

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний заклад «ПІВДЕННОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ К. Д. УШИНСЬКОГО»

**Навчально-науковий інститут природничо-математичних наук,
інформатики та менеджменту**
Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління

Кваліфікаційна робота бакалавра

СИСТЕМА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА ПІДВИЩЕННЯ
КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Виконав: здобувач

освітнього ступеня бакалавра

денної форми навчання

ОПП «Публічне управління та адміністрування»

спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

УМАНЕЦЬ Валентин Валерійович

Науковий керівник:

доктор політичних наук, професор

ДОЛЖЕНКОВ Олег Олександрович

Уманець Валентин Валерійович. Система професійного розвитку та підвищення кваліфікації персоналу у сфері публічної служби: кваліфікаційна (бакалаврська) робота: 281 Публічне управління та адміністрування / Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського». Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління. Керівник бакалаврської роботи : О.О.Долженков, доктор політ. наук, професор. Одеса, 2026. 57 с.

Анотація

У кваліфікаційній роботі досліджено сучасні теоретичні та практичні засади професійного розвитку персоналу у сфері публічної служби. Проаналізовано основні підходи до організації системи професійної підготовки, підвищення кваліфікації та розвитку професійних компетентностей публічних службовців. Особливу увагу приділено сучасним тенденціям модернізації системи професійного навчання персоналу органів публічного управління в умовах цифровізації, адміністративних реформ та підвищення вимог до ефективності публічної служби.

У роботі розглянуто зарубіжний досвід професійного розвитку публічних службовців, визначено особливості функціонування системи професійного навчання в Україні.

За результатами дослідження виявлено основні проблеми функціонування системи професійного розвитку персоналу у сфері публічної служби та обґрунтовано рекомендації щодо її вдосконалення. Основний науково-практичний результат роботи полягає у розробленні пропозицій щодо модернізації системи професійного навчання, оцінювання, мотивації та професійного розвитку публічних службовців.

Ключові слова: професійний розвиток, підвищення кваліфікації, публічна служба, публічні службовці, професійна компетентність, кадрова політика.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	7
1.1. Теоретичні підходи та сучасні моделі професійного розвитку персоналу публічної служби	7
1.2. Зарубіжний досвід організації професійної підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців	13
1.3. Особливості становлення та сучасного розвитку системи професійного навчання публічних службовців в Україні	21
Висновки до першого розділу	33
РОЗДІЛ II. СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	36
2.1. Аналіз сучасного стану організації підвищення кваліфікації персоналу	36
2.2. Напрями вдосконалення системи професійного розвитку та підвищення кваліфікації публічних службовців	40
Висновки до другого розділу	46
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах трансформації системи публічного управління, цифровізації управлінських процесів та реформування державної служби особливого значення набуває питання професійного розвитку персоналу. Саме рівень професійної компетентності публічних службовців значною мірою визначає ефективність діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, якість надання публічних послуг, а також результативність реалізації державної політики.

Однією з ключових складових сучасної системи управління персоналом є професійна підготовка та підвищення кваліфікації працівників. В умовах швидких суспільних змін, оновлення законодавства, впровадження новітніх управлінських технологій та цифрових рішень професійні знання й навички працівників потребують постійного оновлення. У зв'язку з цим особливою актуальністю набуває концепція «навчання впродовж життя», відповідно до якої професійний розвиток працівника має здійснюватися безперервно та охоплювати різні напрями професійної діяльності.

Проблематика професійного розвитку публічних службовців займає важливе місце у сучасних наукових дослідженнях, оскільки саме ефективна система професійного навчання персоналу виступає необхідною умовою формування професійного, компетентного та мобільного кадрового потенціалу органів публічного управління.

Важливим етапом реформування системи державного управління стало впровадження Стратегії реформування державного управління України, одним із пріоритетів якої визначено модернізацію державної служби та розвиток системи управління людськими ресурсами. У межах реалізації зазначеної стратегії особлива увага приділяється створенню сучасної системи професійного навчання державних службовців, розвитку кадрового потенціалу

органів влади, удосконаленню механізмів професійного розвитку персоналу та впровадженню інноваційних підходів до управління людськими ресурсами.

На сучасному етапі особливої актуальності набуває питання забезпечення високого рівня професійної компетентності посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування. Підвищення кваліфікації є важливою складовою системи професійного навчання публічних службовців, оскільки забезпечує оновлення професійних знань, розвиток управлінських компетентностей та здатність персоналу ефективно реагувати на сучасні виклики.

Ефективна система професійного розвитку персоналу виступає важливою умовою професіоналізації публічної служби, підвищення якості управлінських рішень та забезпечення результативної діяльності органів влади. Саме тому питання вдосконалення системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців має важливе теоретичне та практичне значення.

Метою бакалаврської роботи є аналіз сучасної системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців, а також обґрунтування напрямів удосконалення професійного розвитку персоналу в системі публічної служби.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання дослідження*:

1. визначити сутність, основні форми, види та підходи до професійного розвитку персоналу у сфері публічної служби;
2. проаналізувати сучасні методи організації професійного навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців;
3. дослідити особливості функціонування системи професійного розвитку персоналу у сфері публічного управління;
4. проаналізувати зарубіжний досвід організації професійної підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців і визначити можливості його використання в Україні;

5. обґрунтувати напрями вдосконалення системи професійного розвитку та підвищення кваліфікації персоналу у сфері публічної служби.

Об'єктом дослідження є система професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців в Україні.

Предметом дослідження є організація професійного розвитку та підвищення кваліфікації персоналу у сфері публічної служби.

Теоретико-методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, зокрема методи аналізу і синтезу, порівняння, системного підходу, узагальнення та структурно-функціонального аналізу. У процесі дослідження також використовувалися нормативно-правові акти, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, навчальні посібники та матеріали періодичних видань.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи професійного розвитку та підвищення кваліфікації публічних службовців, а також для підвищення ефективності кадрової політики у сфері публічного управління.

Структура бакалаврської роботи зумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Теоретичні підходи та сучасні моделі професійного розвитку персоналу публічної служби

Ефективність функціонування системи публічного управління як на державному, так і на місцевому рівнях значною мірою залежить від рівня професійної підготовки публічних службовців, їх компетентності, здатності якісно надавати публічні послуги та реалізовувати управлінські функції. Важливими складовими сучасної публічної служби виступають професіоналізм, відповідальність, доброчесність, мотивація до служіння суспільству та орієнтація на потреби громадян.

Сучасна система державного управління потребує не лише якісного добору кадрів, а й створення ефективної системи професійного розвитку персоналу. Саме тому одним із ключових напрямів державної кадрової політики є забезпечення професійної підготовки, підвищення кваліфікації та раціонального використання кадрового потенціалу. У цьому контексті кадрові ресурси держави доцільно розглядати як працездатну частину населення, яка за своїми професійними, інтелектуальними та психофізіологічними характеристиками здатна забезпечувати виконання функцій держави та надання суспільно важливих послуг [10].

Державна служба є складним і тривалим процесом професійного становлення особистості, що охоплює кілька взаємопов'язаних етапів професійного розвитку. У процесі проходження служби відбувається поступове вдосконалення професійних компетентностей працівника, формування управлінських навичок, підвищення рівня правової культури та професійної

відповідальності.

Професійний розвиток публічного службовця передбачає не лише набуття нових знань, а й постійне вдосконалення практичних навичок, професійного досвіду, управлінських здібностей та особистісних якостей. Важливе значення має створення таких умов проходження служби, які забезпечують можливість професійного зростання працівника та сприяють підвищенню ефективності його діяльності.

У науковій літературі професійний розвиток персоналу часто розглядається через категорію підвищення кваліфікації. Так, С. М. Серегіна, Є. І. Бородіна, Н. А. Липовська та інші дослідники зазначають, що підвищення кваліфікації полягає у формуванні та вдосконаленні знань, умінь, навичок і компетентностей державних службовців, необхідних для реалізації їх посадових обов'язків, функцій та повноважень [58, с. 16–20].

Дослідники також розмежовують поняття професійної кваліфікації працівника та його відповідності займаній посаді. Кваліфікація розглядається як сукупність професійних і особистісних характеристик людини, тоді як відповідність посаді визначається здатністю ефективно виконувати функції та завдання, передбачені посадовими обов'язками.

У зарубіжній науковій літературі професійний розвиток визначається як сукупність методів, процесів, дій та управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення професійної діяльності працівника [71, с. 131]. Водночас такий підхід не завжди чітко визначає суб'єкта управління процесом професійного розвитку та механізми його організації.

На відміну від зарубіжних підходів, українське законодавство більш чітко визначає зміст професійного розвитку державних службовців. Відповідно до Закону України «Про державну службу», професійний розвиток розглядається як свідомий, безперервний і цілеспрямований процес професійного та особистісного зростання, що здійснюється на основі інтеграції знань, умінь і компетентностей [38].

Аналогічне визначення міститься у розпорядженні Кабінету Міністрів України «Про затвердження Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 01.12.2017 р. № 974-р [41], а також у постанові Кабінету Міністрів України «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» від 06.02.2019 р. № 106 [39].

Разом із тим аналіз зазначених нормативно-правових актів свідчить, що у практичній площині професійний розвиток часто ототожнюється переважно з організацією навчання та підвищенням кваліфікації працівників. Однак професійний розвиток не може обмежуватися виключно освітнім компонентом, оскільки він передбачає значно ширший процес формування професійної особистості.

Професійний розвиток охоплює не лише набуття нових компетентностей, а й їх практичне застосування, накопичення професійного досвіду, удосконалення управлінських навичок, розвиток професійної культури, правосвідомості, комунікативних здібностей та особистісних якостей працівника.

Таким чином, сучасна система професійного розвитку персоналу у сфері публічної служби повинна розглядатися як комплексний і безперервний процес професійного вдосконалення, спрямований на формування компетентного, професійного та ефективного кадрового потенціалу органів публічного управління.

У цьому контексті заслуговує на увагу підхід А. Кібанова, який розглядає професійний розвиток як систему організаційних, економічних і соціальних заходів, що розробляються та реалізуються відповідними суб'єктами управління у системі державної служби. Традиційно таким суб'єктом виступає

служба управління персоналом, діяльність якої охоплює добір кадрів, професійне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, планування кар'єри, атестацію персоналу та формування кадрового резерву [14, с. 2899].

