цифрових інструментів, розробки нових програм, залучення висококваліфікованих тренерів та експертів [36].

У процесі розвитку системи також проявляється недостатня інтегрованість цифрових технологій у професійне навчання публічних службовців. Хоча створено електронний Портал управління знаннями, дистанційні курси та онлайн-платформи, але їх використання залишається все ще є обмеженим, зокрема в територіальних органах державної влади та місцевого ссамоврядування. Труднощі створює і нерівномірний рівень цифрової грамотності службовців, що ускладнює застосування електронних інструментів навчання, зменшує ефективність дистанційних форматів та звужує можливості для самоосвіти [37].

Однією з найбільш системних проблем є відсутність комплексної системи оцінювання результатів навчання публічних службовців, яка би дозволяла точно вимірювати вплив програм підвищення кваліфікації на професійну діяльність. У більшості випадків оцінювання обмежується тестуванням чи короткими зворотними зв'язками після завершення курсу, що не дає змоги зрозуміти, як отримані компетентності впливають на підвищення якості роботи органу влади. Відсутність середньострокового моніторингу та інструментів оцінювання впливу створює ситуацію, коли планування та фінансування навчання здійснюються без глибокого аналізу його ефективності [37].

На рівні інституційної організації існує невідповідність між потребами публічних службовців та системою державного замовлення. Аналіз фактичної реалізації державного замовлення показує, що у багатьох органах державної влади та місцевого самоврядування потреба у спеціалізованих програмах значно перевищує доступні можливості, що спричиняє нерівномірність доступу до освітніх ресурсів та зниження загальної ефективності професійного розвитку публічних службовців. Зокрема, працівники органів місцевого самоврядування отримують доступ до навчання значно рідше, ніж службовці центральних органів влади, що створює нерівність у компетентностях та можливостях професійного зростання [1].

Одним з ключових стримувальних чинників є кадровий дефіцит. Значна кількість публічних службовців, особливо в умовах війни, перенавантажена

додатковими завданнями, перебуває у змінених умовах праці або виконує обов'язки за кількох співробітників, що зменшує можливість проходження навчання. Водночас відтік кваліфікованих кадрів у приватний сектор, у тому числі фахівців з цифровізації, стратегічного управління та фінансового менеджменту, створює додаткові перешкоди для розвитку кадрового потенціалу публічного сектору [64].

Не менш важливою проблемою є недостатній рівень мотивації публічних службовців до професійного навчання. Хоча існує законодавчий обов'язок щодо регулярного підвищення кваліфікації, у практиці органів публічного управління нерідко спостерігаються формальне ставлення до навчання, проходження курсів «для звітності» або відсутність інтересу до змістовних програм. Причиною цього є як обмежена пов'язаність навчання з кар'єрним просуванням, так і низька внутрішня організаційна культура розвитку персоналу [13].

Проблемним аспектом залишається низький рівень координації та комунікації між суб'єктами системи професійного розвитку, передусім між Національним агентством України з питань державної служби, навчальними закладами, органами влади, міжнародними партнерами. У результаті відсутня узгоджена стратегічна лінія розвитку компетентностей, бракує інформаційного обміну, не здійснюється належне накопичення та поширення успішних практик, що призводить до дублювання навчальних модулів, неефективного використання ресурсів та недостатньої інституційної синергії [39, с. 15].

Окремим викликом є обмеженість інфраструктурних ресурсів, зокрема у закладах післядипломної освіти. Частина установ має недостатній матеріально-технічний базис, що обмежує можливість організації сучасних тренінгів, інтерактивних занять та симуляційних вправ. Такі методи є важливими для розвитку практичних навичок стратегічного планування, управління проєктами чи кризового менеджменту, однак їх використання все ще залишається обмеженим [36].

Додатковим фактором, що стримує розвиток системи, є повільне оновлення нормативно-правової бази, яка не завжди встигає адаптуватися до змін у суспільстві, цифровому середовищі та публічному менеджменті. Частина нормативних документів залишається складною для практичного застосування або не містить достатньо гнучких механізмів для урахування індивідуальних траєкторій навчання службовців. Таким чином, правове регулювання професійного розвитку публічних службовців потребує модернізації з урахуванням європейських стандартів [96, с. 30].

Суттєвим обмеженням є також недостатня інтеграція міжнародних практик. Хоча Україна активно співпрацює з європейськими інституціями та впроваджує окремі міжнародні підходи, рівень інституціонального використання рекомендацій ОЕСР, Європейської Комісії чи Ради Європи поки залишається недостатнім. Інституційна адаптація для української практики таких загальновизнаних методик, як компетентнісний підхід, моделі розвитку лідерства чи формування спроможності на системному рівні, потребує додаткових ресурсів та ґрунтовної методичної розробки [71, с. 64].

До групи викликів також належить нерівний доступ до навчання в різних регіонах, що зумовлено відмінностями у фінансових можливостях, інфраструктурі та кадровому потенціалі регіональних підрозділів. Посадові особи органів місцевого самоврядування часто мають значно менший доступ до сучасних програм, консультантів, тренерів та цифрової інфраструктури, ніж їх колеги з центральних органів влади. Така диспропорція негативно впливає на збалансований розвиток публічної служби в Україні [81, с. 25].

В умовах воєнного стану додатковим обмеженням є логістичні та безпекові чинники, що ускладнюють проведення офлайн навчальних заходів, призводять до тимчасового припинення роботи навчальних закладів, переривання навчальних програм, відключення електроенергії та нестабільного доступу до інтернету, що створює ризики не лише для кількісних показників охоплення навчанням, але й для якості засвоєння матеріалу.

У міжнародних та наукових дослідженнях підкреслюється також проблема недостатнього розвитку управлінських та лідерських компетентностей. Більшість українських програм навчання фокусуються на знаннях та нормативній базі, тоді як компетентності стратегічного мислення, інноваційного управління, комунікацій, змін і командної роботи розвинені значно слабше, що стримує формування сучасної управлінської культури публічної служби, орієнтованої на ефективність, прозорість і результат [74, с. 40].

Таким чином, система професійного розвитку публічних службовців в Україні, попри значний прогрес, продовжує функціонувати в умовах структурних та організаційних обмежень. Вирішення вищезазначених проблем потребує вжиття комплексних підходів, які охоплюватимуть модернізацію правового регулювання, посилення фінансових та кадрових ресурсів, цифрову трансформацію освітнього середовища, розширення міжнародної кооперації та розвиток інституційної культури безперервного навчання. Аналіз цих викликів формує основу для обґрунтування шляхів удосконалення системи професійного розвитку публічних службовців.

2.3. Порівняльна оцінка української системи професійного розвитку публічних службовців з моделями країн ЄС

Порівняльний аналіз системи професійного розвитку публічних службовців України з моделями країн Європейського Союзу є необхідним для розуміння ступеня відповідності української системи європейським стандартам, виявлення сильних та слабких сторін, а також визначення напрямів подальшого вдосконалення. Країни ЄС мають значний досвід розбудови професійної публічної служби та утвердження принципів належного врядування, тому їх моделі професійного навчання можуть виступати орієнтиром для реформування української системи. Європейська Комісія та ОЕСР протягом багатьох років здійснюють дослідження в галузі публічного управління, формуючи комплекс

рекомендацій і стандартів, що слугують рамкою для модернізації публічного сектору [90].

Загалом професійний розвиток у країнах ЄС базується на принципах безперервності, компетентнісного підходу, інституційної автономії, оцінювання ефективності навчання та тісної інтеграції з системою кар'єрного зростання. У більшості європейських країн професійне навчання розглядається як обов'язковий і невід'ємний елемент публічної служби, який має підтримувати ефективність публічного управління та забезпечувати його адаптацію до змінних умов. У цьому підрозділі ми проведемо порівняння української моделі із системами Франції, Німеччини, Польщі, Естонії та Литви – країн, які є визнаними лідерами у сфері розвитку компетентностей публічних службовців.

Однією з базових моделей для порівняння є французька система професійного розвитку, яка історично вважається одним із найкращих прикладів публічного адміністрування. Центральною інституцією тут є Національний інститут публічної служби (INSP), який забезпечує підготовку та післядипломний розвиток керівних кадрів публічної служби. Французька модель відзначається високим рівнем централізації, професійної стандартизації та вимогливості до компетентностей майбутніх службовців. У Франції велика увага приділяється розвитку лідерських та аналітичних компетентностей, управлінню змінами, стратегічному плануванню та міжвідомчій координації. Водночас українська система має лише поодинокі заклади з подібним рівнем концентрації кадрової підготовки, і хоча Вища школа публічного управління виступає аналогом, вона ще перебуває на стадії інституційного становлення [79].

Німеччина також має розгалужену систему професійного навчання публічних службовців, яка складається з федеральних академій, земельних центрів підготовки, а також мережі спеціалізованих установ. Німецька модель ґрунтується на принципі дуальної підготовки, що поєднує теоретичне навчання з практичним стажуванням у державних структурах. Значна увага приділяється якісним стандартам навчання, інституційному партнерству, а також цифровим

компетентностям, які стали пріоритетом після ухвалення федеральної Цифрової стратегії. Порівняно з українською системою, німецька модель вирізняється високим рівнем децентралізації, що забезпечує адаптацію програм навчання до локальних потреб, тоді як в Україні державне замовлення часто має централізований характер, що інколи призводить до недостатньої гнучкості [67].

Польща, як і Україна, проходила трансформацію публічної служби в умовах постсоціалістичної модернізації, тому її досвід є найбільш близьким Україні. Польська Національна школа публічної адміністрації (KSAP) функціонує як ключова інституція, що проводить багаторівневу підготовку та професійний розвиток публічних службовців, застосовуючи компетентнісний підхід та сучасні методи навчання. Важливою складовою польської моделі є тісний зв'язок професійного навчання зі службовими оцінюваннями та кар'єрними траєкторіями. Результати навчання впливають на просування по службі, а тому службовці вмотивовані брати участь у програмах та демонструвати високі результати. У порівнянні з Польщею, в Україні зв'язок між підвищенням кваліфікації та кадровими рішеннями поки залишається слабким [84].

