

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО
Факультет економіки та бізнесу

Кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

Галузь знань: 28 «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»



(підпис)

Ю. Є. Вороніна

(ініціали та прізвище)

«16» червня 2026 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту та
публічного адміністрування



(підпис)

С. Р. Плотніченко

(ініціали та прізвище)

«16» червня 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ
НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ»

Здобувач вищої освіти: _____



(підпис)

Єрмак Катерина Віталіївна

(ПІБ здобувача)

Науковий керівник: _____



(підпис)

доцент, к.держ.упр., Юник І. Г.

(учене звання, науковий ступінь, ПІБ)

Запоріжжя, 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО
 факультет економіки та бізнесу
 кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»
 Галузь знань: 28 «Публічне управління та адміністрування»
 Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
 освітньо-професійної програми
 «Публічне управління та
 адміністрування»



 (підпис) **Ю. Є. Вороніна**
 (ініціали та прізвище)
 «19» вересня 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту та
 публічного адміністрування



 (підпис) **С. Р. Плотніченко**
 (ініціали та прізвище)
 «19» вересня 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

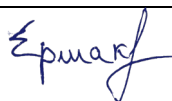
на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
 здобувачки вищої освіти Єрмак Катерини Віталіївни

1. Тема кваліфікаційної бакалаврської роботи: «Управління професійним розвитком персоналу на публічній службі»
 науковий керівник роботи Юник Ірина Геннадіївна, к.держ.упр., доцент
 затверджені наказом ректора університету від «15» вересня 2025 р. № 481-с
2. Строк подання кваліфікаційної бакалаврської роботи «12» червня 2026 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної бакалаврської роботи: нормативно-правові акти України, міжнародні документи, наукові та аналітичні джерела, статистичні та інформаційні матеріали офіційних органів і відкритих баз даних.
4. Зміст кваліфікаційної бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити):
 - Сутність, основні підходи та принципи щодо управління розвитком персоналу в органах публічної влади.
 - Нормативно-правове та інституційне забезпечення управління професійним розвитком персоналу в органах публічної влади.
 - Аналіз сучасного стану та особливостей управління професійним розвитком персоналу на публічній службі.
 - Перспективи удосконалення управління професійним розвитком персоналу на публічній службі.
5. Перелік графічного матеріалу: таблиці.
6. Дата видачі завдання «19» вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	24.09.2025	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу на публічній службі.	04.03.2026	виконано
3	Розділ 2. Сучасний стан та напрями удосконалення управління професійним розвитком персоналу на публічній службі	22.05.2026	виконано
4	Перевірка на плагіат	06.06.2026	виконано
5	Попередній захист роботи на кафедрі	16.06.2026	виконано

Здобувачка вищої освіти


 (підпис)

 ЄРМАК К. В.
 (ініціали та прізвище)

Керівник кваліфікаційної бакалаврської роботи


 (підпис)

 ЮНИК І. Г.
 (ініціали та прізвище)

Рішення комісії про попередній захист кваліфікаційної роботи
від «16» червня 2026 р. до захисту допущено

Члени комісії:

1. Ортіна Г.В., д.н.держ.упр., проф.

(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

2. Вороніна Ю.Є., к.н.держ.упр., доц.

(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

3. Горбова Н.А., к.п.н., доц.

(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

4. Єфіменко Л.М., к.н.держ.упр., доц.

(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

Допустити до захисту

Завідувач кафедри менеджменту та публічного адміністрування


 (підпис)

 С. Р. ПЛОТНИЧЕНКО
 (ініціали та прізвище)

«16» червня 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ.....	8
1.1. Сутність і значення професійного розвитку персоналу в системі публічного управління	8
1.2. Основні підходи та принципи управління розвитком персоналу в органах публічної влади.....	12
1.3. Нормативно-правове забезпечення професійного розвитку публічних службовців в Україні.....	17
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ.....	22
2.1. Характеристика інституційного забезпечення управління професійним розвитком персоналу в органах публічної влади	22
2.2. Аналіз сучасного стану та особливостей управління професійним розвитком персоналу на публічній службі.....	26
2.3. Перспективи удосконалення управління професійним розвитком персоналу на публічній службі.....	31
Висновки до розділу 2.....	37
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформації системи публічного управління в Україні, зумовлених процесами євроінтеграції, цифровізації, реформування публічної служби та функціонування в умовах воєнного стану, особливої ваги набуває проблема ефективного управління професійним розвитком персоналу на публічній службі. Якість кадрового потенціалу органів державної влади та місцевого самоврядування безпосередньо визначає рівень спроможності держави забезпечувати стабільність, безпеку та надання якісних публічних послуг.