Наведений підхід є важливим з огляду на те, що він розглядає професійний розвиток не лише як процес навчання, а як комплексну систему кадрової роботи, інтегровану у функціонування державної служби. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку системи управління персоналом у сфері публічного управління.

Орієнтоване на систему державного управління визначення професійного розвитку пропонує Н. А. Жиденко, яка трактує його як організований процес постійного підвищення кваліфікації персоналу, підготовки працівників до виконання нових адміністративних функцій, професійного зростання та вдосконалення кадрової структури органів державної влади [11, с. 12–16].

Цікавими є також підходи зарубіжних дослідників, які розглядають систему підвищення кваліфікації як комплекс заходів, спрямованих на зміну та вдосконалення професійних і особистісних характеристик державного службовця відповідно до вимог займаної посади. Такі зміни охоплюють оновлення професійних знань, розвиток управлінських навичок, удосконалення ділових якостей та адаптацію працівника до нових професійних вимог [22, с. 28].

Науковець І. В. Поліщук пов'язує професійний розвиток із процесом самореалізації особистості у сфері державного управління, зазначаючи, що професійний розвиток виступає засобом реалізації та розкриття професійного потенціалу людини, яка набуває нового соціального статусу — статусу державного службовця [37, с. 8–12]. Такий підхід акцентує увагу на особистісному вимірі професійного розвитку та його безперервному характері.

Справді, професійний розвиток є постійним і динамічним процесом, що не обмежується лише організованими формами професійного навчання. Навіть за відсутності безпосереднього управлінського впливу державний службовець

проходить процес самовдосконалення, накопичення професійного досвіду та розвитку власних компетентностей. Саме тому саморозвиток і самоосвіту доцільно розглядати як важливі складові професійного становлення особистості.

І. Л. Олійник вважає, що ключовим елементом системи професійного розвитку є професійна підготовка державних службовців. На думку дослідника, важливим завданням є створення ефективної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів шляхом запровадження механізмів безперервного навчання та переорієнтації освітніх програм на функціональний, особистісний і компетентнісний підходи [33].

Частково погоджуючись із цією позицією, варто зазначити, що сучасна система професійного розвитку має базуватися насамперед на компетентнісному підході, який дозволяє формувати практично орієнтовані професійні компетентності, необхідні для ефективного виконання посадових обов'язків у системі публічного управління.

Водночас професійний розвиток державних службовців не слід ототожнювати із підготовкою осіб, які лише планують вступити на державну службу. Натомість важливим елементом системи професійного розвитку є робота з кадровим резервом, оскільки вона передбачає підготовку вже відібраних фахівців до заміщення конкретних посад у системі державного управління.

У цьому контексті заслуговує на увагу позиція Л. Р. Михайлишин, яка зазначає, що постійне оновлення знань і навичок виступає ключовим фактором конкурентоспроможності особистості, тоді як традиційна система освіти часто не встигає за темпами соціальних, економічних та інформаційних змін [23]. Саме тому професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації публічних службовців мають здійснюватися безперервно протягом усього періоду проходження служби.

У сучасних умовах особливого значення набуває проблема так званої

«кризи компетентностей», яка виникає у випадках невідповідності між професійними вимогами до посади та реальним рівнем знань, навичок і компетентностей державного службовця. За таких умов система публічної служби повинна бути орієнтована на забезпечення відповідності професійного рівня працівника вимогам конкретної посади.

З цього приводу Л. Котик зазначає, що система державної служби має забезпечувати професіоналізацію кадрів органів державної влади шляхом використання сучасних управлінських інструментів, методів, технологій та організаційних механізмів, які сприятимуть професійному розвитку персоналу [15, с. 153–154]. Науковець також підкреслює значення самоактуалізації, професійної адаптивності, професійної самоідентифікації та розвитку навичок прийняття управлінських рішень для формування компетентного державного службовця.

Отже, професійний розвиток персоналу у сфері публічної служби є комплексним, безперервним і багаторівневим процесом, який охоплює професійне навчання, підвищення кваліфікації, формування компетентностей, розвиток управлінських навичок, планування кар'єри та професійну самореалізацію працівника. Професійне навчання при цьому виступає важливим, але не єдиним елементом системи професійного розвитку персоналу.

І. В. Шпекторенко зазначає, що формування та розвиток професійної компетентності персоналу передбачає функціонування відповідних інституційних механізмів, процедур оцінювання працівників, системи атестації, професійного тестування, а також використання зовнішніх мотиваційних інструментів у межах кадрової політики та системи контролю [69, с. 287–292]. Водночас важливими складовими професійного розвитку виступають професійна адаптація, мотивація, професійне навчання, виховання та активізація кадрового потенціалу.

У сучасних умовах професійна компетентність державних службовців стає одним із ключових чинників забезпечення ефективності управлінських

рішень, стабільності функціонування державних інституцій та результативності реалізації державної політики. Саме тому система професійного розвитку персоналу повинна бути орієнтована на постійне вдосконалення професійних знань, навичок і компетентностей працівників.

Для системи державної служби професійний розвиток виступає одним із центральних елементів кадрової політики, оскільки охоплює весь комплекс процесів, пов'язаних із професійним навчанням, добором персоналу, підвищенням кваліфікації, атестацією, оцінюванням результатів службової діяльності та управлінням кар'єрою державних службовців.

Система професійного розвитку функціонує протягом усього періоду проходження державної служби — від початкової професійної підготовки працівника до завершення його професійної діяльності. Такий підхід передбачає безперервний характер професійного вдосконалення та необхідність системного впровадження всіх компонентів, спрямованих на формування й розвиток професійних компетентностей публічних службовців.

Таким чином, система професійного розвитку публічних службовців є необхідною умовою формування сучасної, ефективної та професійної системи державного управління, що ґрунтується на принципах відкритості, демократичності, професіоналізму та орієнтації на потреби громадян.

1.2. Зарубіжний досвід організації професійної підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців

Основою сучасної системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців в Україні значною мірою стала європейська модель професійного навчання кадрів для системи державного управління. Її характерною особливістю є функціонування спеціалізованих навчальних закладів, орієнтованих на професійну підготовку управлінських кадрів для публічної служби.

У більшості європейських країн професійне навчання державних службовців здійснюється у спеціалізованих академіях, школах та інститутах державного управління, які мають високий суспільний статус і виконують роль провідних центрів формування управлінської еліти. До таких закладів належать, зокрема, Національна школа державного управління у Франції, Федеральна академія державного управління у Німеччині, Коледж державної служби у Великій Британії, Національна школа державного управління у Польщі та Вища школа державного управління в Угорщині [63, с. 213; 24, с. 465].

Дослідник В. Гриненко звертає увагу на те, що у світовій практиці існують дві базові моделі організації державної служби — відкрита та закрита. Відкрита модель державної служби характерна для таких країн, як США, Канада та Австралія. Для неї притаманні конкурентність кадрового добору, мобільність персоналу, оперативність кадрових процедур та відкритий доступ до державної служби [7, с. 165].

У межах відкритої моделі кадровий добір здійснюється переважно на конкурсній основі через співбесіди, тестування або іспити, а одним із головних критеріїв вступу на державну службу виступає наявність університетської освіти. Водночас оплата праці державних службовців значною мірою залежить від результатів професійної діяльності, а система державної служби характеризується високим рівнем суспільного контролю та прозорості кадрових процедур.

Закрита модель державної служби, яка характерна для Німеччини, Франції та Японії, базується на більш ієрархічній системі кадрової організації та професійного просування. Для цієї моделі характерними є високий соціальний статус державних службовців, орієнтація на формування професійної управлінської еліти та функціонування спеціалізованої системи професійної підготовки керівних кадрів.

У межах закритої моделі система професійного розвитку державних

службовців ґрунтується на поєднанні конкурсного відбору, професійної освіти, випробувального терміну та поступового кар'єрного просування. Наприклад, у Франції кадровий добір здійснюється через конкурсні процедури, тоді як у Німеччині важливе значення мають система професійних іспитів, спеціалізоване навчання та механізми службового просування.

Попри певні відмінності між моделями державної служби, для більшості розвинених країн характерною є орієнтація на професіоналізацію державного апарату, розвиток кадрового потенціалу та постійне підвищення рівня професійної компетентності державних службовців.

Зарубіжний досвід свідчить про формування багаторівневої системи професійної освіти для державних службовців, у межах якої функціонують спеціалізовані навчальні заклади для підготовки керівних кадрів та організації безперервного професійного розвитку персоналу.

Водночас аналіз зарубіжного досвіду професійного розвитку державних службовців потребує врахування особливостей національних моделей державної служби, історичних традицій та специфіки функціонування систем публічного управління у різних країнах.

Так, у Німеччині та Франції система державної служби історично формувалася ще у XVIII столітті як окремий професійний вид діяльності. Підготовка майбутніх державних службовців здійснювалася переважно у межах юридичної освіти в університетах або спеціалізованих навчальних закладах, що зумовило специфічний підхід до організації системи професійного навчання [24, с. 465].

У Великій Британії, за твердженням М. Міненка, державна служба тривалий час розглядалася як професійна діяльність вузького кола фахівців, а сама система професійної підготовки не була безпосередньо пов'язана зі спеціалізованою освітою у сфері державного управління [68, с. 249–253]. При цьому британська модель державної служби і сьогодні значною мірою зберігає традиційну систему вищої освіти без чіткої спеціалізації на державному

управлінні [24, с. 465–466].

Попри історичні відмінності у формуванні систем державної служби, більшість розвинених країн активно розвивають системи професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців. У сучасних умовах професійний розвиток персоналу розглядається як одна з ключових умов забезпечення ефективності державного управління та підвищення якості публічних послуг. Якщо для більшості країн континентальної Європи характерною є централізована модель професійної підготовки, то у країнах Північної Америки переважає децентралізований підхід до організації професійного навчання державних службовців.

Континентально-європейські держави традиційно орієнтуються на закриту або елітарну модель державної служби, тоді як країни Північної Америки здебільшого використовують відкриту модель формування кадрового корпусу публічного управління. Водночас навіть у межах європейського регіону існують суттєві відмінності щодо організації систем професійної підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців.