Естонія, яка успішно просунулась у напрямі цифрової трансформації публічного управління, запровадила модель розвитку компетентностей, орієнтовану на цифрові навички, інновації та гнучкі методології управління проектами. Центр розвитку вищої цивільної служби Державної канцелярії Естонії впроваджує онлайн-платформи, інтерактивні ресурси та тренінги, а значна частина навчання здійснюється у форматі навчання на практиці. Естонська система визнана однією з найгнучкіших, оскільки дозволяє формувати індивідуальні траєкторії навчання публічних службовців на основі цифрових профілів компетентностей. Україна також активно розвиває цифрові інструменти професійного навчання, але рівень цифровізації та автоматизації процесів у сфері підвищення кваліфікації загалом нижчий [101].

Литва має змішану модель, яка поєднує централізовані та децентралізовані елементи. Литовський інститут публічного адміністрування (LIPA) здійснює підготовку та професійний розвиток публічних службовців на основі європейських принципів публічної служби, зокрема орієнтованих на відкритість, прозорість, ефективність та орієнтацію на результат. Важливою рисою литовської моделі є активна співпраця з міжнародними інституціями та використання результатів європейських проєктів у професійному навчанні публічних службовців. Україна має подібні напрямки розвитку, однак масштаби міжнародної інтеграції у сфері розвитку компетентностей все ще поступаються європейським країнам [87].

Порівнюючи українську систему з європейськими моделями, важливо зазначити, що в Україні вже сформовано нормативно-правову основу, яка відповідає більшості принципів ЄС, зокрема, щодо імплементації компетентнісного підходу, обов'язковості підвищення кваліфікації, функціонування реєстру програм, наявності спеціалізованої установи, якою виступає Національне агентство України з питань державної служби, формування навчальної інфраструктури, цифровізації процесів, проте низка елементів, які ефективно використовуються в практиках країн ЄС, перебуває на стадії активного розвитку або недостатньо розвинена [9].

Першою відмінністю є рівень інституційної розвиненості та стійкості системи професійного розвитку публічних службовців. У більшості країн ЄС існують десятиліттями функціонуючі академії, школи управління, інститути, що мають усталені методики навчання й стандарти професійного розвитку. В Україні такі інституції формуються, і хоча Вища школа публічного управління демонструє стрімкий розвиток, її інституційний масштаб поки менший, ніж ліквідованої Національної академії державного управління при Президентіві України та аналогічних установ країн ЄС [45, с. 180-181].

Другою ключовою відмінністю є зв'язок між навчанням та кар'єрним просуванням публічних службовців. У Франції, Німеччині та Польщі результати навчання є обов'язковими критеріями для підвищення в посаді

публічного службовця, доступу до управлінських позицій або участі в конкурсах. В Україні зв'язок між навчанням та кар'єрними процедурами на державній службі та, особливо, на службі в органах місцевого самоврядування є лише в форматі поодиноких випадків, що знижує мотивацію службовців до проходження програм на високому рівні [14, с. 114-116].

Третьою відмінністю є масштаб та якість цифрової трансформації професійного навчання публічних службовців. Країни ЄС інтегрують цифрові компетентності як обов'язковий компонент професійного розвитку службовців та створюють інноваційні платформи з автоматизованим відстеженням результатів навчання. Україна робить суттєві кроки у цьому напрямі, проте цифрова інфраструктура, доступність інтернету, цифрові навички публічних службовців і масштаб використання онлайн-інструментів поки є нижчими, ніж у провідних європейських країнах.

Четвертою відмінністю є система оцінювання результативності професійного навчання публічних службовців. Європейські моделі значною мірою покладаються на інституційний моніторинг, регулярні оцінювання компетентностей та аудит ефективності освітніх програм. В Україні система оцінювання залишається недостатньо розвиненою через те, що застосовуються переважно короткі післякурсні опитування, а інструменти середньострокової та довгострокової оцінки результатів майже не використовуються [16, с. 29].

П'ятою різницею є рівень інтеграції міжнародного досвіду та програм у навчальний процес. Хоча Україна активно використовує проекти ЄС і Ради Європи, рівень інституційної інтеграції міжнародних підходів поки нижчий, ніж у Польщі, Литві чи Естонії, де навчальні програми системно розробляються в партнерстві з міжнародними інституціями.

Загалом результати порівняння української системи професійного розвитку публічних службовців з моделями країн ЄС свідчить, що Україна має значний прогрес у створенні сучасної системи професійного розвитку, проте низка аспектів вимагає модернізації, особливо, підвищення рівня інституційної стійкості, розбудова управлінських компетентностей, розвиток системи

оцінювання, посилення мотивації та вдосконалення цифрових платформ навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців. Водночас позитивним чинником є те, що моделі багатьох країн ЄС будуються на принципах, які Україна вже поступово впроваджує, а саме: безперервність навчання, компетентнісний підхід, централізована координація, актуальність програм. Українська система професійного розвитку публічних службовців перебуває на етапі активного наближення до європейських стандартів, але потребує інституційного зміцнення, модернізації освітніх підходів і комплексного підвищення якості освітніх послуг.

Висновки до розділу 2

1. Система професійного розвитку публічних службовців в Україні перебуває на етапі активного інституційного становлення і модернізації, що проявляється у створенні розгалуженої нормативно-правової бази, формуванні спеціалізованих інституцій та розвитку цифрової інфраструктури. Національне агентство України з питань державної служби, Вища школа публічного управління, сертифіковані провайдери освітніх послуг та електронні платформи утворюють комплексний механізм організації професійного навчання. Водночас, попри позитивну динаміку зростання охоплення публічних службовців навчанням, система ще не досягла рівня цілісності та узгодженості, характерного для країн ЄС, що свідчить про необхідність подальшого впорядкування інституційних процесів, посилення координації суб'єктів навчання та вдосконалення стандартів професійного розвитку.

2. Функціонування системи професійного розвитку публічних службовців в Україні супроводжується низкою структурних та організаційних викликів, які обмежують її результативність. Серед найбільш суттєвих виділяємо невідповідність змісту навчальних програм актуальним потребам публічного управління, недостатню інтеграцію сучасних управлінських і цифрових компетентностей, обмеженість фінансування та дефіцит висококваліфікованих

кадрів. Проблеми посилюються регіональною нерівністю доступу до освітніх можливостей, недостатньою соціальною та матеріальною мотивацією публічних службовців до проходження навчання, а також відсутністю дієвих механізмів оцінювання впливу підвищення кваліфікації на результативність роботи органів публічного управління. У воєнних умовах також суттєвий негативний вплив мають логістичні та безпекові обмеження, що ускладнюють проведення навчальних заходів та освоєння матеріалу. У сукупності дані фактори формують складне середовище, яке потребує системних рішень і посиленої координації.

3. В умовах цифрової трансформації публічного управління вимоги до професійних компетентностей службовців суттєво зростають, що висуває нові стандарти до змісту та форм навчання. Публічні службовці мають опановувати цифрові інструменти, технології аналізу даних, методики кризового та проєктного менеджменту, навички стратегічного мислення та лідерства. Проте аналіз показує, що наявні навчальні програми не завжди забезпечують необхідну гнучкість і швидкість адаптації до нових викликів, а цифрові платформи використані ще не повною мірою. Зазначені обмеження знижують спроможність системи професійного розвитку оперативно реагувати на трансформаційні процеси, що особливо критично в умовах інтенсивних реформ, євроінтеграції та повоєнного відновлення.

4. Моделі країн-членів ЄС, зокрема, Франції, Німеччини, Польщі, Естонії та Литви, характеризуються стабільними інституційними структурами, тісним зв'язком професійного навчання з кар'єрним просуванням, високим рівнем цифровізації освітніх процесів та наявністю комплексних методик оцінювання ефективності навчання. В Україні вищезазначені елементи впроваджені лише частково або перебувають на стадії розвитку. Особливо помітною є різниця у системності підготовки управлінських кадрів, ступені залучення міжнародних практик, рівні матеріально-технічного забезпечення освітніх установ та мотиваційних механізмах у сфері професійного розвитку. Водночас близькість

української моделі до моделей Польщі та Литви свідчить про реалістичність подальшої гармонізації з європейськими підходами.

5. Українська система професійного розвитку публічних службовців має значний потенціал, але потребує глибокої модернізації та інституційного зміцнення. Для переходу до якісно нового рівня необхідно удосконалити нормативно-правове забезпечення, підвищити фінансову та кадрову спроможність системи, модернізувати зміст навчальних програм відповідно до компетентнісної моделі ЄС, посилити цифрову інфраструктуру та забезпечити системне оцінювання результативності навчання. Важливо також поглибити інтеграцію міжнародного досвіду та розвинути інституційну культуру безперервного професійного розвитку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

3.1. Удосконалення організаційно-правових механізмів професійного розвитку публічних службовців

Удосконалення організаційно-правових механізмів професійного розвитку публічних службовців є стратегічним завданням держави, оскільки якість кадрового потенціалу публічної служби визначає ефективність реалізації реформ, здатність до інституційної стійкості, рівень взаємодії держави з громадянами та конкурентоспроможність публічного сектору в умовах активної цифрової трансформації. Комплексні зміни у сфері публічного управління, зокрема зближення з адміністративними стандартами ЄС, впровадження нових моделей управління людськими ресурсами, а також виклики воєнного часу, висувають нові вимоги до системи професійного розвитку публічних службовців та вимагають модернізації організаційно-правового забезпечення. Дослідження свідчать, що нинішня нормативно-правова база хоча й містить основні положення щодо організації професійного навчання, однак залишається фрагментарною, недостатньо узгодженою та не повною мірою орієнтованою на компетентнісний підхід, що є базовим стандартом ЄС. Потреба в модернізації правового регулювання посилюється тим, що розвиток публічної служби відбувається у швидкозмінному середовищі, де традиційні моделі професійного навчання не здатні оперативно забезпечувати актуальне оновлення компетентностей персоналу [43, с. 52].

