

Ірина Юник, к.держ.упр., доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Катерина Єрмак,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності
«Публічне управління та адміністрування»,
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра
Моторного, м. Запоріжжя, Україна

УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ

Актуальність дослідження. В умовах євроінтеграції, цифрової трансформації та повоєнного відновлення України управління професійним розвитком персоналу публічної служби набуває стратегічного значення. Якість кадрового потенціалу безпосередньо визначає ефективність реалізації державної політики та рівень суспільної довіри до органів влади.

Професійний розвиток персоналу є багатовимірним процесом, який поєднує освітню, компетентнісну, мотиваційну та організаційну складові. Методологічну основу управління цим процесом формує інтеграція системного, компетентнісного, процесного та стратегічного підходів, кожен з яких має власні переваги та обмеження. Найбільш ефективною для України визначено комбіновану модель, де стратегічний підхід задає орієнтири, системний – забезпечує узгодженість, процесний – реалізацію, компетентнісний – змістове наповнення.

Професіоналізм – це багатогранне явище, зокрема це сукупність освіти, саморозвитку фахівця, особистісних якостей, власного досвіду, сили волі тощо. Крім того, професіоналізм можна визначити як внутрішнє ставлення спеціаліста до праці. Основні вимоги, що характеризують професіоналізацію посадової особи (особистий професіоналізм), полягають у виконанні обов’язків, покладених державою, через наявність умінь, навичок, певного досвіду, знання, а також особистісних здібностей. Таким чином, професіоналізм – це найкращі досягнення, результати у певному виді діяльності за допомогою власного досвіду, освіти, навичок, вмінь [2].

Інституційне забезпечення системи управління професійним розвитком персоналу на публічній службі ґрунтується на моделі «централізоване управління – децентралізоване виконання»: Національне агентство України з питань державної служби (далі – НАДС) виконує роль методологічного та координаційного центру, тоді як регіональні центри підвищення кваліфікації забезпечують практичну реалізацію навчання з урахуванням регіональної специфіки. Важливу роль у реалізації державної політики у сфері державної служби та управління персоналом відіграють територіальні органи НАДС – міжрегіональні управління. Станом на сьогодні функціонують: Західне міжрегіональне управління НАДС, Центральне міжрегіональне управління НАДС та Південно-Східне міжрегіональне управління НАДС. Вони забезпечують реалізацію державної політики у сфері державної

служби на відповідних територіях, здійснюють методичний супровід, координацію та контроль кадрової роботи в органах публічної влади, а також сприяють організації професійного навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців.

Організаційні засади функціонування системи професійного навчання публічних службовців визначає Положення про систему професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (2019 р.) [3]. Відповідно до зазначеного Положення система професійного навчання публічних службовців базується на таких принципах, як: обов'язковість і безперервність навчання протягом служби; цілеспрямованість та випереджувальний характер розвитку компетенцій; забезпечення високої якості освіти; інноваційність і практична спрямованість; індивідуалізація та диференціація підходів; безбар'єрність та інклюзивність; відкритість і академічна доброчесність; наближення освітніх послуг до місця служби; гарантованість фінансування. Учасники професійного навчання можуть реалізовувати своє право на підвищення кваліфікації через:

- підготовку – успішне проходження освітньо-професійних програм, зокрема за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», що дає ступінь магістра;
- підвищення кваліфікації – набуття нових або вдосконалення наявних компетентностей;
- стажування – здобуття практичного досвіду виконання професійних завдань;
- самоосвіту – самоорганізоване опанування компетентностей під час професійної або громадської діяльності та у вільний час [1, с. 1067].

Аналіз сучасного стану системи управління професійним розвитком персоналу на публічній службі виявив ключові проблеми:

- хронічний дефіцит фінансування за залишковим принципом;
- територіальна нерівномірність доступу до якісних освітніх послуг;
- формалізація підвищення кваліфікації – навчання сприймається як бюрократична процедура, а не інструмент розвитку;
- слабкий зв'язок між результатами навчання та кар'єрним просуванням;
- недостатня цифровізація процесів моніторингу та оцінювання.

Дослідження зарубіжного досвіду (Франції, Німеччини, Великої Британії, Канади, країн Північної Європи) дозволило виокремити провідні тенденції управління професійним розвитком персоналу на публічній службі, серед яких: тотальна орієнтація на компетентнісний підхід; індивідуалізація освітніх траєкторій; концепція навчання впродовж життя; цифровізація через спеціалізовані платформи (Civil Service Learning, Canada School of Public Service); жорсткий зв'язок між навчанням і кар'єрним зростанням.

На підставі проведеного аналізу запропоновано основні напрями модернізації системи управління професійним розвитком персоналу на публічній службі.

1. Поглиблення компетентнісного підходу – розробка індивідуальних профілів компетентностей для конкретних категорій посад, впровадження асесмент-центрів

та методу «360 градусів», гармонізація національної моделі з європейськими стандартами.

2. Індивідуалізація навчання – перехід від уніфікованих програм до персоналізованих траєкторій професійного розвитку на основі результатів щорічного оцінювання службової діяльності.

3. Цифровізація системи – створення Єдиної цифрової платформи професійного розвитку, впровадження концепції навчання впродовж життя, гейміфікації та симуляцій управлінських ситуацій.

4. Реформа оцінювання ефективності – перехід від формальної фіксації годин навчання до чотирирівневої моделі оцінювання із застосуванням ключових показників ефективності та аналітики великих даних.

5. Посилення мотиваційних механізмів – законодавче закріплення прямого зв'язку між успішним підвищенням кваліфікації та кар'єрним просуванням, включенням до кадрового резерву і преміюванням.

Висновки. Ефективне управління професійним розвитком персоналу є стратегічною передумовою формування адаптивної та результативної публічної служби. Реалізація запропонованих напрямів модернізації сприятиме підвищенню якості публічних послуг, зміцненню інституційної спроможності органів публічної влади та забезпеченню сталого розвитку держави, що повністю корелюється з принципами ESG-врядування в публічному секторі.

Список використаних джерел

1. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г., Омелюх І. О. Правове забезпечення кар'єрного зростання державних службовців: сучасні підходи та виклики воєнного стану. *Успіхи і досягнення у науці (Серія «Управління та адміністрування»): журнал*. 2025. № 12 (22) 2025. С. 1059 – 1074. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-1059-1074](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-1059-1074)

2. Пасемко Г.П. Таран О. М. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку персоналу публічної служби. *Економіка та суспільство*. Випуск 42. 2022. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1650/1587>.

3. Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#n49>.