Значний науковий і практичний інтерес становить досвід Італії та Іспанії. Так, Вища школа державного управління Італії, яка має кампуси у Римі, Болоньї, Казерті, Реджо-ді-Калабрія та Ачиреале, функціонує під координацією уряду країни та виконує роль провідного центру професійної підготовки державних службовців [77]. Аналогічну функцію виконує Національний університет державного управління Іспанії, діяльність якого координується Міністерством державного управління [73].

Для Іспанії, Італії та Франції як унітарних держав характерним є використання централізованого підходу до професійного навчання персоналу публічної служби із залученням державних спеціалізованих навчальних закладів. Зокрема, Національна школа державного управління Польщі, створена у 1995 році за французьким зразком, підпорядковується прем'єр-міністру країни та забезпечує системну дворічну професійну підготовку державних

службовців для роботи в органах державної влади [76].

У країнах Центральної та Східної Європи аналогічні спеціалізовані академії та інститути державного управління часто створювалися при президентів або уряді держави та розглядалися як ключові центри підготовки управлінської еліти.

Натомість у Нідерландах, Великій Британії, а також у скандинавських і прибалтійських країнах більш поширеними є децентралізовані моделі професійної підготовки публічних службовців, які передбачають активне залучення не лише державних, а й приватних та недержавних освітніх установ.

О. Слюсаренко зазначає, що для більшості зарубіжних країн характерним є функціонування системи спеціалізованих національних навчальних закладів для підготовки державних службовців, у межах якої відбувається чітке розмежування функцій між освітніми установами загального та спеціального профілю [60, с. 206]. Водночас поряд із центральними закладами професійної підготовки у багатьох країнах функціонують також відомчі, регіональні та місцеві центри професійного навчання, зокрема при міністерствах або органах місцевого самоврядування.

Ефективність такої системи значною мірою забезпечується чітким розподілом функцій та повноважень між навчальними установами, які здійснюють професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців.

Професійне навчання державних службовців у США здійснюється у різних формах: через університетські програми, вечірні курси, внутрішньовідомче підвищення кваліфікації, спеціалізовані центри професійного розвитку та професійні асоціації, зокрема Американську асоціацію державної служби та Асоціацію політичного аналізу й управління [7, с. 167–168].

Варто зазначити, що система професійної підготовки державних службовців Канади, хоча й багато в чому орієнтується на американську модель,

водночас має власні національні особливості, зумовлені впливом франкомовної європейської традиції державного управління. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації публічних службовців у Канаді здійснюються переважно на базі університетів, спеціалізованих шкіл та коледжів, проте поряд із ними функціонують і самостійні професійні навчальні заклади.

Спеціалізовані освітні установи активно співпрацюють із державними органами різних рівнів, хоча формально не перебувають у їх прямому підпорядкуванні. Важливу роль у забезпеченні якості професійного навчання відіграє Канадський інститут державного управління — незалежна неурядова установа, створена у 1947 році [74], а також Канадська асоціація програм публічного управління, заснована у 1987 році та пов'язана із професійними освітніми мережами США [70].

Особливістю канадської системи професійної підготовки є наявність, поряд із традиційними освітніми ступенями бакалавра, магістра та доктора, окремих довгострокових програм професійної підготовки без присвоєння академічного ступеня. Такі програми можуть тривати від шести місяців до двох років і спрямовані на практичне вдосконалення професійних компетентностей публічних службовців.

Канадська модель професійного розвитку значною мірою ґрунтується на принципах демократичного управління, високих етичних стандартів державної служби та орієнтації на особистісний розвиток працівника. У системі державної служби Канади важливе значення надається формуванню демократичного світогляду, професійної доброчесності та відповідальності державних службовців.

Л. Титаренко, аналізуючи діяльність зарубіжних шкіл державного управління, акцентує увагу на вагомій ролі правової освіти у професійній підготовці публічних службовців. У більшості європейських країн навчальні програми мають виражений управлінський та юридичний характер, що пов'язано з традиційним розумінням державної служби як професійної

діяльності, заснованої на принципах законності та правового регулювання [63, с. 210].

Поряд із французьким досвідом особливий інтерес для України становить система професійної підготовки державних службовців Німеччини. Багато дослідників розглядають німецьку модель як одну з найбільш ефективних у сфері організації професійного розвитку управлінських кадрів.

У Німеччині професійна підготовка державних службовців ґрунтується на чіткому розмежуванні політики та адміністративного управління, а також на домінуванні правового підходу до організації державної служби [63, с. 210; 68]. Важливе значення надається професійній юридичній освіті, яка традиційно вважається основою підготовки управлінських кадрів.

Для державних службовців вищих категорій обов'язковою є наявність вищої освіти, переважно юридичного спрямування. У разі відсутності юридичної підготовки кандидат на посаду вищого рівня повинен пройти додаткову професійну підготовку у спеціалізованих навчальних закладах.

В. Луговий зазначає, що у німецькій системі професійної підготовки значна частина навчальних програм має юридичний характер. Особлива увага приділяється практичній підготовці та стажуванню майбутніх державних службовців [20, с. 8].

Так, у Федеральній академії державного управління Німеччини професійна підготовка за напрямками «державне управління» та «управління персоналом» триває 15 місяців, з яких значна частина відводиться на проходження стажування у державних органах, комерційних структурах та установах Європейського Союзу.

Німецька система професійного розвитку державних службовців має децентралізований характер, що значною мірою пов'язано з федеративним устроєм держави. Професійне навчання здійснюється великою кількістю установ різного рівня та спеціалізації.

За визначенням М. Міненка, у Німеччині функціонує так звана

«міністерська модель» організації професійного розвитку персоналу, відповідно до якої окремі міністерства та відомства самостійно реалізують політику підвищення кваліфікації працівників [24, с. 467].

Професійне навчання державних службовців у Німеччині забезпечують:

- Федеральна академія державного управління;
- спеціалізовані вищі школи державного управління;
- міністерські центри підвищення кваліфікації;
- навчальні структури профспілок та інших недержавних організацій;
- Академія Німецької спілки державних службовців.

На регіональному та місцевому рівнях професійна підготовка реалізується переважно на базі університетів та спеціалізованих навчальних закладів державного управління.

При цьому система професійного навчання базується на двох ключових принципах:

а) забезпечення необхідного рівня професійної кваліфікації працівника при вступі на державну службу;

б) постійна адаптація працівників до нових умов діяльності, управлінських технологій та професійних вимог через систему безперервного професійного навчання.

Отже, аналіз зарубіжного досвіду свідчить про те, що ефективна система професійного розвитку публічних службовців повинна базуватися на принципах безперервного навчання, професіоналізації кадрового корпусу, розвитку компетентностей та поєднання теоретичної і практичної підготовки персоналу.

1.3. Особливості становлення та сучасного розвитку системи професійного навчання публічних службовців в Україні

Історичний розвиток системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів в Україні значною мірою визначався не лише особливостями моделі державного управління та ресурсного забезпечення державного апарату, а й політичними чинниками, характером кадрової політики та рівнем політизації управлінської діяльності.

У радянський період система державного управління в Українській РСР фактично функціонувала в межах партійно-державної моделі, де ключову роль у кадровому просуванні відігравали насамперед політична лояльність, дисциплінованість та дотримання ідеологічних настанов. Рівень професійної компетентності часто не був визначальним чинником кар'єрного зростання. Навпаки, пріоритет надавався відданості існуючій політичній системі та здатності безумовно виконувати управлінські рішення.

Високий рівень політизації кадрової системи забезпечувався через функціонування кадрового резерву, регулярну ротацію посадових осіб та жорсткий контроль за управлінським корпусом. Водночас важливим елементом підготовки керівних кадрів стала система спеціалізованих навчальних закладів, створених для ідеологічної та професійної підготовки управлінського персоналу.

У 40-х роках ХХ століття почали функціонувати вищі партійні школи, академії суспільних наук та міжреспубліканські курси підвищення кваліфікації керівних працівників. Саме вони стали основою формування радянської системи професійної підготовки управлінських кадрів.

Підготовка керівників у закладах вищої освіти здійснювалася за двома основними напрямками:

1. адміністративно-господарським, який охоплював питання економіки, управління виробництвом, аграрної політики та організації господарської

діяльності;

2. ідеологічно-теоретичним, що включав вивчення марксистсько-ленінської філософії, історії комуністичного руху та основ наукового комунізму [32, с. 204].

Диплом про завершення навчання в університетах марксизму-ленінізму фактично був необхідною умовою для просування на керівні посади [13, с. 443].

Інституціоналізація системи підвищення кваліфікації управлінських кадрів активізувалася у 60-х роках ХХ століття після прийняття відповідних постанов Раді Міністрів УРСР та Раді Міністрів СРСР [50; 189].

У 1970 році для координації процесів підготовки управлінських кадрів та розвитку наукових основ управління було створено Інститут управління народним господарством, який у подальшому трансформувався в Академію народного господарства.

До її структури входив інститут удосконалення керівних кадрів, що здійснював підготовку міністрів, керівників державних органів, підприємств і великих установ союзного та республіканського рівнів [4, с. 24–26].

Основною функцією управлінського апарату в радянський період було забезпечення виконання рішень вищого партійного керівництва, контроль за реалізацією виробничих планів та розподілом ресурсів. Саме тому стиль управління характеризувався високим рівнем централізації, адміністративного тиску та бюрократизації.

Водночас важливим елементом професійного розвитку вважалася самостійна робота управлінських кадрів. Для цього склалися індивідуальні річні плани професійного саморозвитку, які передбачали вивчення нормативних документів, спеціальної літератури, участь у семінарах, конференціях та інших науково-практичних заходах [65, с. 7].

Подальший розвиток системи професійного навчання був пов'язаний зі створенням Міжвідомчої ради з підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів народного господарства.

Наприкінці 80-х років XX століття суспільно-політичні та економічні трансформації, пов'язані з процесами перебудови, спричинили зміну вимог до професійної компетентності управлінських кадрів. Від службовців почали вимагати більшої ініціативності, здатності до самостійного прийняття рішень, володіння сучасними методами управління та економічного мислення.