Суттєвою проблемою є те, що чинні організаційно-правові механізми лише частково враховують специфіку сучасних управлінських процесів, у тому числі управління ризиками, кризового менеджменту, роботи з даними, впровадження цифрових технологій, використання інноваційних методів комунікації. Вітчизняні та зарубіжні дослідники відзначають, що нормативні

акти необхідно переглянути таким чином, щоб вони не лише визначали загальні правила підвищення кваліфікації, а й формували чіткі стандарти результативності навчання, вимоги до змісту навчальних програм та критерії ефективності їх реалізації. Особливої уваги потребує оновлення постанови Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 року «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад», яка регулює систему професійного навчання публічних службовців. Попри важливість зазначеного акту, в ньому не в повній мірі враховано зростаючі вимоги цифровізації та європейські підходи до розбудови системи професійного розвитку службовців, зокрема інтеграцію з циклами управління людськими ресурсами, індивідуальні навчальні траєкторії, персоніфіковані моделі оцінювання, компетентнісний аудит та впровадження асесмент-центрів, що активно використовуються у Франції, Нідерландах та Фінляндії [91, с. 436; 30].

У зв'язку із зазначеним в українській науковій літературі дедалі частіше піднімається питання щодо потреби створення нового рамкового закону про професійний розвиток публічних службовців. Такий законодавчий акт дозволив би систематизувати наявні норми, ліквідувати суперечності між підзаконними актами, закріпити базові принципи компетентнісного розвитку, передбачити механізми відповідальності, унормувати процедури моніторингу результативності навчання, а також забезпечити узгодження професійного розвитку з європейськими вимогами до державної служби. Практика країн ЄС свідчить, що існування рамкового закону створює передумови для стабільності політики професійного розвитку та формування цілісної інфраструктури підготовки публічних службовців, здатної забезпечити системність і прогнозованість кадрової політики [60].

Удосконалення організаційно-правових механізмів неможливе без посилення інституційної ролі Національного агентства України з питань

державної служби, яке є центральним органом, відповідальним за координацію та реалізацію державної політики у сфері професійного розвитку. Проте нинішні повноваження агентства зосереджені передусім на адміністративних функціях, зокрема, на веденні реєстру програм, погодженні навчальних курсів, методичному супроводі. Європейська практика демонструє, що аналогічні інституції у країнах-членах ЄС виконують ширший спектр функцій, включно з аналітичними, прогностичними, дослідницькими та оцінювальними, тому доцільним є розширення повноважень Національного агентства України з питань державної служби у напрямі проведення системного аналізу компетентнісних потреб державної служби, розробки національних рамок компетентностей, впровадження методик оцінювання розвитку компетентностей, формування довгострокових стратегій професійного розвитку, забезпечення міжвідомчої координації та моніторингу якості навчання.

Суттєвим напрямом модернізації організаційно-правових механізмів професійного розвитку публічних службовців є зміцнення інституційної інфраструктури професійного навчання. Створення Вищої школи публічного управління стало важливим кроком у напрямі формування сучасної системи розвитку компетентностей публічних службовців. Проте для того, щоб Вища школа публічного управління могла відігравати роль національного центру розвитку компетентностей, необхідно забезпечити її розвиток на державному рівні, включно з розширенням фінансових ресурсів, модернізацією матеріально-технічної бази, залученням міжнародних експертів, впровадженням симуляційних центрів, лабораторій кризових ситуацій та тренажерів управлінських рішень. У країнах ЄС, зокрема в Естонії, Литві та Польщі, подібні інституції працюють як центри інноваційного розвитку управлінських компетентностей публічних службовців та забезпечують постійний обмін міжнародними практиками, що в довгостроковій перспективі підвищує спроможність публічної служби виконувати складні завдання [74, с. 17].

Однією з найбільш дискусійних тем серед науковців і практиків є удосконалення державного замовлення на професійний розвиток. У нинішньому вигляді державне замовлення часто не відображає реальних потреб органів публічного управління й формується на основі формальних показників або традиційних напрямів підготовки, які не завжди відповідають сучасним викликам. Досвід країн ЄС свідчить, що державне замовлення має ґрунтуватися на системному аналізі компетентнісних прогалів, прогнозуванні кадрових потреб, врахуванні стратегічних пріоритетів держави. Польська та австрійська моделі передбачають тісне поєднання державного замовлення з кадровою політикою, що забезпечує цілісність управління людськими ресурсами та підвищує результативність професійного розвитку. Україні доцільно впровадити механізм державного замовлення на основі цифрової системи збору даних про компетентнісні потреби, інституційної оцінки результатів навчання та прогнозування розвитку державного апарату [95, с. 45].

Ключовим елементом удосконалення організаційно-правових механізмів є інтеграція професійного розвитку із системою кар'єрного просування та кадрових процедур. У країнах ЄС участь у програмах професійного розвитку, зокрема управлінського спрямування, є обов'язковою умовою для доступу до керівних посад публічної служби. Наприклад, у Франції та Німеччині службовець не може претендувати на керівну позицію без проходження спеціалізованих курсів лідерства та стратегічного управління, а результати навчання включаються до оцінки його службової діяльності. В Україні даний елемент лише формується, тому доцільним є нормативне закріплення взаємозв'язку між професійним розвитком і призначенням на посади, оцінюванням службової діяльності, формуванням кадрового резерву, ротацією та проходженням атестацій публічними службовцями, що підвищить мотивацію службовців до якісного навчання та сприятиме розвитку управлінських компетентностей [98, с. 45].

Не менш важливою складовою є формування сучасної системи оцінювання результативності професійного навчання публічних службовців. У

більшості країн ЄС діє багаторівнева система оцінювання, яка включає самооцінку, тестування, практичні завдання, роботу в симуляційних середовищах, поведінкові індикатори та середньостроковий аналіз застосування компетентностей на практиці [56, с. 11]. У вітчизняній системі оцінювання переважно обмежується післякурсними опитуваннями. Для підвищення ефективності необхідно впровадити методики вимірювання поведінкових змін, аналізу компетентнісних прогалів і оцінювання впливу навчання на організаційні результати.

Цифровізація професійного розвитку є ще одним напрямом удосконалення організаційно-правових механізмів. Зростання ролі дистанційного навчання, використання електронних платформ, розвиток цифрових навичок публічних службовців і можливість автоматизованого відстеження прогресу потребують нормативного закріплення інтегрованої цифрової моделі професійного розвитку. Успішні приклади цифрової трансформації професійного навчання можна спостерігати в Естонії, Фінляндії та Латвії, де створено єдині цифрові екосистеми компетентностей [56]. Україна може адаптувати зазначені підходи, зокрема, забезпечивши нормативну інтеграцію електронного кабінету державного службовця, цифрових профілів компетентностей, онлайн-тестів, симуляцій і систем штучного інтелекту для персоналізації навчальних траєкторій.

Підсумовуючи, удосконалення організаційно-правових механізмів професійного розвитку публічних службовців має включати комплексну модернізацію нормативної бази, посилення інституційної спроможності Національного агентства України з питань державної служби і Вищої школи публічного управління, реформування системи державного, регіонального і муніципального замовлення, інтеграцію професійного розвитку з кадровою політикою, впровадження ефективної системи оцінювання результатів та всебічну цифровізацію. Застосування європейських підходів, тісне поєднання навчання із циклами управління людськими ресурсами та розвиток сучасної

інфраструктури навчання створять умови для формування професійної, стійкої, інноваційної та орієнтованої на результат публічної служби в Україні.

3.2. Впровадження сучасних освітніх технологій навчання публічних службовців

Впровадження сучасних освітніх технологій у систему навчання публічних службовців є одним з ключових напрямів модернізації публічної служби, оскільки власне технологічні інновації визначають ефективність професійного розвитку в умовах швидких соціально-економічних і політичних змін. Публічна служба сьогодні функціонує у середовищі підвищеної складності, де цифровізація, глобалізація, воєнні виклики, зростання обсягів даних та прискорення управлінських процесів вимагають від службовців високого рівня гнучкості, інноваційності та здатності швидко опановувати нові практики, тому модернізація освітнього процесу на основі сучасних технологій стає стратегічним інструментом розвитку кадрового потенціалу органів публічного управління. Дослідження українських і зарубіжних науковців підкреслюють, що ефективний професійний розвиток в епоху діджиталізації неможливий без широкого використання електронного навчання, дистанційних платформ, симуляцій, гейміфікації, адаптивних технологій та інноваційних форм інтерактивної взаємодії [85].

У національній та міжнародній літературі все частіше наголошується, що сучасні публічні службовці мають працювати в умовах надлишку інформації, обмеженого часу, високих вимог до прозорості та ефективності управління. Відтак такі традиційні форми навчання як лекції, семінари та класичні тренінги вже не здатні повною мірою забезпечити розвиток необхідних компетентностей. У країнах ЄС та ОЕСР активно використовуються такі технології, як комплексні онлайн-платформи, мікронавчання, змішане навчання, симуляційні тренажери, віртуальні моделі

організаційних процесів, аналітичні навчальні системи на основі штучного інтелекту, віртуальна та доповнена реальність, а також цифрові кейси, що дозволяють моделювати реальні управлінські ситуації [51]. Україна поступово впроваджує аналогічні підходи, проте масштаб і системність застосування сучасних технологій ще потребують суттєвого розширення.