Сучасні виклики, пов'язані з необхідністю підвищення професійної компетентності публічних службовців, впровадження інноваційних управлінських технологій, розвитку цифрових навичок, формування етичних стандартів та антикорупційної культури, зумовлюють потребу в удосконаленні системи професійного розвитку персоналу. Водночас, аналіз практики функціонування публічної служби засвідчує про наявність низки проблем, зокрема недостатню ефективність існуючих механізмів навчання, невідповідність компетентностей сучасним вимогам, фрагментарність кадрової політики та обмежене використання інноваційних підходів до розвитку персоналу.

Значущість дослідження посилюється також необхідністю адаптації національної системи публічної служби до європейських стандартів, що передбачає впровадження принципів безперервного професійного навчання, компетентнісного підходу та ефективного управління людськими ресурсами. Отже, актуальність теми обумовлена як теоретичною необхідністю поглиблення наукових підходів до управління професійним розвитком персоналу, так і практичною потребою вдосконалення відповідних механізмів у системі публічного управління України.

Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління професійним розвитком персоналу на публічній службі в Україні.

Завдання дослідження:

- 1) розглянути сутність і значення професійного розвитку персоналу в системі публічного управління;
- 2) дослідити основні підходи та принципи управління розвитком персоналу в органах публічної влади;
- 3) проаналізувати нормативно-правове забезпечення професійного розвитку публічних службовців в Україні;
- 4) охарактеризувати інституційне забезпечення управління професійним розвитком персоналу;
- 5) здійснити аналіз сучасного стану та особливостей управління професійним розвитком персоналу на публічній службі;
- 6) визначити основні проблеми та перспективи удосконалення управління професійним розвитком персоналу.

Об'єктом дослідження є процес управління професійним розвитком персоналу в системі публічної служби України.

Предметом дослідження є теоретичні, правові та організаційно-управлінські аспекти професійного розвитку персоналу в органах публічної влади.

У процесі дослідження використано такі *методи* дослідження, як: метод теоретичного узагальнення та системного аналізу – для дослідження сутності професійного розвитку персоналу; порівняльний метод – для аналізу зарубіжного та вітчизняного досвіду управління персоналом; структурно-функціональний метод – для дослідження інституційного забезпечення; статистичний аналіз – для оцінки сучасного стану професійного розвитку; метод логічного узагальнення – для формування висновків і рекомендацій; аналіз нормативно-правових актів – для дослідження правового забезпечення професійного розвитку.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична значущість дослідження полягає в узагальненні та розвитку наукових підходів до управління професійним розвитком персоналу на публічній службі, уточненні сутності відповідних категорій та визначенні сучасних тенденцій розвитку кадрової політики. Методична значущість полягає у систематизації підходів, принципів та інструментів управління професійним розвитком персоналу, що можуть бути використані у наукових дослідженнях та освітньому процесі. Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій органами державної влади та місцевого самоврядування з метою підвищення ефективності управління професійним розвитком персоналу, удосконалення системи професійного навчання та формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу.

Інформаційну базу дослідження становлять сукупність нормативно-правових актів України: Закон України «Про державну службу», Закон України «Про запобігання корупції», а також постанови Кабінету Міністрів України, зокрема щодо системи професійного навчання державних службовців, порядку оцінювання результатів службової діяльності та діяльності уповноважених органів у сфері державної служби. Важливе значення мають також підзаконні акти, що регламентують етичну поведінку державних службовців та розвиток їхніх компетентностей. Теоретичною основою дослідження є наукові праці українських учених у галузі публічного управління, державної служби та управління персоналом, зокрема дослідження В. Д. Бакуменка, О. М. Руденка, К. О. Ващенко, С. П. Серьогіна, І. П. Лопушинського, а також сучасні наукові статті, присвячені проблемам кадрової політики, професійного розвитку публічних службовців, цифровізації публічного управління та впровадження інноваційних технологій управління персоналом.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