Проте існуюча система професійного навчання вже не відповідала новим суспільним потребам. Саме тому у 1988 році було прийнято постанову «Про розвиток системи підвищення кваліфікації та перепідготовки керівних кадрів і спеціалістів народного господарства» [31], яка передбачала:

1. формування єдиної державної системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів;
2. запровадження персональної відповідальності керівників за організацію професійного розвитку персоналу;
3. створення кваліфікаційних документів, що підтверджували рівень професійної підготовки;
4. розширення форм професійного навчання;
5. індивідуалізацію та диференціацію освітнього процесу;
6. включення до програм навчання дисциплін із права, психології, фінансів, системного аналізу та зовнішньоекономічної діяльності;
7. визначення термінів проходження підвищення кваліфікації;
8. встановлення взаємозв'язку між професійним розвитком і кар'єрним просуванням;
9. фінансування курсів підвищення кваліфікації на договірних засадах;
10. розвиток матеріально-технічної бази закладів професійного навчання;
11. організацію стажування та міжнародного професійного обміну викладачів і спеціалістів.

Створений у 1989 році Республіканський міжгалузевий інститут удосконалення керівних кадрів при Раді Міністрів УРСР уже через рік був реорганізований у Республіканський інститут підготовки управлінських кадрів.

Основними завданнями цієї установи стали професійна підготовка державних службовців до роботи в умовах економічної самостійності держави, розвитку ринкових відносин та розширення зовнішньоекономічних зв'язків, а також підвищення професійної кваліфікації управлінського персоналу на основі конкурсного відбору слухачів.

Важливу роль у методичному забезпеченні системи професійного навчання відігравав Київський інститут політології та соціального управління, створений у 1990 році на базі Київської вищої партійної школи. Його діяльність була спрямована на розроблення інтегрованих навчальних програм, підготовку методичних матеріалів та інформаційне супроводження курсів підвищення кваліфікації управлінських кадрів. Після проголошення незалежності України інститут було ліквідовано, а його матеріальну базу передано Київському національному університету імені Тараса Шевченка.

До 1991 року в Україні фактично сформувалася система професійної підготовки керівних кадрів, орієнтована переважно на потреби радянської адміністративно-командної моделі та ідеологічної підготовки управлінців. Водночас її суттєвим недоліком залишалася недостатня увага до розвитку сучасної теорії державного управління, використання міжнародного досвіду та формування управлінських компетентностей демократичного типу.

Після здобуття незалежності виникла необхідність створення принципово нової системи професійної підготовки державних службовців, адаптованої до умов функціонування незалежної української держави.

Однією з ключових подій у цьому процесі стало створення у 1992 році Інституту державного управління і самоврядування при Кабінеті Міністрів України на базі Республіканського інституту підготовки управлінських кадрів. Важливе значення для розвитку державної служби також мало прийняття Закону України «Про державну службу» у 1993 році [43], який набув чинності 1 січня 1994 року.

Стаття 29 зазначеного Закону закріплювала обов'язковість підвищення кваліфікації державних службовців не рідше одного разу на п'ять років у відповідних закладах освіти або шляхом самоосвіти. При цьому результати професійного навчання розглядалися як одна з підстав для кар'єрного просування.

Водночас така модель не забезпечувала повною мірою принцип безперервного професійного розвитку, оскільки система підвищення кваліфікації залишалася фрагментарною, а нормативно-правове регулювання не містило чітких механізмів реалізації професійного навчання протягом усього періоду проходження служби.

Саме тому з середини 1990-х років в Україні розпочалося активне формування цілісної системи професійної підготовки державних службовців та створення відповідної нормативно-правової бази.

Важливим етапом стало прийняття Указу Президента України «Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців» від 30 травня 1995 року № 398/95 [51]. Документ передбачав формування Української академії державного управління при Президентові України як головного навчального закладу системи професійної підготовки управлінських кадрів.

У подальшому Академія стала ключовим елементом державної системи професійного навчання, до складу якої увійшли регіональні інститути державного управління, центри перепідготовки та підвищення кваліфікації, а також галузеві освітні установи.

Для реалізації зазначених реформ частково використовувалася матеріальна база колишніх закладів партійної освіти, хоча значну її частину було передано іншим державним і недержавним структурам.

У 1996 році були створені регіональні підрозділи Академії у Дніпропетровську, Львові, Одесі та Харкові, які згодом отримали статус регіональних інститутів державного управління. Паралельно в інших областях

України почали функціонувати регіональні центри підвищення кваліфікації кадрів.

Наприкінці 2002 року система професійного навчання державних службовців уже включала:

- українську академію державного управління при Президентові України;
- чотири регіональні інститути державного управління;
- 23 центри перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- десятки галузевих освітніх установ у сфері державного управління.

Для координації діяльності освітніх установ та забезпечення методичного супроводу професійного навчання при Головному управлінні державної служби України була створена Науково-методична рада, до складу якої увійшли провідні науковці та фахівці у сфері державного управління.

Крім того, розпочала роботу Координаційна рада Української академії державного управління при Президентові України, яка забезпечувала методичну підтримку системи професійного розвитку державних службовців, розроблення типових навчальних програм та впровадження сучасних підходів до професійного навчання.

Паралельно із розвитком освітньої інфраструктури формувалася нормативно-правова база функціонування системи професійного розвитку державних службовців.

Водночас пріоритетом системи професійного навчання того періоду залишалася міжгалузева управлінська підготовка, а не розвиток спеціалізованих компетентностей у сфері державного управління. Недостатньо активно використовувалися сучасні технології навчання дорослих, а професійний розвиток не був повною мірою орієнтований на практичні потреби державної служби [21, с. 37–38].

Проблемою також залишалася відсутність цілісної концепції безперервного професійного розвитку державних службовців. Хоча у 2002 році було затверджено концепцію проєкту Закону України «Про систему підготовки,

перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців», відповідний закон так і не був прийнятий.

Для забезпечення фінансування системи професійного розвитку у 1999 році було прийнято постанову Кабінету Міністрів України щодо фінансового забезпечення професійної підготовки працівників органів державної влади та місцевого самоврядування [55]. Однак механізми фінансування професійного навчання залишалися недостатньо ефективними та не враховували європейські підходи до інвестування у розвиток людського капіталу.

У 2001 році Указом Президента України було визначено основні напрями реформування Української академії державного управління при Президентові України. Реформа передбачала:

- орієнтацію на підготовку управлінців нового покоління;
- розмежування підготовки кадрів вищого та середнього рівнів;
- індивідуалізацію освітнього процесу;
- впровадження сучасних форм професійного навчання;
- розвиток молодіжного кадрового резерву [42].

Проте значна частина запланованих змін так і не була реалізована у повному обсязі.

Так, І. Розпутенко, В. Гущенко та Н. Протасова за результатами моніторингу професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців встановили, що більшість програм мали декларативний характер і не містили чітко визначених результатів навчання та критеріїв оцінювання професійної компетентності [56, с. 19].

Отже, становлення системи професійного розвитку публічних службовців в Україні відбувалося в умовах трансформації державного управління та поступового переходу від адміністративно-командної моделі до сучасної професійної публічної служби. Сучасний етап розвитку цієї системи пов'язаний із необхідністю подальшої професіоналізації державної служби, впровадження компетентнісного підходу, цифровізації професійного навчання та адаптації

української моделі професійного розвитку до європейських стандартів публічного управління.

У 2005–2010 роках розвиток системи професійного навчання державних службовців набув нового змісту. У 2006 році Головдержслужба започаткувала проєкт формування мережі агентів змін у системі державного управління. Його метою була підготовка управлінських команд до впровадження сучасних механізмів державної політики та стратегічного управління.

До складу проєкту входили близько 80 високопосадовців центральних органів виконавчої влади, Секретаріату Президента України та Кабінету Міністрів України [57, с. 30–31]. Учасники програми здобували практичні навички у сферах стратегічного управління, управління проєктами, управління змінами та формування державної політики.

Особливістю проєкту стало використання діяльнісного підходу до навчання, що забезпечувало поєднання теоретичної підготовки з практичним вирішенням актуальних проблем державного управління. Саме тому цей досвід розглядається як один із найбільш успішних прикладів інноваційного професійного навчання у системі державної служби України.

У 2008 році для організації короткострокових тренінгів та навчальних програм була створена Вища школа державної служби. Проте школа не входила до системи закладів післядипломної освіти, а тому не мала права видавати державні документи про підвищення кваліфікації.

Фактично її діяльність дублювала функції Інституту підвищення кваліфікації Національної академії державного управління при Президентові України, що викликало дискусії щодо доцільності існування такої установи.

В. Луговий наголошував, що потреба у функціонуванні Вищої школи державної служби мала би зникнути за умови модернізації Інституту підвищення кваліфікації та вдосконалення його організаційної структури, змісту і методів навчання [20, с. 12]. У результаті у 2016 році Вищу школу державної служби було ліквідовано.

У 2008 році також було започатковано щорічний Всеукраїнський конкурс «Кращий державний службовець», який проводився у двох номінаціях: «Кращий керівник» та «Кращий спеціаліст». Конкурс став одним із інструментів популяризації професійного розвитку, самоосвіти та поширення єдиних підходів до підвищення кваліфікації державних службовців.

За перші чотири роки проведення конкурсу підвищили кваліфікацію майже 38 тисяч державних службовців, що становило близько 14 % їх загальної чисельності [27, с. 49].

Після прийняття у 2010 році нового законодавства щодо місцевого самоврядування Кабінет Міністрів України затвердив оновлене Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування [39].

Попри певні зміни у назві та структурі системи професійного навчання, документ не забезпечив її комплексної модернізації. Неврегульованими залишалися питання статусу закладів професійного навчання; мотивації державних службовців до професійного розвитку; оцінювання професійної компетентності; практичної спрямованості навчальних програм.

У 2011–2012 роках було прийнято низку нормативно-правових актів, спрямованих на модернізацію системи професійного розвитку державних службовців, серед яких:

- Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки [52];
- Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [53];
- нормативні акти Національного агентства України з питань державної служби щодо професійного розвитку персоналу.

У цей період відбулися позитивні зміни у змісті професійного навчання: посилено зв'язок навчальних програм із сучасними проблемами державного управління; запроваджено інтерактивні методи навчання; розширено

використання практикоорієнтованих технологій професійної підготовки.

Серед нових інструментів професійного розвитку особливе значення мали:

1. Програма розвитку лідерства для державних службовців вищих категорій [46];

2. Президентський кадровий резерв «Нова еліта нації» [49].