Однією з ключових тенденцій, що визначають розвиток професійного навчання публічних службовців, є електронне навчання. Упровадження електронних платформ дозволило забезпечити доступ до освітніх матеріалів незалежно від місця перебування службовця, що особливо актуально в умовах воєнного стану, територіальної мобільності та необхідності оптимізації ресурсів. В Україні електронне навчання здійснюється через Портал управління знаннями Національного агентства України з питань державної служби, а також через платформи від міжнародних проєктів, таких як освітні ресурси Ради Європи, Програми розвитку ООН та ОЕСР. Науковці зазначають, що ефективність електронного навчання значно підвищується за умови використання мультимедійних матеріалів, інтерактивних тестів, відеолекцій та системи відстеження прогресу, що забезпечує зворотний зв'язок та мотивує слухачів до завершення навчання [102].

Сучасні технології дистанційного навчання дозволяють формувати індивідуальні траєкторії професійного розвитку публічних службовців, що є важливим елементом компетентнісного підходу. Завдяки адаптивним системам, які підлаштовують складність та зміст навчальних модулів під рівень знань та потреби слухача, службовці отримують можливість опанувати ті компетентності, які найбільш потрібні для виконання їх функцій. У європейських країнах, зокрема у Фінляндії та Естонії, подібні системи стали основою персоналізованого навчання, яке всіляко підтримується цифровими інструментами управління людськими ресурсами [69, с. 23]. Україні необхідно інтегрувати адаптивні технології у цифрову екосистему професійного навчання публічних службовців, що дозволить будувати гнучкі та ефективні освітні маршрути для службовців різних категорій та спеціалізацій.

Одним із найбільш інноваційних і перспективних напрямів є впровадження симуляційних технологій і цифрових тренажерів. Симуляції дозволяють відтворювати складні управлінські ситуації, що потребують прийняття рішень у реальному часі, аналізу ризиків, координації дій, кризового реагування або роботи з громадськістю. Досвід Естонії, Сінгапуру, Франції та Канади демонструє, що симуляційні моделі особливо ефективні у підготовці керівних кадрів, оскільки вони не лише розвивають навички стратегічного мислення, а й формують поведінкові компетентності [52, с. 36], що є критично важливими для лідерів публічного сектору. Для України актуальною є розробка цифрових симуляцій для управління в умовах кризових ситуацій, що може включати відпрацювання алгоритмів взаємодії під час надзвичайних подій, інформаційних атак, кібератак або гуманітарних викликів, з якими стикаються органи публічного управління в періоди воєнної агресії.

Ще одним напрямом удосконалення є використання елементів гейміфікації у професійному навчанні публічних службовців. Гейміфікація, за висновками західних дослідників, підвищує рівень залученості слухачів, покращує мотивацію та сприяє довготривалому запам'ятовуванню матеріалу, оскільки базується на внутрішніх механізмах заохочення, конкуренції та співпраці. Для системи публічної служби гейміфікація може стати інструментом розвитку таких компетентностей, як командна робота, стратегічне мислення, управління ресурсами, вирішення конфліктів [54, с. 1223]. В Україні використання гейміфікаційних моделей поки обмежене, однак зростає кількість освітніх проєктів, у яких застосовуються інтерактивні вправи, симуляційні ігри та навчальні квести, що демонструє значний потенціал цього напрямку.

Широке поширення в системах професійного розвитку отримали мікронавчання та змішане навчання. Метод мікронавчання ґрунтується на коротких, структурованих мікромодулях, призначених для швидкого опанування навичок або інформації. Даний метод є оптимальним для публічних службовців, які мають обмежений час та потребують навчання у зручному

форматі. Метод змішаного навчання поєднує онлайн-елементи з очними тренінгами, семінарами чи воркшопами, забезпечуючи комплексність навчання. Дані моделі уже успішно застосовуються у провідних школах публічного управління ЄС, наприклад, у польській Національній школі публічної адміністрації (KSAP) або у французькому Національному інституті публічної служби (INSP). Українські провайдери також активно адаптують змішані моделі, але необхідним є їх системне впровадження у навчальні програми, що фінансуються державою.

Важливе місце у сучасному навчальному процесі посідає аналітика навчання, що передбачає використання даних для оцінювання успішності слухачів, визначення прогалів, моніторингу результатів та оптимізації навчальних процесів. У країнах ЄС аналітика використовується для формування персоналізованих рекомендацій, коригування навчального контенту та прогнозування потреб у навчанні [86]. Україна поступово впроваджує такі підходи через функціонал Порталу управління знаннями, однак необхідним є розширення можливостей системи, впровадження алгоритмів штучного інтелекту та інтеграція освітніх результатів із профілями компетентностей публічних службовців.

Упровадження штучного інтелекту у професійне навчання відкриває нові можливості для розвитку персоналізованих навчальних траєкторій, адаптивного контенту, автоматичного оцінювання та моделювання поведінкових реакцій. У країнах ОЕСР активно досліджуються моделі, які дозволяють використовувати AI для оптимізації навчального процесу, підбору навчальних матеріалів відповідно до стилю мислення та рівня підготовки службовця, а також для створення симуляцій, що імітують дії реальних користувачів у керованому середовищі [76, с. 65]. Для України використання штучного інтелекту у навчанні публічних службовців може стати важливим інноваційним кроком, особливо в контексті післявоєнного відновлення та модернізації системи управління.

Поряд із технологічними аспектами важливим залишається питання підготовки тренерів та викладачів, здатних працювати з новітніми освітніми технологіями. Згідно з міжнародними дослідженнями, успіх цифрової трансформації навчання залежить не лише від доступності інструментів, а й від кваліфікації педагогічного персоналу, уміння адаптувати матеріал до різних форматів, використання інтерактивних методів та здатності керувати онлайн-аудиторією [66]. Україна потребує модернізації системи підготовки тренерів, запровадження інституту сертифікації тренерів та створення мережі фахівців з цифрового навчання.

Важливим компонентом є забезпечення інклюзивності сучасних освітніх технологій. У країнах ЄС особлива увага приділяється доступності освітніх платформ для людей з інвалідністю, мовному розмаїттю матеріалів, можливості навчання через смартфони та планшети. В Україні інклюзивність цифрового навчання лише формується, проте її розвиток є необхідним для рівного доступу публічних службовців у всіх регіонах та умовах служби.

Впровадження сучасних освітніх технологій у навчання публічних службовців є необхідною умовою для формування сучасної, адаптивної та ефективної системи професійного розвитку. Цифровізація, симуляційні моделі, гейміфікація, персоналізоване навчання, штучний інтелект, мікронавчання, аналітика навчання та інноваційні методи змішаного навчання дозволяють створити гнучку й ефективну модель розвитку компетентностей публічних службовців, здатну відповідати потребам органів державної влади та місцевого самоврядування. Інтеграція найкращих європейських практик, розвиток інституційної спроможності Вищої школи публічного управління та Національного агентства України з питань державної служби, модернізація нормативної бази та підготовка цифрових тренерів мають стати ключовими елементами подальшої трансформації системи професійного розвитку публічних службовців в Україні. Узгоджене поєднання цих інноваційних підходів забезпечить не лише підвищення якості професійної підготовки кадрів, а й формування стійкої культури безперервного навчання, що відповідає

сучасним викликам державного управління в умовах динамічних змін. Система професійного розвитку сприятиме формуванню компетентних, технологічно підготовлених і орієнтованих на інновації фахівців, здатних ефективно реалізовувати реформи та забезпечувати якісне публічне управління.

3.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності системи професійного розвитку публічних службовців у практичній діяльності органів влади

Підвищення ефективності системи професійного розвитку публічних службовців є ключовим завданням для модернізації публічного управління та забезпечення стійкості державних інституцій в умовах інституційних трансформацій, цифровізації, воєнних викликів і посилення вимог громадян до якості надання публічних послуг. Практична діяльність органів публічного управління демонструє, що, попри наявність інституційної бази та значний прогрес у розвитку сфери навчання публічних службовців, між нормативно-правовими вимогами, реальними компетентнісними потребами та практичними результатами існує істотний розрив, що обумовлює необхідність формування комплексних рекомендацій, спрямованих на модернізацію системи професійного розвитку службовців, посилення інституційної спроможності органів публічного управління, оптимізацію механізмів управління знаннями та забезпечення сталості розвитку компетентностей. Вітчизняні та зарубіжні дослідження підкреслюють, що побудова ефективної системи професійного навчання публічних службовців повинна ґрунтуватися на компетентнісному підході, доказовому управлінні, системній цифровізації та формуванні культури безперервного навчання в публічному секторі [50, с. 47].

Однією з ключових рекомендацій є посилення стратегічного управління професійним розвитком у практичній діяльності органів публічного управління. На сьогодні багато органів публічного управління не мають цілісних стратегій розвитку персоналу, а навчальні заходи організуються фрагментарно або

формально [73]. Необхідним є запровадження у кожному органі публічного управління стратегічного планування професійного розвитку, що охоплюватиме аналіз компетентнісних потреб, визначення ключових пріоритетів, формування індивідуальних та групових планів розвитку, узгоджених з цілями організації. На європейському рівні стратегічне планування професійного розвитку інтегроване в систему управління людськими ресурсами, що дозволяє досягати синергії між навчанням, кадровими процесами та стратегічними цілями адміністрації. Для України важливо забезпечити регулярне оновлення стратегій професійного розвитку відповідно до змін політичних, управлінських та соціальних умов.

Наступним важливим кроком має стати створення системної моделі оцінювання професійних компетентностей публічних службовців. На практиці органи державної влади та місцевого самоврядування рідко здійснюють глибоку оцінку компетентнісних прогалів, внаслідок чого планування навчання не завжди відповідає реальним потребам. Враховуючи досвід країн ЄС [68], оцінювання має проводитися на основі моделей заснованих на компетентностях, включати самооцінку, оцінку керівника, тестування, поведінкові індикатори та професійні кейси. Результати такої оцінки повинні автоматично інтегруватися у індивідуальний план розвитку кожного публічного службовця, що дозволить забезпечити адресність і персоналізацію навчання. Для цього доцільно запровадити єдину інформаційну систему оцінювання компетентностей, інтегровану з Порталом управління знаннями Національного агентства України з питань державної служби.