1.1. Сутність і значення професійного розвитку персоналу в системі публічного управління

У сучасній архітектурі публічного управління професійний розвиток персоналу виступає фундаментальною категорією, що визначає не лише функціональну життєздатність державних інститутів, а й рівень довіри суспільства до органів влади. Як зазначає В. Д. Бакуменко, ефективність публічного управління безпосередньо залежить від якості кадрового потенціалу та рівня його професійної підготовки [9, с. 48]. У цьому контексті професійний розвиток слід розглядати як системно організований, безперервний процес формування та вдосконалення компетентностей державних службовців, що забезпечує їхню здатність реалізовувати функції держави на належному рівні.

Згідно з підходом С. М. Серьогіна, професійний розвиток у системі публічної служби є не просто інструментом підвищення кваліфікації, а складовою інституційного розвитку держави, оскільки саме через кадровий потенціал реалізуються стратегічні напрями державної політики [42, с. 11]. Аналогічну позицію займає І. П. Сурай, який підкреслює, що інституціоналізація публічної служби неможлива без системного підходу до розвитку людських ресурсів [45, с. 111].

Професійний розвиток не є статичним явищем; він має динамічний характер і передбачає постійне оновлення знань, навичок і професійних установок. Як зазначає К. О. Ващенко, сучасна система підготовки державних службовців повинна базуватися на принципах безперервності навчання, адаптивності та орієнтації на результат [16, с. 73]. Це дозволяє забезпечити

відповідність компетенцій персоналу швидким змінам у соціально-економічному середовищі.

Глибокий теоретичний аналіз дозволяє виокремити ключові складові професійного розвитку персоналу. Зокрема, В. О. Чабаров та О. В. Євтушок підкреслюють важливість системного підходу до організації праці та розвитку кадрового потенціалу, що включає освітню, компетентнісну, мотиваційну та організаційну складові [50, с. 6].

Освітньо-підготовчий компонент професійного розвитку базується на концепції безперервного навчання. Як зазначає Н. Волкова, в умовах євроінтеграції особливого значення набуває формування системи навчання, що забезпечує постійне оновлення знань державних службовців. Це включає як формальну освіту, так і неформальні форми навчання, такі як тренінги, семінари та професійні стажування [18, с. 31].

Компетентнісний підхід до розвитку персоналу набуває все більшої актуальності. За дослідженнями О. М. Руденка, сучасний державний службовець повинен володіти не лише спеціалізованими знаннями, а й широким спектром універсальних компетентностей, зокрема комунікативними навичками, критичним мисленням та цифровою грамотністю [40, с. 52]. У свою чергу, Р. І. Пашов акцентує увагу на ролі цифровізації у трансформації компетентнісної моделі публічної служби [37, с. 12].

Мотиваційний аспект професійного розвитку є не менш важливим. Як зазначають А. Ю. Жулавський та В. П. Гордієнко, ефективна система мотивації державних службовців сприяє підвищенню продуктивності праці та рівня їхньої професійної залученості. Вони підкреслюють, що поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів створює передумови для самореалізації працівників [25, с.68].

Організаційна складова професійного розвитку передбачає створення відповідної інституційної бази. В. В. Василенко та М. І. Дяченко наголошують, що ефективність діяльності кадрових служб значною мірою визначає рівень розвитку персоналу в органах державної влади. Саме через належну організацію

кадрових процесів забезпечується системність і послідовність професійного зростання [15, с.8].

Функціональне значення професійного розвитку проявляється у кількох ключових напрямках. По-перше, він забезпечує якість виконання службових обов'язків, що є основою ефективного державного управління. По-друге, як зазначає А. В. Миколук, розвиток персоналу відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності функціонування органів влади, особливо в умовах кризових ситуацій. По-третє, він сприяє формуванню професійної культури та етичних стандартів діяльності державних службовців [33, с.67].

Сучасна концепція професійного розвитку виходить за межі традиційного навчання. Як підкреслює О. А. Гавриш, важливу роль відіграють інноваційні методи розвитку персоналу, зокрема наставництво, коучинг та обмін досвідом. Ці інструменти дозволяють ефективніше передавати знання та формувати практичні навички [20, с.49].