Програма розвитку лідерства була спрямована на формування управлінських і комунікативних компетентностей керівного складу державної служби. Водночас її реалізація обмежувалася переважно навчально-комунікаційними заходами та не передбачала комплексної системи індивідуальної оцінки й розвитку лідерських якостей.

Більш комплексний підхід використовувався у межах Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації», який передбачав оцінювання професійних та особистісних якостей кандидатів і формування індивідуальних програм професійного розвитку. Проте через відсутність системної кадрової політики та дієвих механізмів кар'єрного просування цей проєкт також не забезпечив очікуваних результатів.

Подальший етап реформування системи професійного розвитку був пов'язаний із реалізацією Стратегії реформування державного управління України на 2016–2020 роки [61]. У документі було визначено невідповідність існуючої системи професійного навчання сучасним потребам державної служби та наголошено на необхідності її модернізації.

Стратегія передбачала:

- реформування системи професійного навчання;
- створення сучасної системи управління людськими ресурсами;
- визначення реальних потреб у навчанні;
- запровадження прозорих механізмів кар'єрного розвитку;
- цифровізацію кадрових процесів.

У грудні 2017 року Кабінет Міністрів України затвердив Концепцію

реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників [17].

Отже, розвиток системи професійного навчання публічних службовців в Україні проходив кілька етапів:

1. 1923–1959 роки – формування партійно-державної системи кадрової підготовки;
2. 1960–1987 роки – інституціоналізація системи професійного розвитку управлінських кадрів;
3. 1988–1990 роки – трансформація системи в умовах демократизації та переходу до ринкових відносин;
4. 1991–1994 роки – кризовий період трансформації та часткової втрати кадрового потенціалу;
5. 1995–2004 роки – формування нормативної та організаційної системи професійного навчання державних службовців;
6. 2005–2016 роки – впровадження окремих інноваційних інструментів професійного розвитку;
7. з 2017 року – модернізація системи професійного навчання в контексті реформування державної служби та управління людськими ресурсами.

Особливого значення питання професійного розвитку публічних службовців набули в умовах повномасштабної війни, цифровізації державного управління та підготовки України до європейської інтеграції. Саме тому у 2023–2026 роках державна кадрова політика дедалі більше орієнтується на компетентнісний підхід, безперервне навчання та розвиток практичних навичок публічних службовців відповідно до сучасних викликів державного управління.

Одним із ключових напрямів модернізації стала цифровізація професійного навчання. Важливу роль у цьому процесі відіграє Портал управління знаннями НАДС, який перетворився на комплексну цифрову платформу професійного розвитку державних службовців та посадових осіб

місцевого самоврядування. З моменту запуску платформи у 2020 році вона стала основним інструментом доступу до освітніх програм, дистанційного навчання та формування індивідуальних освітніх траєкторій публічних службовців. У 2025 році НАДС підкреслило, що портал фактично став єдиним цифровим середовищем професійного розвитку у сфері публічного управління, забезпечуючи можливість безперервного навчання незалежно від місця перебування службовця.

Суттєвих змін зазнала й нормативна база професійного навчання. У 2024 році Кабінет Міністрів України вніс зміни до Положення про систему професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, адаптувавши його до нових умов функціонування служби в органах місцевого самоврядування та сучасних вимог кадрового розвитку. Внесені зміни спрямовані на підвищення гнучкості освітніх програм, удосконалення механізмів оцінювання результатів навчання та посилення зв'язку професійного розвитку із кар'єрним просуванням службовців.

Водночас урядом затверджено План заходів з розвитку системи професійного навчання публічних службовців до 2027 року. Документ орієнтує систему підготовки кадрів на формування сучасних компетентностей, необхідних для післявоєнного відновлення держави, розвитку цифрового врядування, впровадження європейських стандартів публічного управління та посилення інституційної спроможності органів влади.

Нові підходи до професійного розвитку дедалі більше базуються на індивідуалізації навчання. У практику кадрового менеджменту активно впроваджуються індивідуальні програми професійного розвитку державних службовців, що дозволяють враховувати посадові обов'язки, кар'єрні потреби та компетентнісні прогалини конкретного працівника. НАДС регулярно проводить методичні заходи щодо складання таких програм, розглядаючи їх як один із базових інструментів сучасного управління людськими ресурсами у публічній службі.

Особливої актуальності набуває розвиток нових професійних компетентностей. Серед пріоритетних напрямів підвищення кваліфікації на 2025 рік визначено європейську та євроатлантичну інтеграцію, стратегічне управління, цифрову грамотність, кібербезпеку, післявоєнне відновлення територій, права людини, соціальний захист населення, роботу з ветеранами та психологічну стійкість персоналу. Таким чином, система професійного навчання дедалі більше орієнтується не лише на традиційні адміністративні знання, а й на формування практичних компетентностей, необхідних для роботи в умовах кризового управління та суспільних трансформацій.

Важливим напрямом розвитку системи професійного навчання стало впровадження спеціалізованих короткострокових програм і тренінгів, присвячених сучасним інструментам професійного розвитку, командній роботі, управлінню змінами, комунікації та прийняттю управлінських рішень. Такі програми орієнтовані на розвиток практичних навичок та підвищення адаптивності публічних службовців до нових умов діяльності.

Таким чином, сучасна система професійного розвитку публічних службовців в Україні перебуває на етапі подальшої модернізації, орієнтованої на впровадження компетентнісного підходу, цифрових технологій навчання, безперервного професійного розвитку та адаптації до європейських стандартів публічного управління.

Висновки до розділу 1

Отже, проведений аналіз теоретико-методологічних засад професійного розвитку персоналу у сфері публічної служби дає підстави стверджувати, що система професійного навчання публічних службовців є одним із ключових елементів сучасного державного управління та важливою складовою кадрової політики держави. Її ефективне функціонування безпосередньо впливає на рівень професіоналізму публічної служби, якість управлінських рішень та

спроможність органів влади реагувати на сучасні соціально-економічні виклики.

У процесі дослідження встановлено, що професійний розвиток публічних службовців необхідно розглядати як комплексну систему безперервного навчання, підвищення кваліфікації, професійної адаптації, оцінювання результатів службової діяльності та управління кар'єрним просуванням персоналу. Сучасний компетентнісний підхід передбачає формування не лише фахових знань, а й управлінських, комунікативних, цифрових та аналітичних компетентностей, необхідних для ефективної діяльності у сфері публічного управління.

Аналіз зарубіжного досвіду показав, що у більшості розвинених країн професійний розвиток державних службовців ґрунтується на принципах безперервності, практичної орієнтованості, індивідуалізації освітніх траєкторій та тісного взаємозв'язку між навчанням і кар'єрним просуванням. Встановлено, що європейські моделі професійної підготовки характеризуються високим рівнем інституційного забезпечення, широким використанням спеціалізованих закладів професійного навчання, сучасних цифрових технологій та механізмів оцінювання професійної компетентності персоналу.

У ході дослідження також з'ясовано, що система професійного розвитку публічних службовців в Україні пройшла складний етап трансформації — від адміністративно-командної моделі радянського типу до сучасної системи професійного навчання, орієнтованої на європейські стандарти державного управління. Водночас нині залишаються актуальними проблеми недостатньої ефективності механізмів визначення потреб у навчанні, обмеженого фінансування професійного розвитку, формального характеру окремих програм підвищення кваліфікації, недостатньої мотивації службовців до самоосвіти та нерівномірного впровадження цифрових освітніх технологій.

Окремої уваги потребують питання вдосконалення нормативно-правового забезпечення системи професійного навчання, розвитку кадрових технологій,

створення єдиних стандартів професійної компетентності та посилення практичної складової освітніх програм.

Доведено, що сучасна система професійного розвитку публічних службовців повинна охоплювати весь цикл кадрового забезпечення публічної служби: від професійного добору та формування кадрового резерву до підвищення кваліфікації, оцінювання результатів діяльності та розвитку управлінського потенціалу персоналу. За таких умов професійний розвиток стає не окремим елементом кадрової роботи, а стратегічним механізмом формування ефективної, професійної та добросовісної публічної служби.

Таким чином, сучасний етап реформування системи професійного розвитку публічних службовців в Україні характеризується переходом до компетентнісно орієнтованої моделі безперервного навчання, цифровізації професійної підготовки, інтеграції європейських стандартів публічного управління та формування кадрового потенціалу, здатного забезпечувати ефективне функціонування державних інституцій в умовах суспільних трансформацій, воєнних викликів та післявоєнного відновлення держави.

РОЗДІЛ II

СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

2.1. Аналіз сучасного стану організації підвищення кваліфікації персоналу

Система професійного розвитку персоналу у сфері публічної служби в сучасних умовах розглядається як один із ключових чинників забезпечення ефективності державного управління, стабільності функціонування органів влади та реалізації державної кадрової політики. Професійне навчання публічних службовців спрямоване не лише на оновлення професійних знань, а й на формування сучасних управлінських компетентностей, адаптацію працівників до змін у нормативно-правовому середовищі та розвиток здатності працювати в умовах суспільних трансформацій, цифровізації та кризових викликів.

В умовах реформування системи публічного управління та європейської інтеграції України професійний розвиток персоналу дедалі більше орієнтується на концепцію навчання протягом життя. Відповідно, сучасна система підвищення кваліфікації повинна забезпечувати безперервне оновлення професійних знань, розвиток практичних навичок та формування готовності до впровадження інноваційних управлінських підходів.

Професійне навчання публічних службовців здійснюється у декількох основних формах. По-перше, навчання є необхідним під час первинного вступу особи на публічну службу, оскільки дозволяє забезпечити адаптацію працівника до специфіки управлінської діяльності, нормативно-правового регулювання та внутрішніх процедур органу влади. По-друге, потреба у професійному навчанні виникає у разі переведення працівника на іншу посаду

або покладення на нього нових функціональних обов'язків. По-третє, підвищення кваліфікації стає необхідним за результатами оцінювання службової діяльності або атестації, якщо виявляється недостатній рівень окремих професійних компетентностей. По-четверте, професійне навчання є особливо актуальним в умовах реформування системи державного управління, цифровізації адміністративних процесів та швидких змін у законодавстві.

Сучасна система професійного розвитку персоналу базується на діяльності кадрових підрозділів та служб управління персоналом органів публічної влади. Саме вони здійснюють організацію підвищення кваліфікації, визначення потреб у навчанні, формування індивідуальних програм професійного розвитку та координацію взаємодії із закладами професійного навчання.