Третьою рекомендацією з підвищення ефективності системи професійного розвитку публічних службовців є посилення зв'язку між результатами навчання та кадровими процесами. Сучасна практика свідчить, що навчання службовців у більшості випадків не має прямого впливу на їхнє кар'єрне зростання, що знижує мотивацію до якісної участі в навчальних програмах, тому доцільно на законодавчому рівні та в організаційному плані забезпечити дотримання моделі, за якої проходження певних програм або

опанування визначених компетентностей стане обов'язковою умовою для призначення на вищі посади, участі у кадровому резерві, ротації або атестації. Як ми вже описували, у Франції, Польщі, Німеччині та Естонії така модель уже давно впроваджена, зокрема результати навчання включаються до кар'єрного досьє публічного службовця і впливають на його оцінювання. Українські органи влади публічного управління мають застосовувати подібний підхід, щоб забезпечити органічне поєднання професійного розвитку з кар'єрним прогресом.

У практичній діяльності органів публічного управління важливо посилити інституційну роль керівників як лідерів розвитку персоналу. Досвід європейського адміністрування демонструє, що керівники відіграють центральну роль у формуванні культури навчання, мотивації підлеглих та оцінюванні результатів розвитку службовців, тому доцільно запровадити обов'язкові тренінги для керівників щодо сучасних підходів в управлінні персоналом, зокрема, управління компетентностями, наставництва, коучингу, делегування, лідерства та управління результатами. Керівники мають оцінювати професійні потреби підлеглих, узгоджувати їх індивідуальні плани розвитку та створювати умови для безперервного навчання всередині організації [15, с. 42].

Особливої уваги потребує питання розбудови інституційної спроможності органів публічного управління щодо організації навчання на робочому місці. У європейській практиці широко застосовуються такі інструменти, як бенчмаркінг, взаємне навчання, наставництво, шейдування, професійні спільноти практиків [59, с. 470]. Дані підходи дозволяють службовцям обмінюватися досвідом, вирішувати реальні управлінські завдання, підвищувати кваліфікацію без великих фінансових витрат та не покидаючи робочого середовища. Українські органи публічного управління можуть інтегрувати зазначені формати навчання у практичну діяльність шляхом створення внутрішніх навчальних секцій, менторських програм, секторальних спільнот або регулярних професійних зустрічей для обміну досвідом.

У напрямі цифровізації професійного розвитку публічних службовців важливо розширити використання інноваційних технологій на практичному рівні. Перш за все, необхідно забезпечити рівномірний доступ органів влади до цифрових платформ, удосконалити Портал управління знаннями та інтегрувати його з електронними профілями службовців. Доцільно розробити електронну систему кар'єрного супроводу, яка буде містити інформацію про навчання, результати оцінювання, набуті компетентності та рекомендації щодо подальшого розвитку. У європейських країнах такі системи дозволяють оптимізувати управління людськими ресурсами на всіх рівнях, забезпечуючи прозорість і доказовість прийняття рішень [88].

Суттєвою рекомендацією є розвиток локальних навчальних екосистем, які включають регіональні центри підвищення кваліфікації публічних службовців, партнерства із закладами вищої освіти, співпрацю з міжнародними організаціями. Сьогодні в Україні спостерігається суттєва нерівність доступу до якісного навчання між регіонами. Для її подолання необхідно модернізувати мережу регіональних центрів, підвищити їх матеріально-технічну базу, забезпечити доступ до онлайн-ресурсів, симуляційних технологій, а також до міжнародної експертизи. Такий підхід відповідає рекомендаціям Ради Європи щодо розвитку локальних центрів спроможності у сфері публічного сектору і дозволяє забезпечити більш рівномірний розвиток публічної служби по всій території країни [70].

Окремим напрямом є розвиток компетентнісно орієнтованих програм навчання публічних службовців. На практиці навчальні програми здебільшого орієнтовані на передачу знань, а не на формування навичок і поведінкових моделей. Для підвищення ефективності необхідно застосовувати навчальні методи, що забезпечують активну взаємодію, наприклад, кейси, симуляції, моделювання управлінських ситуацій, роботу в групах, рефлексивні завдання. Ефективність таких методів підтверджена дослідженнями західних шкіл публічного управління, зокрема Гарвардською школою Кеннеді та

Лондонською школою економіки. Українські навчальні провайдери мають адаптувати ці підходи до національного контексту.

Важливим є також забезпечення стійкості системи професійного розвитку публічних службовців в умовах криз, зокрема воєнного стану. Необхідно розробити механізми безперервності навчання під час надзвичайних ситуацій, включно із забезпеченням резервних цифрових платформ, адаптивних навчальних планів, коротких інтенсивних тренінгів з кризового реагування, психологічної підготовки, кібербезпеки та управління ризиками. Досвід Канади та країн Балтії свідчить, що формування компетентностей стійкості значно зміцнює кадрову спроможність державного апарату у надзвичайних умовах [53].

Крім того, необхідно модернізувати підхід до формування та оцінювання ефективності навчальних програм [21]. Більшість програм не містять чітких індикаторів впливу, що робить складним оцінювання ефективності. Доцільно застосовувати міжнародні моделі оцінювання, такі як модель Кіркпатрика або модель рентабельності інвестицій, які дозволяють вимірювати результати на рівні поведінки, організаційних змін і показників ефективності. Розробка таких моделей повинна бути закріплена у внутрішніх документах органів влади та інтегрована у систему моніторингу Національного агентства України з питань державної служби.

З урахуванням міжнародних тенденцій задля підвищення ефективності системи професійного розвитку публічних службовців важливо забезпечити розвиток партнерств органів влади з університетами, приватними освітніми платформами, науковими центрами та міжнародними організаціями. Публічно-приватне партнерство у сфері професійного розвитку дозволить органам публічного управління отримати доступ до сучасних методик, технологій, дослідницьких результатів та інноваційних рішень. Подібні партнерства активно розвиваються у Великій Британії та Нідерландах [58, с. 29], що дозволяє розширювати навчальні можливості та знижувати фінансове навантаження на державний та місцеві бюджети.

Підвищення ефективності системи професійного розвитку публічних службовців у практичній діяльності органів влади вимагає комплексного підходу, який охоплює стратегічне планування, модернізацію кадрових процесів, цифровізацію, розвиток локальних навчальних екосистем, впровадження інноваційних технологій, розвиток компетентнісних моделей, формування стійкості та партнерств. Реалізація даних рекомендацій дозволить створити сучасну, гнучку та ефективну систему підготовки публічних службовців.

Висновки до розділу 3

1. Удосконалення системи професійного розвитку публічних службовців вимагає комплексної модернізації організаційно-правових механізмів, що включає оновлення нормативно-правової бази, впровадження компетентнісного підходу, зміцнення інституційної ролі Національного агентства України з питань державної служби та підвищення спроможності Вищої школи публічного управління. Аналіз показав, що лише чітко структурована й узгоджена нормативна система здатна забезпечити сталість професійного розвитку, його результативність та відповідність європейським стандартам. Важливими є також удосконалення системи державного, регіонального та територіального замовлення на навчання, інтеграція професійного розвитку з кадровими процедурами та створення системи оцінювання результативності навчальних програм.

2. Використання сучасних освітніх технологій є ключовим фактором підвищення ефективності професійного розвитку публічних службовців, оскільки цифрові платформи, симуляційні моделі, мікронавчання, змішане навчання, гейміфікація та інструменти штучного інтелекту створюють можливість для гнучкого, персоналізованого та інтерактивного навчання. Досвід країн-членів ЄС та ОЕСР демонструє, що зазначені технології значно пришвидшують процес опанування компетентностей, підвищують залученість

службовців та сприяють формуванню поведінкових навичок, важливих для управлінської діяльності. Україна активно впроваджує новітні технології, однак їх застосування потребує подальшого масштабування та інтеграції у всі ланки публічної служби.

3. Практична діяльність органів публічного управління потребує формування стійкої культури безперервного професійного розвитку публічних службовців, що передбачає стратегічне планування навчання, регулярне оцінювання компетентностей, мотивування службовців до розвитку, посилення ролі керівників у навчальному процесі та розбудову локальних навчальних екосистем. Ефективні рекомендації включають розвиток наставництва, професійних спільнот практиків, навчання на робочому місці, обмін досвідом між органами влади та налагодження партнерств з університетами та міжнародними інституціями.

4. Ефективність професійного розвитку публічних службовців значною мірою залежить від здатності органів влади забезпечити інтеграцію інноваційних технологій, кадрових процесів та оцінювання результатів навчання в єдину систему, що дозволяє не лише підвищувати кваліфікацію службовців, але й формувати кадровий потенціал для реалізації державних і територіальних реформ. У поєднанні з удосконаленням організаційно-правових механізмів зазначене сприяє формуванню адаптивної, транспарентної та сучасної публічної служби, здатної ефективно функціонувати в умовах стресу, кризи чи інституційних змін.

5. Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що впровадження запропонованих рекомендацій дозволить створити цілісну, технологічно розвинену і стратегічно орієнтовану систему професійного розвитку, яка забезпечуватиме підготовку компетентних, лідерських та інноваційно спрямованих публічних службовців, що, своєю чергою, підвищить якість надання публічних послуг, рівень ефективності державної і муніципальної політики та інституційну стійкість України у контексті європейської інтеграції та повоєнного відновлення.