Особливого значення професійний розвиток набуває в умовах цифровізації. С. М. Серьогін зазначає, що цифрова трансформація публічної служби вимагає формування нових компетентностей та використання сучасних технологій навчання. Використання електронних платформ та дистанційних форм освіти значно розширює можливості для професійного зростання державних службовців [42, с.12].

Водночас, як підкреслює Ю. В. Орловська, глобалізаційні процеси та інтеграція України до європейського простору вимагають адаптації системи професійного розвитку до міжнародних стандартів. Це передбачає впровадження кращих практик управління персоналом та гармонізацію національної системи підготовки кадрів із європейськими підходами [35, с.21].

Управління професійним розвитком персоналу слід розглядати як безперервний цикл. За словами І. П. Лопушинського, цей процес включає визначення потреб у навчанні, планування програм розвитку, їх реалізацію та оцінку результатів [32, с.136]. Такий підхід дозволяє забезпечити відповідність

між індивідуальними цілями працівників та стратегічними завданнями організації.

Важливу роль у реалізації кадрової політики відіграє система механізмів управління персоналом. Як зазначає О. Д. Лазор, вона включає нормативно-правові, організаційні, інформаційні та соціально-психологічні компоненти. Їх взаємодія забезпечує комплексний підхід до розвитку людських ресурсів [28, с. 99].

Нормативно-правовий аспект визначає правові засади функціонування публічної служби. За дослідженнями Т. А. Лимар, чітке правове регулювання кадрових процесів є необхідною умовою їх ефективності. Організаційний компонент, у свою чергу, забезпечує структурування управлінських процесів та розподіл функцій між підрозділами [31, с. 142].

Соціально-психологічні механізми, як зазначає Т. П. Яхно, спрямовані на формування сприятливого психологічного клімату в колективі та розвиток ефективної комунікації. Це є важливою умовою підвищення продуктивності праці та задоволеності працівників [53, с. 74].

Центральною ланкою системи управління персоналом є кадрова служба. За визначенням О. П. Василенко, вона виконує функції планування, організації та контролю кадрових процесів. Її діяльність спрямована на забезпечення відповідності кадрового потенціалу стратегічним цілям організації [15, с. 9].

Узагальнюючи, слід зазначити, що професійний розвиток персоналу в системі публічного управління є складним, багатовимірним процесом, що поєднує інтереси держави, суспільства та особистості. Як підкреслює І. Ю. Хомишин, саме розвиток людського капіталу є ключовим фактором ефективності публічної служби в сучасних умовах [49, с. 308].

Узагальнення наукових підходів дає змогу визначити, що професійний розвиток персоналу виступає не лише інструментом підвищення кваліфікації працівників, а й важливим елементом реалізації державної кадрової політики, спрямованої на формування професійної, компетентної та орієнтованої на суспільні потреби публічної служби. В умовах євроінтеграційних процесів і

цифрової трансформації публічного управління особливого значення набуває впровадження сучасних методів навчання та розвитку персоналу, що сприятиме підвищенню якості публічних послуг і зміцненню довіри громадян до органів влади.

Отже, управління професійним розвитком персоналу повинно розглядатися як стратегічний пріоритет державної кадрової політики. Його ефективна реалізація сприятиме підвищенню якості публічного управління, зміцненню довіри громадян та забезпеченню сталого розвитку держави.

1.2. Основні підходи та принципи управління розвитком персоналу в органах публічної влади

Управління професійним розвитком персоналу у системі сучасної публічної влади трансформується у складну, багатовимірну систему, яка вимагає інтегрованого поєднання стратегічних, організаційних, методологічних та мотиваційних векторів. У контексті системних реформ державного апарату в Україні, що супроводжуються постійним зростанням вимог до якості сервісно-орієнтованої діяльності та фахового рівня посадових осіб, впровадження комплексних наукових підходів стає фундаментом функціональної спроможності всієї системи публічної служби. Теоретична думка та сучасна управлінська практика виокремлюють низку ключових методологічних підходів, що забезпечують перетворення людського капіталу на дієвий інструмент реалізації державної політики.