Водночас аналіз сучасного стану професійного розвитку публічних службовців свідчить про наявність низки проблем. Насамперед це недостатній рівень стратегічного планування професійного навчання, обмеженість фінансових ресурсів, формальний характер окремих програм підвищення кваліфікації та недостатня орієнтація навчання на практичні потреби публічного управління.

Нерідко професійне навчання спрямовується переважно на усунення поточних недоліків у роботі персоналу, а не на формування перспективних компетентностей, необхідних для реалізації стратегічних завдань державної політики. За таких умов система підвищення кваліфікації виконує компенсаторну функцію замість інноваційно-розвиткової.

Складною залишається і проблема мотивації публічних службовців до професійного розвитку. У багатьох випадках проходження навчання сприймається як формальна вимога кадрової процедури, а не як інструмент кар'єрного та професійного зростання. Водночас сучасна модель публічної служби потребує формування нової управлінської культури, заснованої на самоосвіті, професійній мобільності та безперервному вдосконаленні

компетентностей.

Особливої актуальності питання професійного розвитку набули в умовах цифровізації державного управління. Сучасний публічний службовець повинен володіти не лише базовими управлінськими знаннями, а й цифровими навичками, здатністю працювати з електронними сервісами, інформаційними системами та інструментами електронного урядування. Саме тому одним із пріоритетних напрямів розвитку системи професійного навчання стало впровадження дистанційних та змішаних форм підвищення кваліфікації.

Важливу роль у цьому процесі відіграє цифровізація освітнього процесу та розвиток електронних платформ професійного навчання. Використання дистанційних технологій дозволяє забезпечити доступність освітніх програм для публічних службовців незалежно від місця їх роботи, оптимізувати витрати часу та ресурсів, а також підвищити гнучкість системи професійного розвитку.

Система професійного навчання включає різні види підвищення кваліфікації. Зокрема, спеціалізація спрямована на отримання додаткових професійних знань та навичок у межах уже наявної спеціальності. Як правило, вона здійснюється у закладах вищої освіти або спеціалізованих центрах професійного розвитку та завершується отриманням відповідного документа про підвищення кваліфікації.

Довгострокове підвищення кваліфікації орієнтоване переважно на працівників, які вперше призначаються на посади або переводяться на новий напрям роботи. Його метою є формування системного розуміння управлінських процесів, нормативно-правового забезпечення діяльності та сучасних методів публічного адміністрування.

Короткострокові програми підвищення кваліфікації мають більш прикладний характер і використовуються для оперативного оновлення знань у зв'язку зі змінами законодавства, реформуванням окремих сфер державної політики або впровадженням нових адміністративних процедур.

Окремою формою професійного розвитку є стажування, яке дозволяє публічним службовцям ознайомитися з практичним досвідом діяльності інших органів влади, міжнародних інституцій або організацій публічного сектору. Стажування сприяє поширенню кращих управлінських практик та розвитку професійної мобільності персоналу.

У сучасних умовах система професійного розвитку повинна орієнтуватися на компетентнісний підхід, що передбачає оцінювання не лише формального рівня освіти працівника, а й його здатності ефективно виконувати посадові обов'язки, приймати управлінські рішення, працювати в команді, здійснювати комунікацію та адаптуватися до змін.

Важливим напрямом удосконалення професійного розвитку є впровадження системи оцінювання результативності навчання. Ефективність підвищення кваліфікації повинна визначатися не лише фактом проходження навчання, а й практичним використанням здобутих знань і навичок у професійній діяльності.

Таким чином, сучасний стан організації професійного розвитку публічних службовців характеризується поступовим переходом від формального підвищення кваліфікації до системи безперервного професійного навчання, заснованої на компетентнісному підході, цифровізації освітнього процесу та орієнтації на практичні потреби публічного управління. Разом із тим подальше вдосконалення цієї системи потребує посилення мотивації персоналу до професійного розвитку, модернізації змісту освітніх програм, розширення використання сучасних цифрових технологій та забезпечення тісного взаємозв'язку між професійним навчанням і кар'єрним просуванням публічних службовців.

2.2. Напрями вдосконалення системи професійного розвитку та підвищення кваліфікації публічних службовців

Сучасний етап реформування системи публічного управління в Україні супроводжується необхідністю оновлення підходів до професійного розвитку персоналу публічної служби. Умови цифрової трансформації, європейської інтеграції, децентралізації та функціонування державного апарату в умовах воєнного стану потребують формування нової моделі професійного навчання, заснованої на принципах безперервності, компетентнісного підходу, гнучкості та практичної орієнтованості.

Аналіз сучасного стану професійного розвитку публічних службовців свідчить про наявність системних проблем, що стримують ефективність кадрової політики у сфері публічного управління. Серед основних проблем доцільно виокремити недостатній рівень мотивації службовців до професійного саморозвитку, формальний характер окремих програм підвищення кваліфікації, обмеженість фінансування професійного навчання, недостатнє використання сучасних цифрових освітніх технологій та відсутність ефективного механізму оцінювання результативності навчання.

Однією з ключових проблем залишається недостатній рівень визначення реальних потреб у професійному навчанні. У багатьох випадках програми підвищення кваліфікації не враховують специфіку функціональних обов'язків публічних службовців, актуальні виклики державного управління та потреби конкретних органів влади. Відсутність системного моніторингу професійних компетентностей ускладнює стратегічне планування кадрового розвитку.

Суттєвим викликом залишається і недостатній рівень мотивації публічних службовців до безперервного професійного розвитку. Підвищення кваліфікації нерідко сприймається як формальна вимога кадрової процедури, а не як необхідна умова професійного та кар'єрного зростання. За таких умов особливого значення набуває формування системи стимулювання професійного

розвитку, яка б поєднувала результати навчання з оцінюванням службової діяльності, просуванням по службі та системою оплати праці.

Важливим напрямом удосконалення системи професійного розвитку є впровадження сучасних компетентнісних моделей управління персоналом. Компетентнісний підхід дозволяє оцінювати не лише рівень формальної освіти працівника, а й його здатність ефективно виконувати посадові обов'язки, приймати управлінські рішення, працювати в умовах стресу, здійснювати комунікацію та адаптуватися до швидких змін.

Сучасна система професійного навчання повинна орієнтуватися на розвиток таких компетентностей публічного службовця, як стратегічне мислення, управління змінами, цифрова грамотність, антикризове управління, комунікація, етика публічної служби та навички роботи з інформаційними ресурсами.

Особливої актуальності в сучасних умовах набуває цифровізація системи професійного розвитку. Впровадження дистанційних та змішаних форм навчання дозволяє забезпечити доступність освітніх програм, підвищити оперативність оновлення навчального контенту та створити умови для безперервного професійного навчання незалежно від територіального розташування публічного службовця.

Перспективним напрямом удосконалення системи професійного розвитку є створення єдиного цифрового освітнього середовища для публічних службовців, яке забезпечуватиме:

- доступ до сучасних навчальних платформ;
- електронні освітні курси;
- онлайн-тренінги та вебінари;
- цифрові бази навчально-методичних матеріалів;
- електронний моніторинг результатів навчання;
- індивідуальні траєкторії професійного розвитку.

Важливим аспектом модернізації професійного навчання є розвиток неформальної та інформальної освіти. Самоосвіта, професійні тренінги, участь у конференціях, стажуваннях, міжнародних програмах та професійних мережах повинні розглядатися як складові системи професійного розвитку публічних службовців.

Суттєвого вдосконалення потребує і механізм оцінювання ефективності професійного навчання. Результативність підвищення кваліфікації доцільно оцінювати не лише за кількістю пройдених курсів чи отриманих сертифікатів, а передусім за рівнем практичного застосування отриманих знань і навичок у професійній діяльності.

У зв'язку з цим доцільним є впровадження системи моніторингу професійного розвитку, яка повинна включати:

- оцінювання професійних компетентностей;
- аналіз індивідуальних потреб у навчанні;
- оцінювання результативності освітніх програм;
- контроль впровадження результатів навчання у професійну діяльність;
- аудит якості освітніх послуг.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення системи професійного розвитку є посилення інституційної спроможності кадрових служб органів публічної влади. Саме служби управління персоналом повинні здійснювати стратегічне планування професійного розвитку, координацію освітнього процесу, оцінювання кадрового потенціалу та формування кадрового резерву.

Важливу роль у модернізації системи професійного навчання відіграє вдосконалення нормативно-правового забезпечення. Необхідним є подальше оновлення професійних стандартів публічної служби, запровадження сучасних вимог до освітніх програм підвищення кваліфікації, розвиток системи акредитації освітніх програм та забезпечення єдиних підходів до оцінювання якості професійного навчання.

Окремої уваги потребує питання фінансування професійного розвитку публічних службовців. Обмеженість фінансових ресурсів суттєво ускладнює впровадження сучасних освітніх технологій, оновлення матеріально-технічної бази та забезпечення доступності якісних освітніх послуг. У зв'язку з цим доцільним є розширення використання механізмів міжнародної технічної допомоги, грантових програм та партнерських освітніх проєктів.

В умовах реформування публічного управління особливого значення набуває формування системи стратегічного управління людськими ресурсами. Така система повинна забезпечувати взаємозв'язок між кадровою політикою, професійним розвитком персоналу та стратегічними цілями державного управління.

З огляду на сучасні виклики доцільно визначити такі пріоритетні напрями вдосконалення системи професійного розвитку публічних службовців:

- впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом;
- цифровізація професійного навчання;
- розвиток дистанційної та змішаної освіти;
- модернізація змісту освітніх програм;
- посилення практичної спрямованості навчання;
- розвиток системи мотивації професійного розвитку;
- удосконалення механізмів оцінювання результативності навчання;
- інтеграція неформальної та інформальної освіти;
- розвиток кадрового резерву;
- посилення ролі служб управління персоналом;
- удосконалення нормативно-правового забезпечення;
- розширення міжнародного співробітництва у сфері професійного навчання.

Таким чином, удосконалення системи професійного розвитку публічних службовців повинно здійснюватися комплексно та бути спрямованим на формування сучасної моделі публічної служби, здатної ефективно реагувати на

суспільні виклики, забезпечувати якісне державне управління та реалізацію демократичних принципів функціонування держави. Вирішальне значення у цьому процесі має перехід від формального підходу до підвищення кваліфікації до системи безперервного професійного розвитку, заснованої на інноваційності, компетентності, цифровізації та орієнтації на практичні результати діяльності публічних службовців.