ВИСНОВКИ

1. Професійний розвиток публічних службовців є багатограним і стратегічно важливим процесом, що забезпечує ефективність та гнучкість системи публічного управління. Професійний розвиток включає формування та вдосконалення компетентностей, розвиток лідерських і адаптивних якостей, підвищення кваліфікації, наставництво, оцінювання результативності та мотивацію до професійного зростання. Важливою складовою є інтеграція професійного розвитку у систему управління персоналом, кадрове планування та прийняття управлінських рішень. Сучасні підходи передбачають перехід від епізодичного навчання до безперервного розвитку, що враховує зміни в суспільстві, цифровізацію та міжнародні стандарти. В українських умовах професійний розвиток виступає ключовим чинником модернізації державної служби, формування нової управлінської еліти та підвищення якості надання публічних послуг.

2. Нормативно-правове забезпечення професійного розвитку публічних службовців в Україні є комплексною системою, що поєднує закони, підзаконні акти, методичні рекомендації і міжнародні стандарти та визначає механізми підвищення кваліфікації, оцінювання компетентностей, планування індивідуального розвитку та відповідальність посадових осіб. Конституційні засади та спеціальні закони, такі як Закон України «Про державну службу» та Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», закріплюють принципи рівного доступу, компетентнісний підхід і безперервний розвиток кадрів. Урядові постанови, зокрема щодо системи професійного навчання та оцінювання результатів діяльності, деталізують практичні інструменти розвитку службовців, а міжнародні стандарти ОЕСР, Ради Європи та ООН сприяють гармонізації національної системи з європейськими практиками. Значну роль відіграють акти, що регулюють цифрові компетентності, антикорупційне навчання та стажування. Таким чином, сучасна нормативна база створює умови для формування професійного,

компетентного, добросесного та адаптивного кадрового корпусу публічної служби, одночасно залишаючись гнучкою та здатною до трансформацій відповідно до реформ державного управління та євроінтеграційних вимог.

3. Зарубіжний досвід і міжнародні стандарти розвитку компетентностей публічних службовців свідчать, що компетентнісний підхід є фундаментальним для формування ефективної, професійної та добросесної публічної служби. У країнах ЄС, Великій Британії, США, Канаді, Австралії та Норвегії функціонують системні моделі розвитку компетентностей, які поєднують стратегічне мислення, лідерство, цифрові та етичні навички, управління змінами, інноваційність та орієнтацію на результат. Міжнародні стандарти ОЕСР, SIGMA, Ради Європи та ООН підкреслюють необхідність інтеграції професійного навчання у стратегічне управління людськими ресурсами, безперервної оцінки ефективності та створення умов для навчання протягом життя. Українська система розвитку компетентностей публічних службовців значною мірою відповідає даним підходам, проте потребує посилення цифрових навичок, управлінських та лідерських компетентностей, а також розбудови інституційної бази, аналогічної національним школам публічного управління у провідних демократіях світу. Імплементація кращих міжнародних практик сприятиме модернізації української публічної служби та підвищенню її ефективності, добросесності та результативності.

4. Система професійного навчання публічних службовців в Україні функціонує як комплексний механізм, що забезпечує розвиток компетентностей відповідно до вимог реформ, цифрової трансформації та євроінтеграції, поступово переходячи до моделі безперервного професійного розвитку. Провідну роль у даному процесі відіграють Національне агентство України з питань державної служби та Вища школа публічного управління, які формують політику, адмініструють реєстри програм і організують державне замовлення на навчання. Цифрові інструменти, зокрема Портал управління знаннями, розширили доступ до освітніх можливостей і дозволили персоналізувати траєкторії підвищення кваліфікації. Незважаючи на зростання

охоплення службовців навчанням, система все ще не повністю досягає індикативних показників і стикається з викликами воєнного часу та потребою модернізації змісту освітніх програм. Водночас її розвиток свідчить про поступове зміцнення інституційної спроможності та здатність адаптуватися до сучасних управлінських потреб.

5. Система професійного розвитку публічних службовців в Україні, попри суттєві інституційні зрушення, залишається обмеженою низкою проблем, що знижують її ефективність і відповідність сучасним вимогам публічного управління. Найбільш критичними є фрагментарність та нерівномірність практик навчання, недостатня відповідність змісту програм актуальним потребам цифровізації, антикорупційної політики та кризового менеджменту, а також слабе фінансове та інфраструктурне забезпечення, що обмежує доступ до якісних освітніх ресурсів. Додатковими викликами виступають низька мотивація службовців, кадровий дефіцит, слабка інтеграція цифрових інструментів, нерівність регіонального доступу до навчання та обмеженість системи оцінювання результативності програм. Воєнний стан посилює дані проблеми, створюючи логістичні та безпекові бар'єри, а повільне оновлення нормативно-правової бази ускладнює адаптацію системи до динамічних умов. У сукупності зазначені вище фактори формують структурні обмеження, які потребують комплексного реформування та модернізації для забезпечення високої якості професійного розвитку публічних службовців.

6. Українська система професійного розвитку публічних службовців поступово наближається до моделей країн ЄС, однак її відповідність європейським стандартам залишається частковою. Хоча в Україні сформовано нормативну основу, запроваджено компетентнісний підхід і розвиваються цифрові інструменти, рівень інституційної стійкості, якість освітньої інфраструктури та зв'язок навчання з кар'єрним просуванням значно поступаються практикам Франції, Німеччини, Польщі та Естонії, де професійний розвиток є обов'язковою умовою кадрового зростання і підтримується розгалуженою мережею академій та цифрових платформ. На

відміну від європейських країн, в українській системі поки недостатньо інтегруються результати навчання в кадрові процедури та меншою мірою застосовуються механізми оцінювання ефективності. Разом із тим наявні досягнення, зокрема цифровізація, розвиток інституцій та реєстру програм, свідчать про рух у правильному напрямі. Для повноцінного наближення до моделей ЄС в українській системі професійного розвитку публічних службовців необхідно посилити інституційну базу, удосконалити механізми оцінювання, розширити міжнародну інтеграцію та зміцнити мотиваційні чинники професійного розвитку.

7. Удосконалення організаційно-правових механізмів професійного розвитку публічних службовців є необхідною умовою підвищення ефективності публічної служби, оскільки чинна нормативна база залишається фрагментарною, недостатньо узгодженою та не орієнтованою повною мірою на компетентнісний підхід. Для модернізації системи потрібне оновлення ключових нормативних актів, розроблення рамкового закону про професійний розвиток, а також розширення повноважень Національного агентства України з питань державної служби у напрямі аналітичних, прогностичних та координаційних функцій. Важливими є інтеграція професійного навчання з кадровими процедурами, удосконалення державного, регіонального і муніципального замовлення на основі реальних компетентнісних потреб, запровадження сучасних інструментів оцінювання результативності та розвиток цифрових рішень для персоналізації навчання. Реалізація зазначених кроків дозволить сформувати більш узгоджену, стійку та орієнтовану на результат модель професійного розвитку, що відповідатиме європейським підходам і потребам сучасного публічного врядування.

8. Імплементация сучасних освітніх технологій є ключовим чинником модернізації професійного розвитку публічних службовців, оскільки традиційні формати навчання вже не відповідають вимогам цифрової доби, воєнних викликів та зростаючої складності управлінських процесів. Використання електронного та змішаного навчання, мікронавчання, симуляцій, гейміфікації,

адаптивних платформ і аналітики навчання дозволяє зробити освітній процес більш гнучким, персоналізованим і практикоорієнтованим, підвищуючи якість опанування компетентностей. Україна активно інтегрує зазначені вище інструменти через цифрові платформи та міжнародні програми, однак масштаб їх застосування і технологічна зрілість поки поступаються провідним європейським практикам. Для ефективного розвитку даного напрямку необхідне оновлення нормативної бази, підготовка тренерів, здатних працювати з інноваційними технологіями, а також забезпечення інклюзивності та технологічної доступності навчальних рішень, що створить основу для більш сучасної та результативної системи професійного розвитку.

9. Підвищення ефективності системи професійного розвитку публічних службовців потребує стратегічного планування, персоналізованого оцінювання компетентностей та чіткого зв'язку між результатами навчання і кадровими процесами, що підсилює мотивацію та підвищує результативність службовців. Важливими є цифровізація навчальних процесів, удосконалення Порталу управління знаннями, впровадження електронних профілів компетентностей і застосування практикоорієнтованих методів, таких як кейси, симуляції та наставництво. Посилення інституційної спроможності органів влади, забезпечення безперервності навчання в умовах воєнних викликів та формування партнерств з університетами й міжнародними організаціями дозволять модернізувати освітнє середовище й адаптувати його до сучасних потреб публічного управління. Реалізація даних рекомендацій сприятиме створенню більш гнучкої та дієвої системи професійного розвитку публічних службовців, здатної підтримувати якісне врядування та сталий розвиток компетентностей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний звіт за результатами опитування органів державної влади, щодо оцінювання якості освітніх програм та отримання зворотного зв'язку для вдосконалення освітніх послуг у Вищій школі публічного управління. Освітня діяльність : Вища школа публічного управління. URL: <https://hs.gov.ua/osvitnya-diyalnist-3/>.

2. Бакуменко В.Д., Усаченко Л.М., Червякова О.В. Теоретичні засади державного управління : навч. посіб. / В.Д. Бакуменко, Л.М. Усаченко, О.В. Червякова ; за заг. ред. Л.М. Усаченко. К. : НВП «Інтерсервіс, 2013. 174 с.

3. Вебінар «Складання індивідуальної програми професійного розвитку державного службовця на 2025 рік». Київ: НАДС, 2024. 48 с. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/ind-progr-na-2025-r-1.pdf>.

4. Година М.А. Зміст, структура та значення професійного розвитку державних службовців у системі заходів організаційно-правового забезпечення публічної служби в Україні. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Т. 31, № 2. С. 18–23. URL : <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2020.2/03>.