Фундаментальне місце в ієрархії управлінських технологій посідає системний підхід. У працях В. Д. Бакуменка системний підхід трактується як основа цілісного бачення державного управління, де всі елементи кадрової політики взаємопов'язані та взаємозалежні. Автор підкреслює, що розвиток персоналу не може здійснюватися ізольовано від стратегічних цілей органу

влади, оскільки це призводить до фрагментарності управлінських рішень [13, с. 63]. Подібною позиції дотримується Г. М. Авербух, яка наголошує на необхідності інтеграції навчання, оцінювання та кар'єрного просування в єдину систему, що забезпечує сталість розвитку людських ресурсів [8, с. 12]. Таким чином, системний підхід дозволяє забезпечити внутрішню узгодженість кадрової політики та її відповідність стратегічним цілям держави.

Водночас, незважаючи на очевидні переваги, системний підхід має і певні обмеження. Зокрема, як зазначає І. П. Сурай, надмірна регламентованість та складність системних моделей можуть знижувати їхню гнучкість, що є критичним недоліком в умовах швидких змін зовнішнього середовища [45, с. 113]. Це обумовлює необхідність доповнення системного підходу іншими методологічними інструментами.

Паралельно із системним підходом значного поширення набув компетентнісний підхід. У дослідженнях К. О. Ващенка він розглядається як інструмент формування професійної спроможності державних службовців через чітке визначення набору ключових компетентностей. Автор підкреслює, що саме компетентності, а не формальні кваліфікаційні характеристики, визначають ефективність діяльності службовця [16, с. 44]. О. М. Руденко розвиває цю ідею, акцентуючи увагу на необхідності формування так званих «м'яких навичок» (soft skills), зокрема комунікативних, аналітичних та управлінських [40, с. 69].

Разом з тим, Р. І. Пашов звертає увагу на те, що компетентнісний підхід може бути обмеженим у разі відсутності чітких механізмів оцінювання компетентностей, що ускладнює його практичне застосування [36, с. 16]. Крім того, надмірна орієнтація на стандартизовані компетенції може знижувати креативність і гнучкість управлінських рішень.

Процесний підхід, у свою чергу, орієнтований на динаміку управління розвитком персоналу. Як зазначає І. П. Лопушинський, цей підхід передбачає розгляд розвитку персоналу як безперервного циклу, що включає аналіз потреб, планування, реалізацію навчальних програм та оцінку їх ефективності [32,

с. 137]. Такий підхід забезпечує високу адаптивність кадрової системи до змін у зовнішньому середовищі. С. М. Серьогін підкреслює, що процесний підхід дозволяє забезпечити постійне оновлення знань та компетентностей, що є особливо важливим в умовах цифровізації публічного управління [42, с.14].

Водночас, як зазначає О. Д. Лазор, процесний підхід може втрачати стратегічну спрямованість, якщо він застосовується без урахування довгострокових цілей розвитку організації. Це обумовлює необхідність його інтеграції зі стратегічним підходом [29, с. 1061].

Стратегічний підхід до управління розвитком персоналу розглядається як один із найбільш перспективних. У працях Ю. В. Орловської наголошується, що стратегічне управління людськими ресурсами передбачає орієнтацію на довгострокові цілі та формування кадрового потенціалу, здатного забезпечити сталий розвиток держави [35, с. 51]. В. В. Василенко підкреслює, що стратегічний підхід дозволяє інтегрувати розвиток персоналу в загальну систему стратегічного планування органу влади [15, с. 7].

Разом із тим, стратегічний підхід має і певні ризики. Зокрема, М. І. Іщенко зазначає, що його реалізація потребує значних ресурсів та високого рівня управлінської культури, що не завжди є характерним для органів публічної влади в умовах трансформаційної економіки [26, с. 109].

З метою узагальнення особливостей розглянутих підходів доцільно здійснити їх порівняльний аналіз (табл. 1.1).

Порівняльний аналіз дозволяє зробити висновок, що жоден із підходів не є універсальним. Найбільш ефективною є їх інтеграція. В умовах України доцільно використовувати комбіновану модель, в якій стратегічний підхід визначає загальні орієнтири розвитку, системний забезпечує їх узгодженість, процесний – реалізацію, а компетентнісний – змістове наповнення.