Сучасні тенденції розвитку системи професійного навчання публічних службовців в Україні свідчать про поступовий перехід від формального підвищення кваліфікації до моделі безперервного професійного розвитку, орієнтованої на формування компетентностей та практичних навичок. Одним із ключових напрямів модернізації кадрової політики у 2023–2026 роках стало впровадження цифрових освітніх інструментів, дистанційного навчання та персоналізованих освітніх траєкторій для публічних службовців.

Відповідно до результатів моніторингу Національного агентства України з питань державної служби, упродовж 2024 року понад 184 тисячі учасників пройшли навчання за програмами підвищення кваліфікації, а суб'єктами надання освітніх послуг було розроблено понад 700 програм професійного навчання. Основна увага приділялася підвищенню якості освітніх програм та їх відповідності реальним потребам органів державної влади й місцевого самоврядування.

Важливою тенденцією останніх років стало активне впровадження програм розвитку цифрових компетентностей публічних службовців. Особливої актуальності такі програми набули в умовах цифровізації державного управління та функціонування органів влади під час воєнного стану. Серед пріоритетних напрямів навчання визначаються цифрова грамотність, електронне урядування, кібербезпека, цифрова комунікація та використання сучасних платформ організації управлінської діяльності.

У межах реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки значна увага приділяється формуванню професійної

публічної служби, здатної ефективно працювати в умовах кризових викликів, післявоєнного відновлення держави та європейської інтеграції. У зв'язку з цим професійне навчання дедалі більше орієнтується на розвиток управлінських, аналітичних, комунікативних і цифрових компетентностей, необхідних для сучасного публічного службовця.

Позитивною тенденцією є також розширення системи дистанційного навчання. У 2024–2025 роках значна частина програм підвищення кваліфікації реалізовувалася саме в онлайн-форматі, що дозволило забезпечити безперервність професійного розвитку навіть в умовах безпекових обмежень та територіальної розосередженості працівників органів влади. Особливо це стосується програм для державних службовців, вперше призначених на посади категорій «Б» та «В», для яких дистанційне навчання стало одним із базових механізмів професійної адаптації.

Водночас зберігаються проблеми, пов'язані з нерівномірним рівнем цифрових компетентностей персоналу, недостатньою інтеграцією результатів навчання у практичну діяльність органів влади, а також обмеженими можливостями системного оцінювання ефективності професійного розвитку. У зв'язку з цим перспективними напрямками вдосконалення кадрової політики залишаються розвиток компетентнісного підходу, створення цифрових платформ управління знаннями, посилення ролі служб управління персоналом та впровадження сучасних механізмів моніторингу професійного зростання публічних службовців.

Особливого значення в умовах 2025–2026 років набуває підготовка кадрів для післявоєнного відновлення України. Це зумовлює необхідність включення до програм підвищення кваліфікації тематичних модулів з управління проектами відновлення територій, стратегічного планування розвитку громад, кризового менеджменту, роботи з міжнародною технічною допомогою та реалізації європейських стандартів врядування. За таких умов система професійного розвитку повинна виконувати не лише освітню, а й стратегічну

функцію формування нового кадрового потенціалу публічного управління, здатного забезпечувати модернізацію державних інституцій та ефективно управління процесами відбудови держави.

Висновки до розділу 2

Отже, проведений аналіз сучасного стану системи професійного розвитку публічних службовців дає підстави стверджувати, що ефективність функціонування органів публічної влади безпосередньо залежить від рівня професійної компетентності персоналу, якості кадрового забезпечення та здатності системи професійного навчання адаптуватися до сучасних суспільних викликів. У сучасних умовах професійний розвиток персоналу розглядається не лише як складова кадрової роботи, а як стратегічний інструмент модернізації системи публічного управління.

У ході дослідження встановлено, що сучасна система підвищення кваліфікації публічних службовців поступово трансформується від формальної моделі навчання до компетентісно орієнтованої системи безперервного професійного розвитку. Значний вплив на цей процес мають цифровізація державного управління, європейська інтеграція України, реформа державної служби, децентралізація та необхідність забезпечення функціонування органів влади в умовах воєнного стану.

Виявлено, що ключовими проблемами системи професійного розвитку залишаються недостатній рівень стратегічного планування професійного навчання, обмежене фінансування освітніх програм, нерівномірний рівень цифрових компетентностей персоналу, формальний характер окремих процедур підвищення кваліфікації та недостатній взаємозв'язок між результатами навчання і практичною діяльністю публічних службовців.

З'ясовано, що важливим напрямом удосконалення кадрової політики у сфері публічної служби є розвиток сучасних кадрових технологій, заснованих

на компетентнісному підході. Такий підхід передбачає орієнтацію не лише на рівень формальної освіти працівника, а й на його професійні компетентності, здатність приймати управлінські рішення, адаптуватися до змін, працювати в умовах кризових ситуацій та забезпечувати ефективну реалізацію функцій державного управління.

У процесі дослідження встановлено доцільність комплексного вдосконалення системи професійного розвитку публічних службовців шляхом поєднання правових, кадрових, організаційних та інформаційно-аналітичних механізмів. Зокрема, перспективними напрямками модернізації визначено:

- удосконалення нормативно-правового забезпечення професійного розвитку персоналу;
- розвиток системи стратегічного управління людськими ресурсами;
- впровадження сучасних механізмів оцінювання професійних компетентностей;
- посилення ролі служб управління персоналом;
- розширення використання дистанційного та змішаного навчання;
- створення цифрових платформ професійного розвитку;
- інтеграцію неформальної та інформальної освіти;
- розвиток системи мотивації професійного навчання.

Окремої уваги потребує цифровізація системи професійного розвитку. Встановлено, що сучасні електронні освітні платформи, дистанційні курси, вебінари та онлайн-тренінги значно розширюють можливості безперервного професійного навчання публічних службовців, забезпечують доступність освітніх ресурсів та сприяють формуванню цифрових компетентностей персоналу.

Водночас доведено, що ефективність професійного розвитку неможлива без належного ресурсного забезпечення системи професійного навчання. Одними з основних стримувальних чинників залишаються недостатність фінансових ресурсів, обмежені можливості матеріально-технічного

забезпечення освітнього процесу та нерівномірний рівень доступу до сучасних цифрових технологій.

Важливим результатом дослідження стало обґрунтування необхідності переходу до моделі безперервного професійного розвитку публічних службовців, яка охоплює весь цикл кадрового забезпечення — від професійного добору та формування кадрового резерву до підвищення кваліфікації, оцінювання результатів діяльності та кар'єрного просування персоналу.

Таким чином, ефективне функціонування системи публічного управління, забезпечення якісного надання публічних послуг та реалізація стратегічних завдань держави неможливі без формування сучасної системи професійного розвитку публічних службовців. Саме професійний, компетентний та здатний до постійного саморозвитку кадровий потенціал є однією з основних передумов ефективного державного управління, успішної реалізації реформ та післявоєнного відновлення України.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі здійснено теоретичне узагальнення та комплексний аналіз сучасних підходів до професійного розвитку персоналу у сфері публічної служби, а також обґрунтовано напрями вдосконалення системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців в Україні. Проведене дослідження дало можливість сформулювати низку висновків відповідно до поставленої мети та визначених завдань.

Установлено, що професійний розвиток персоналу є однією з ключових складових сучасної кадрової політики у сфері публічного управління. В умовах реформування державного управління, цифровізації, європейської інтеграції та функціонування органів влади в умовах воєнного стану особливого значення набуває формування професійного, компетентного та здатного до постійного самовдосконалення кадрового потенціалу.

Доведено, що система професійного розвитку публічних службовців повинна розглядатися як безперервний процес навчання, підвищення кваліфікації, професійної адаптації, оцінювання компетентностей та управління кар'єрним розвитком персоналу. Саме професійне навчання забезпечує оновлення знань, розвиток управлінських навичок, формування цифрових компетентностей та здатність персоналу ефективно реагувати на сучасні виклики публічного управління.

У процесі дослідження визначено, що важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності персоналу відіграє безперервне професійне навчання, оскільки воно сприяє підвищенню професійної компетентності працівників, прискорює їх адаптацію до змін у професійному середовищі, забезпечує краще розуміння стратегічних цілей організації та сприяє розвитку організаційної культури. Здатність системи публічного управління до постійного навчання та розвитку кадрового потенціалу стає важливою передумовою її ефективності та

стійкості.

Аналіз зарубіжного досвіду показав, що у більшості європейських держав професійний розвиток публічних службовців базується на принципах безперервності, компетентнісного підходу, практичної орієнтованості навчання та тісного взаємозв'язку між результатами професійного навчання і кар'єрним просуванням. Встановлено, що сучасні європейські моделі професійного розвитку активно використовують цифрові освітні технології, дистанційне навчання, індивідуальні освітні траєкторії та механізми постійного оцінювання професійних компетентностей персоналу.

У ході дослідження встановлено, що система професійного розвитку публічних службовців в Україні перебуває на етапі активної трансформації. Позитивними тенденціями є цифровізація освітнього процесу, розвиток дистанційних форм навчання, впровадження компетентнісного підходу та розширення системи професійного навчання. Водночас залишаються актуальними проблеми недостатнього фінансування професійного розвитку, формального характеру окремих програм підвищення кваліфікації, недостатньої мотивації персоналу до самоосвіти та нерівномірного рівня розвитку цифрових компетентностей.

Доведено, що одним із пріоритетних напрямів модернізації кадрової політики має стати створення сучасної системи стратегічного управління людськими ресурсами у сфері публічної служби. Така система повинна забезпечувати взаємозв'язок між кадровою політикою, професійним розвитком персоналу та стратегічними завданнями державного управління.

У роботі обґрунтовано доцільність удосконалення нормативно-правового забезпечення професійного розвитку публічних службовців, розвитку системи оцінювання професійних компетентностей, розширення використання цифрових освітніх платформ, впровадження сучасних кадрових технологій та посилення ролі служб управління персоналом.