5. Гончарук Н., Трегубенко Г. Напрями подальшого впровадження інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2024. № 12 (1). 2024. С. 106 – 113. URL : <https://doi.org/10.15421/152414>.

6. Грищук А. Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір: монографія / А. Б. Грищук. Львів: 2018. 232 с..

7. Деякі питання реалізації пілотного проекту щодо запровадження Національної програми стажування в центральних органах виконавчої влади : постанова Кабінету Міністрів України від 30 січ. 2019 р. № 52 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/52-2019-%D0%BF>.

8. Деякі питання реформування державного управління України :

Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 лип. 2021 р. № 831-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80>.

9. Експертний документ на тему: «Професійний розвиток державних службовців: зарубіжний досвід». Київ : Комітет Верховної Ради України з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування, 2021. 7 с. URL : <https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/42505.pdf>.

10. Європейська хартія місцевого самоврядування. Рада Європи; Хартія, Міжнародний документ від 15.10.1985. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036.

11. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

12. Круглий стіл на тему: «Професійне навчання публічних службовців в умовах європейської інтеграції України: європейський та національний виміри змін». Верховна Рада України, Прес-служба Апарату ВРУ. 2023. URL : https://www.rada.gov.ua/preview/anonsy_podij/242322.html.

13. Крушельницька Т.А., Трещов М.М., Тимофеев Я.Р. Мотивація службовців органів місцевого самоврядування як напрям інституційної спроможності територій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 12. URL : <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.12.3>.

14. Ладонько Л., Мірко Н. Професійна підготовка державних службовців: зарубіжний досвід. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2021. Т. 116. № 3. С. 108–118. URL : <https://journals.knute.edu.ua/foreign-trade/article/view/252/179>.

15. Луценко О.Є. Правове регулювання професійного розвитку державних службовців. *Вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2023. Т. 3, № 75. С. 41–46. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.75.3.7>.

16. Михайловська Є., Зінченко Г., Шлапко Т. Порівняльний аналіз правового регулювання вимог до кандидатів на державну службу: напрями вдосконалення українського законодавства в контексті забезпечення доброчесності та запобігання корупції. *Вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право.* 2025. Вип. 3. С. 28–36. URL : <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/336463>.

17. Міжнародний кодекс поведінки державних посадових осіб : Міжнародний документ ООН від 23.07.1996 URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_788.

18. Олійник І.Л. Професійний розвиток державних службовців. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Юридичні науки.* 2013. Т. 26 (65), № 2-1. С. 69–77.

19. Організаційно-правові засади публічного управління та адміністрування: навч. посіб. / Укладач : О. В. Надьон, І. М. Хмиров, Т. О. Луценко. Харків : НУЦЗУ, 2020. 175 с.

20. Перелік погоджених НАДС програми підвищення кваліфікації. Портал управління знаннями. URL : <https://pdp.nacs.gov.ua/pages/programs-profile>.

21. Петроченков Є. Удосконалення системи професійного розвитку публічних службовців. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: матеріали 13-ї Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 8-9 листоп. 2025 р.). Дніпро : Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2025. С. 153-156.

22. Портал управління знаннями. URL : <https://pdp.nacs.gov.ua>.

23. Про вищу освіту : Закон України від 1 лип. 2014 р. № 2145-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.

24. Про державну службу : закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

25. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 5 жовт. 2017 р. № 2155-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19>.

26. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700-VII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.

27. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку) : наказ НАДС від 26 жовт. 2020 р. № 201-20 URL : <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-skladannya-pereglyadu-ta-monitoringu-vikonannya-individualnoyi-programi-pidvishchennya-rivnya-profesijnoyi-kompetentnosti-derzhavnogo-sluzh>.

28. Про затвердження плану заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 р. № 1206-р. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-planu-zakhodiv-z-rozvytku-syste-a1206r>.

29. Про затвердження Положення про організацію заходів із забезпечення інформаційної безпеки та кіберзахисту надавачами фінансових послуг : проект постанови Правління Національного банку України від 10.03.2025 р. URL : https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/proekt_2025-03-10.pdf.

30. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 6 лют. 2019 р. № 106. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF>.

31. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серп. 2017 р. № 640. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF>.

32. Про захист персональних даних : Закон України від 1 черв. 2010 р. №

2297-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>

33. Про інформацію : Закон України 2 жовт. 1992 р. № 2657-XII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>.

34. Про освіту : Закон України від 5 вер. 2017 р. № 2145-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.

35. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 чер. 2001 р. № 2493-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>.

36. Професійне навчання державних службовців як запорука якісної державної політики. Лабораторія законодавчих ініціатив. URL : <https://parlament.org.ua/analytics/profesijne-navchannya-derzhavnyh-sluzhbovcziv>.

37. Професійне навчання. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya>.

38. Публічна служба: навч. посіб. / С.М. Серьогін, Н.А. Липовська. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2020. 280 с.

39. Публічний звіт голови НАДС 2024. Київ : НАДС, 2024. 57 с. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/PRO%20NADS/PLANI%20TA%20ZVITI/%20%D0%A4%D0%86%D0%9D%D0%90%D0%9B%20%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf>.

40. Реєстр програм підвищення кваліфікації, погоджених Національним агентством України з питань державної служби. URL : <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/reyestr-pogodzenih-program>.

41. Розвиток професійних компетентностей публічних службовців у 2025 році. Вища школа публічного управління. URL: <https://hs.gov.ua/rozvitok-profesijnih-kompetentnostej-publichnih-sluzhbovcziv-u-2025>.

42. Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів у 2021–2023 роках. Київ: НАДС, 2024. 293 с. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/14.10.2024.pdf>

43. Семчук Р. І. Компетентнісний підхід у формуванні кадрового потенціалу державних службовців на прикладі Держпраці. *Проблеми охорони праці в Україні*. 2021. Вип. 37 (2). С. 51–57. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/pop_2021_37%282%29__9.

44. Солоткий С.А. Концептуальні засади державної служби в Україні: проблемні питання. *Філософські та методологічні проблеми права*. 2021. № 1 (21). С. 127–134. URL : <https://doi.org/10.33270/02212101.127>.

45. Старуценко Я.В. Порівняльний аналіз культури державної служби в Україні та Європейському Союзі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. Вип. 2 (104). С. 180–183. URL : [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-180-183](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-180-183).

46. Стратегія розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року : рішення Координаційної ради з питань професійного навчання від 22 серп. 2023 р. Національне агентство України з питань державної служби. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%20.pdf>.

47. Труніна І.М., Латишев К.О., Скребкова К.С. Адаптація інституту державної служби України до стандартів Європейського Союзу. *Теорія та практика державного управління*. 2020. № 1 (68). С. 218–229. URL : <https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/20800>.

48. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : ратифіковано Законом України від 16.09.2014 № 1678-VII. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011.

49. Чечель А. Професійний розвиток державних службовців: тенденції

та перспективи на засадах адаптивного лідерства. *Університети і лідерство*. 2022. № 14. С. 20–29. URL: <https://ul-journal.org/index.php/journal/article/view/196>.

50. A Toolkit for Public Sector Innovators: Reimagining the future of service delivery. United Nations Development Programme. *UNDP Accelerator Labs*. 2021. 73 p. URL : https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/Toolkit%20_07_11_2021.pdf.

51. AI in Strategic Foresight: Reshaping Anticipatory Governance. The World Economic Forum / OECD. Paris : OECD. 2025. 22 p. URL : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/11/ai-in-strategic-foresight_82c3a4b1/aa573076-en.pdf.

52. Burtscher M., Piano S., Welby B. Developing skills for digital government: A review of good practices across OECD governments. OECD Social, Employment and Migration Working Papers. № 303. Paris : OECD Publishing, 2024. 57 p. URL : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/developing-skills-for-digital-government_ea7d9105/f4dab2e9-en.pdf.

53. Canada School of Public Service 2024–25 Departmental Results Report. Ottawa: Canada School of Public Service, 2025. URL : https://www.cspsefpc.gc.ca/about_us/currentreport/drr-rrm2024-25/index-eng.aspx.

54. Christopoulos A., Mystakidis S. Gamification in Education. *Encyclopedia*. 2023. Vol. 3. P. 1223–1243. URL : https://www.researchgate.net/publication/374420015_Gamification_in_Education.

55. Civil Service Competency Framework. UK Government. 2018. URL : https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/500767/Civil_Service_Competency_Framework.pdf.

56. Civil Service Reform: Strengthening World Bank and IMF Support. Washington, D.C. : IMF / World Bank. 2003. 97 p. URL : <https://www.elibrary.imf.org/downloadpdf/display/book/9780821350959/9780821350959.pdf>.

57. Code of Good Administrative Behaviour and complaints. Brussels, European Commission. 2024. URL : https://commission.europa.eu/about/service-standards-and-principles/ethics-and-good-administration/good-administration/code-good-administrative-behaviour-and-complaints_en.

58. Co-designing the future of learning & development in the Civil Service: A user-centred approach to transforming how civil servants build skills, knowledge and relationships. Policy Lab & Government Skills. London: Cabinet Office, 2025. 45 p. URL : https://assets.publishing.service.gov.uk/media/68fb6743c18f97edd2b63792/Co-designing_the_future_of_learning___development_in_the_Civil_Service.pdf.

59. Colley L., McCourt W., Waterhouse J. Hybrids and contradictions: human resource management in the contemporary public sector. *International Journal of Public Sector Management*. 2012. Vol. 25, № 6/7. P. 469–478. URL : <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/5e8781c2-43bc-5d4b-8023-dd75fdb2d9c9/content>.

60. Communication to the Commission – Governance in the European Commission (C(2020) 4240 final, 24 June 2020. European Commission : Brussels. 2020. URL : https://commission.europa.eu/document/download/5faa3c57-4ec3-4b50-8e3e-3688ee394aed_en?filename=c_2020_4240_en.pdf.