Особливого значення в сучасних умовах набуває розвиток дистанційного та змішаного навчання, що дозволяє забезпечити безперервність професійного розвитку персоналу незалежно від територіального розташування органів влади та безпекових умов. Використання цифрових освітніх платформ, електронних курсів, онлайн-тренінгів і вебінарів значно підвищує доступність професійного навчання та створює умови для індивідуалізації освітнього процесу.

У результаті проведеного дослідження визначено, що ефективне функціонування системи професійного розвитку публічних службовців потребує:

- удосконалення нормативно-правової бази професійного навчання;
- впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом;
- розвитку цифрової інфраструктури професійного навчання;
- посилення практичної спрямованості освітніх програм;
- удосконалення механізмів мотивації професійного розвитку;
- впровадження сучасних систем моніторингу та оцінювання результативності навчання;
- розширення міжнародного співробітництва у сфері професійного розвитку публічних службовців.

Таким чином, професійний розвиток персоналу є однією з ключових передумов формування ефективної, професійної та сучасної системи публічного управління. Саме висококваліфікований кадровий потенціал, здатний до безперервного навчання, інноваційної діяльності та адаптації до суспільних трансформацій, забезпечує результативне функціонування органів публічної влади, реалізацію державної політики та успішне післявоєнне відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні питання організації навчання і методики викладання в системі підвищення кваліфікації державних службовців : матеріали міжнар. наук-практ. конф. Київ : Вид-во УАДУ, 1998. 347 с.
2. Аналіз світового досвіду в контексті вдосконалення підготовки управлінських кадрів: Велика Британія / за ред. Є. А. Уткіна; Світовий досвід у сфері державного управління та його кадрова складова. Одеса : Одес. регіон. ін-т держ. упр., 2001. 9-17 с.
3. Артеменко Н. Ф. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2012. 184 с.
4. Афанасьєв В. Я. Підготовка управлінських кадрів до державної служби : монографія. Київ, 2000. 182 с.
5. Бюро інформації Ради Європи в Україні. URL : <http://coe.kiev.ua/> (дата звернення 02.06.2022).
6. Гогіна Л. Проблемні питання професійної підготовки керівних кадрів державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. *Вісн. НАДУ*. 2003. 297–307 с.
7. Гриненко В. Професійне навчання вищих керівних кадрів для державної служби в зарубіжних країнах. Київ : Вісн. НАДУ, 2005. 162-169 с.
8. Довідник з європейської інтеграції. URL : <http://eudirectory.ea-ua.info/> (дата звернення 02.06.2022).
9. Євроглосарій. URL : <http://www.europa.dovidka.com.ua> (дата звернення 02.06.2022).
10. Жук Н. Б. Державна кадрова політика. Державний архів Львівській області. URL : <http://www.archivelviv.gov.ua/materials/publications/articles/derzhavnakadrova-politika>).

11. Жиденко Н. А. Сучасні тенденції управління професійним розвитком персоналу органів державної влади в Україні : автореф. дис. к. н. держ. упр. Київ : Національна академія державного управління при Президентові України, 2019. 26 с.

12. Іщенко О. Актуальні питання кадрової політики на сучасному етапі. Київ : Вісн. УАДУ. 2003. №1. 5-11 с.

13. Історія державної служби в Україні у 5 т. / за заг. ред. О. Г. Аркуша, О. В. Бойко, Є. І. Бородін та ін.; відп. ред. Т. В. Мотренко, В. А. Смолій. Київ : Ніка-Центр, 2009. Т. 2. 512 с.

14. Кибанов А. Я. Составляющие организационно-экономического механизма формирования системы управления персоналом организации. *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*. 2013. Т. 3. 2896 – 2900 с.

15. Котик Л. Формування професійної компетентності державних службовців у контексті розвитку персонального капіталу. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 2. 147–154 с.

16. Кальниш Ю. Г. Організаційні особливості та перспективи розвитку системи професійного навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні. *Зб. наук. праць НАДУ*. Київ : НАДУ, 2003. Вип. 2. 298–310 с.

17. Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 974. URL : <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-shvalennya-konserciyu> (дата звернення 02.06.2022).

18. Луговий В. Про принципи і тенденції підготовки вищих керівників у галузі державного управління (професійно-методологічний підхід). *Вісн. УАДУ*. 2004. № 2. 5-13 с.

19. Луговий В. І. Шляхи і засади вдосконалення підготовки керівного персоналу державної служби (аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду). Підвищення кваліфікації державних службовців: кб. наук. пр./ кол. авт.; кер. П. С. Назимко. Київ : Вид-во Вісн, УАДУ. 1999. 108-138 с.

20. Михайлишин Л. Р. Андрагогічні основи професійного розвитку державних службовців. *Демократичне врядування*. 2013. Вип. 11. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2013_11_24.

21. Міненко М. Підвищення кваліфікації управлінських кадрів у розвинених європейських країнах : досвід для України. Київ : Вісн. УАДУ, 2004. № 4. 464-470 с.

22. Нинюк М. Патріотизм, професіоналізм, порядність – основні складові підвищення кваліфікації державних службовців. Київ : Вісн. УАДУ. 2002. № 2. 356-360 с.

23. Навчальний процес у закладах системи перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів : досвід та проблеми: Зб. наук. та наук.метод. пр. / за заг. ред. В. І. Лугового, І. В. Розпутенка, В. Г. Понеділко. Київ : Видво НАДУ, 2004. Вип. 1. 184 с.

24. Олійник І. Л. Професійний розвиток державних службовців. *Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского. Серия «Юридические науки»*. 2013. Том 26 (65). № 2-1 (Ч. 2). 69–77 с.

25. Опанасюк Г. Тенденції підготовки державних службовців у країнах Центральної та Східної Європи. Київ : Вид-во УАДУ, 2001. 284 с.

26. Особливості модернізації та функціонування державної служби у зарубіжних країнах /за заг. ред. Грінівецька Н. Державна служба як соціальний інститут: проблеми концептуального аналізу. УАДУ при Президентіві України. Київ, 1999. 22-24 с.

27. О дальнейшем совершенствовании системы повышения квалификации руководящих работников и специалистов народного хозяйства : Постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 13.10.1977 г. № 933.

URL : <http://www.economics.kiev.ua/download/ZakonySSSR/data03/tex14101.htm>

28. О перестройке системы повышения квалификации и переподготовки руководящих работников и специалистов народного хозяйства : Постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 06.02.1988 г. № 166. URL : <http://lawru.info/dok/1988/02/06/n1180304.htm>.

29. Оболенський О. Ю. Державна служба: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 344 с.

30. Олійник Л. Всеукраїнський конкурс «Кращий державний службовець» зміцнює довіру громадян до професіоналізму державних службовців. *Вісн. державної служби України*. 2011. № 4. 43–49 с.

31. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку : монографія. Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2005. 326 с.

32. Орлів М. С. Проблеми підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади і пріоритети його державного регулювання. *Evropský politický a právní diskurz*. 2018. № 2. 190–198 с.

33. Орлів М. С. Формування механізмів державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади на основі «дерева цілей». *Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління*. 2018. № 1. 48–61 с.

34. Поліщук І. В. Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні : автореф. дис. к. н. держ. упр. Київ : Національна академія державного управління при Президентові України, 2018. 26 с.

35. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

36. 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 06.02.2019 р. № 106. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80>.

37. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.

38. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 974-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80>.

39. Питання Української академії державного управління при Президентові України : Указ Президента України від 21.09.2001 р. № 850/2001. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/850/2001/ed20010921>.

40. Про державну службу : Закон України від 16.12.1993 р. № 3723XII (втратив чинність). URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/372312>.

41. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій : Постанова Кабінету Міністрів України від 08.02.1997 р. № 167. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/16797%D0%BF>.

42. Про затвердження Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : Постанова Кабінету Міністрів України від 07.07.2010 р. № 564. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5642010п>.

43. Про затвердження порядку організації і проведення Школою вищого корпусу державної служби тренінгів для державних службовців першої другої категорій : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.08.2010 р. № 728.

URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/7282010%D0%BF>

44. Проблеми ефективності підвищення кваліфікації керівних кадрів : колектив. моногр. / Н. В. Грицяк, В. О. Гущенко, Н. Г. Протасова ; наук. ред. І. В. Розпутенко ; Укр. Акад. держ. упр. при Президентові України, Інст підвищ. кваліфікації керів. кадрів. Київ : «К.І.С.», 2003. 222 с.

45. Професійна державна служба : Що зроблено і що далі? : Публічна доповідь про основні результати діяльності у 2006 році / Голов. упр. держ. служби України ; упоряд. А. Вишневський. Київ, 2006. 59 с.

46. Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи : монографія / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська та ін. Київ : НАДУ, 2013. 112 с.

47. Система навчання у державному управлінні. Франція, Німеччина, Іспанія, Об'єднане королівство. Київ, 1996. 119 с.

48. Слюсаренко О. Про професійний добір і фахове навчання в системі кар'єрного розвитку державних службовців країн Північної Америки та Європи. Київ : Вісник УАДУ. 2004. № 2. 202-210 с.

49. Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-p> .

50. Толкованов В. Основні результати реалізації Програми розвитку лідерства. *Вісн. державної служби України*. 2012. № 4. 9–13 с.

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Валентин Валерійович УМАНЕЦЬ

Співавтор:

Назва: СИСТЕМА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Науковий керівник: професор Олег Олександрович Долженков

Підрозділ: SUNPU

Коефіцієнт подібності 1:14.14%

Коефіцієнт подібності 2:0.92%

Мікропробіли: 0

Заміна букв: 0

Інтервали: 0

Білі знаки: 0

Дата створення звіту: 2026-06-08 15:06:22.0

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

Запозичення, виявлені в роботі є законними і не є плагіатом. Рівень подібності не перевищує допустимої межі. Таким чином робота незалежна і приймається.

Запозичення не є плагіатом, але перевищено граничне значення рівня подібностей. Таким чином робота повертається на доопрацювання.

Виявлено запозичення і плагіат або навмисні текстові спотворення (маніпуляції), як передбачувані спроби укриття плагіату, які роблять роботу невідповідною вимогам законодавства (Ст. 32. ЗУ Про вищу освіту, пункт 3.1, Ст. 42. ЗУ Про освіту) та вимог НАЗЯВО (Критерій 5), а також кодексу етики і процедур. Таким чином робота не приймається.

Обґрунтування:

Дата

експерт