61. Competence development. Valtiovarainministeriö. URL : <https://vm.fi/en/competence-developmen>.

62. Competency Framework for Top Executives in Civil Service. Riigikantselei. URL : <https://www.riigikantselei.ee/en/supporting-government-and-prime-minister/top-civil-service/competency-framework>.

63. Congress supports public service reform in Ukraine : Council of Europe Office in Ukraine. Council of Europe. Kyiv, 24.09.2025. URL : <https://www.coe.int/en/web/kyiv/-/annual-richelieu-public-service-forum-2025>.

64. Council of Europe. Council of Europe supports public service reform in Ukraine : Council of Europe Office in Ukraine. Kyiv, 25.09.2024. URL: <https://www.coe.int/en/web/kyiv/-/council-of-europe-supports-public-service-reform->

in-ukraine<https://www.coe.int/en/web/kyiv/-/council-of-europe-supports-public-service-reform-in-ukraine>.

65. Demo G., Costa A. C. R., Coura K. V. HRM practices in the public service: a measurement model. *RAUSP Management Journal*. 2024. Vol. 59, № 1. P. 50–66. URL : <https://doi.org/10.1108/RAUSP-01-2023-0005>.

66. Digital Skills Country Action Plan Guidebook. The Why, the What and the How. Methodological Guidebook. Part 1. World Bank. Washington, D.C. : World Bank, 2021. URL : <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/0a4174d70030f27cc66099e862b3ba79-0200022021/original/DSCAP-MethodGuidebook-Part1.pdf>.

67. Digital Strategy 2025. Federal Ministry for Economic Affairs and Energy (BMWE) : Berlin. 2025. 60 p. URL: <https://www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/EN/Publikationen/digitale-strategie-2025.html>.

68. Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs (European Commission). *ProcurCompEU: European competency framework for public procurement professionals*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020. URL : https://commission.europa.eu/funding-tenders/tools-public-buyers/professionalisation-public-buyers/procurcompeu-european-competency-framework-public-procurement-professionals_en.

69. *Enabling Digital Innovation in Government: The OECD GovTech Policy Framework*. Paris : OECD Publishing, 2024. 64 p. URL : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/10/enabling-digital-innovation-in-government_ae259f62/a51eb9b2-en.pdf.

70. EU-EaP Local Leaders Seminar: Strengthening Local Government Capacities for EU Engagement in the EaP Region. SALAR International (co-funded by the European Union). 2024. 9 p. URL : <https://salarinternational.se/download/18.311a15471944681fcd964bcb/1737028868895/Conclusions%20Platforma.pdf>.

71. EUPACK 2024: Comparative Report : European public administration country reports. Luxembourg : European Commission, Directorate-General for Structural Reform Support. 2024. 70 p. URL : https://reform-support.ec.europa.eu/document/download/a6f1f9d5-2324-428d-9a30-12c81bee88e8_en?filename=EUPACK%202024_%20Comparative%20report_Final%20new%20template_clean.pdf.

72. European Code of Conduct for all Persons Involved in Local and Regional Governance. Council of Europe. Strasbourg: Council of Europe. 2019.70 p. URL : <https://rm.coe.int/168071b2e5>.

73. Gerson D. Leadership for a High-Performing Civil Service: Towards Senior Civil Service Systems in OECD Countries. OECD Working Papers on Public Governance, № 40. Paris: OECD. 2020. 71 p. URL : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/09/leadership-for-a-high-performing-civil-service_8125d0d5/ed8235c8-en.pdf.

74. Global Trends in Government Innovation 2024: Fostering human-centred public services. Paris : OECD Publishing, 2024. 46 p. URL : https://www.oecd.org/en/publications/global-trends-in-government-innovation-2024_c1bc19c3-en.html.

75. Governance and public administration. Directorate-General for Structural Reform Support (DG REFORM). Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020. 14 p. URL : https://reform-support.ec.europa.eu/document/download/4f36ca81-7f4b-4b1b-9acd-3e84d3bbd417_en?filename=ht0120283enn.pdf.

76. Governing with Artificial Intelligence: The State of Play and Way Forward in Core Government Functions. OECD. Paris : OECD Publishing, 2025. 306 p. URL : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/governing-with-artificial-intelligence_398fa287/795de142-en.pdf.

77. Guide to Senior Executive Service Qualifications and the Qualifications Review Board. U.S. Office of Personnel Management. 21 p. URL :

<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/reference-materials/guide-to-ses-qualifications.pdf>.

78. Inclusive by Design: Accelerating Digital Transformation for the Global Goals United Nations Development Programme. New York : UNDP Chief Digital Office. 2022. 32 p. URL : <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-07/UNDP-Inclusive-by-Design-Accelerating-Digital-Transformation-for-the-Global-Goals.pdf>.

79. Institut national du service public (INSP). URL: <https://www.insp.gouv.fr>.

80. Integrated Leadership System (ILS). Australian Public Service Commission. URL : <https://www.apsc.gov.au/working-aps/aps-employees-and-managers/classifications/integrated-leadership-system-ils>.

81. Kalashnyk N., Plakhotnyk O., Khudoba O., Zayats D., Mo G. Challenges in the professional development of public servants amid new realities in adult education: conceptualization of competence and system approaches. *Society. Integration. Education*. 2024. Vol. 2. P. 167–177. URL : <https://journals.rta.lv/index.php/SIE/article/view/7815>.

82. Key Leadership Competency Profile: Examples of Effective and Ineffective Behaviours. Treasury Board of Canada Secretariat. URL : <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/professional-development/key-leadership-competency-profile/examples-effective-ineffective-behaviours.html>.

83. Kompetenzmodell des Bundes. Bundesministerium des Innern. URL : <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/moderne-verwaltung/kompetenzmodell/kompetenzmodell-node.html>.

84. Krajowa Szkoła Administracji Publicznej im. Lecha Kaczyńskiego (KSAP). URL : <https://ksap.gov.pl>.

85. Kusnadi I. Innovation in public administration: Exploring the role of technology in modern governance. *International Journal for Science Review*. 2025. Vol. 2, № 4. URL : <https://www.semanticscholar.org/paper/Innovation-in-Public->

Administration%3A-Exploring-the-Kusnadi/d653adfd7c07a3865f99a7b5f39003bc6a33bf27.

86. Learning Analytics in Higher Education: Challenges and Policies. European Commission. URL : https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/95df65-8c91-4403-a9f3-8e8ca84dac91/Learning_analytics_in_higher_education__challenges_and_policies_accepted_manuscript_final.

87. Lithuanian Institute of Public Administration. URL: <http://www.livadis.lt/en>.

88. Meyer-Sahling, J.-H., Schuster, K., Mikkelsen, K. S., Pesti, C., Randma-Liiv, T. Civil Service Management in Estonia: Evidence from a Survey of Civil Servants and Employees. UK Department for International Development Anti-Corruption Evidence Programme, 2018. 13 p. URL : [https://www.globalsurveyofpublicservants.org/themes/custom/globalsurveyofpublicservants/pdf/Meyer-Sahling%20Schuster%20Mikkelsen%20Pesti%20Randma-Liiv%20Estonia%20Report%20FINAL\(1\).pdf](https://www.globalsurveyofpublicservants.org/themes/custom/globalsurveyofpublicservants/pdf/Meyer-Sahling%20Schuster%20Mikkelsen%20Pesti%20Randma-Liiv%20Estonia%20Report%20FINAL(1).pdf).

89. OECD Integrity and Anti-Corruption Review of Ukraine : OECD Public Governance Reviews. Paris : OECD Publishing, 2025. 294 p.

90. OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing. URL : https://www.oecd.org/en/publications/oecd-public-governance-reviews_22190414.html.

91. Osborne S. Public governance and public services: A ‘brave new world’ or new wine in old bottles?. The Ashgate Research Companion to New Public Management. 2010. P. 435–446. URL : <https://doi.org/10.4324/9781315613321>.

92. Overview of EU Competency Frameworks. TRACE. 2012. URL: <http://www.menon.org/wp-content/uploads/2012/11/9.-TRACE-Overview-of-EU-competency-frameworks1.pdf>.

93. Papadakis N. Human Resource Development within Public Administration: Civil Servants’ Capacity Building–Reskilling towards an Ethical Behavior and an Effective Daily Practice in PA. *Asian Journal of Humanities and*

Social Studies. 2015. Vol. 3. P. 502–514.

94. Papadakis N. Human Resource Management, Development (HRM/HRD) and Administrative Capacity in the Public Sector: International Trends and Stakes. LIMEN 2018: Proceedings of the 4th International Scientific Conference. 2018. P. 266–278.

95. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity. 4-th ed. Oxford : Oxford University Press, 2017. 410 p.

96. Public administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration. Paris : OECD Publishing, 2024. 212 p.

97. Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service. Paris: OECD Publishing, 2023. 121 p.

98. Rapport annuel sur l'état de la fonction publique – édition 2022. Paris : Ministère de l'action et des comptes publics, 2022. 265 p. URL : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-publications/rapport-annuel-sur-letat-de-la-fonction-publique-edition-2022>.

99. Skills for a high performing civil service. Paris : OECD Publishing, 2017. 140 p.

100. The Principles of Public Administration. OECD (SIGMA). Paris : OECD Publishing, 2023. 44 p. URL : https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805/7f5ec453-en.pdf.

101. Top Civil Service Excellence Centre : Riigikantselei. URL : <https://www.riigikantselei.ee/en/top-civil-service-excellence-centre>.

102. UNDP Digital Leadership Learning Modules. United Nations Development Programme. New York : UNDP. 2022. URL : <https://www.undp.org/publications/undp-digital-leadership-learning-modules>.

103. Van Acker W. Civil Service Recruitment: Recruiting the Right Persons the Right Way. Governance Notes, № 20. Washington, DC: World Bank, 2019. 5 p.