Окрім підходів, важливу роль відіграють принципи управління розвитком персоналу. Принцип системності забезпечує цілісність управлінських рішень. Принцип безперервності (lifelong learning), який активно підтримується у працях Н. Волкової, визначає необхідність постійного оновлення знань протягом усього

професійного життя [19, с. 18]. Принцип індивідуалізації, за визначенням Т. П. Яхно, передбачає врахування особистісних характеристик працівників [53, с. 54].

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика основних підходів
до управління розвитком персоналу

Підхід	Сутність	Переваги	Недоліки
Системний	Розгляд розвитку як цілісної системи	Узгодженість, комплексність	Низька гнучкість
Компетентнісний	Орієнтація на компетентності	Чіткість вимог, практичність	Складність оцінювання
Процесний	Безперервний цикл розвитку	Адаптивність, динамічність	Відсутність стратегічної глибини
Стратегічний	Орієнтація на довгострокові цілі	Стійкий розвиток, прогнозованість	Висока ресурсомісткість

Джерело: розроблено автором на основі [13, 18, 21, 26]

Принцип обґрунтованості, який підтримують В. Д. Бакуменко [13, с. 61] та А. Ю. Жулавський [25, с. 69], базується на використанні аналітичних даних при прийнятті кадрових рішень. Принцип гнучкості дозволяє адаптувати систему управління до змін зовнішнього середовища.

Сучасні дослідники також акцентують увагу на цифровізації як окремому принципі. Зокрема, Р. І. Пашов підкреслює, що використання цифрових платформ навчання значно підвищує ефективність розвитку персоналу та забезпечує його доступність [37, с. 9].

В умовах європейської інтеграції особливого значення набуває принцип відповідності міжнародним стандартам. Ю. В. Орловська зазначає, що гармонізація системи підготовки кадрів із європейськими підходами є необхідною умовою модернізації публічної служби [35, с. 88].

З метою підвищення наочності та системності викладення доцільно узагальнити основні принципи управління розвитком персоналу в органах публічної влади у вигляді таблиці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні принципи управління розвитком персоналу
в органах публічної влади

Принцип	Сутність принципу	Практичне значення
Системності	Розгляд розвитку персоналу як цілісної, взаємопов'язаної системи	Забезпечує узгодженість кадрової політики та уникнення фрагментарних рішень
Безперервності (lifelong learning)	Постійний характер професійного навчання протягом кар'єри	Підтримує актуальність знань і професійну мобільність
Індивідуалізації	Врахування особистісних характеристик та потреб працівника	Підвищує мотивацію та ефективність навчання
Обґрунтованості	Прийняття рішень на основі аналізу даних і потреб	Забезпечує ефективне використання ресурсів
Гнучкості	Здатність системи адаптуватися до змін	Дозволяє швидко реагувати на зовнішні виклики
Компетентнісної орієнтації	Орієнтація на розвиток конкретних компетентностей	Підвищує практичну ефективність діяльності службовців
Інноваційності	Використання сучасних методів і технологій навчання	Сприяє модернізації системи підготовки кадрів
Відповідності міжнародним стандартам	Орієнтація на європейські та світові практики	Забезпечує інтеграцію у міжнародний простір

Джерело: розроблено автором на основі [13, 19, 25, 35]

Таким чином, систематизація принципів управління розвитком персоналу дозволяє більш чітко визначити їх роль у формуванні ефективної кадрової політики та забезпечує підвищення результативності функціонування органів публічної влади.

Підсумовуючи, слід зазначити, що для України найбільш доцільним є інтегрований підхід, який поєднує стратегічну орієнтацію, системну узгодженість, процесну гнучкість та компетентнісну наповненість. Саме така модель дозволяє забезпечити ефективний розвиток персоналу в умовах трансформаційних змін та підвищити якість публічного управління.

1.3. Нормативно-правове забезпечення професійного розвитку публічних службовців в Україні

Нормативно-правове забезпечення професійного розвитку публічних службовців в Україні є ключовим елементом функціонування системи публічного управління, оскільки саме через правові механізми визначаються умови формування, відтворення та розвитку кадрового потенціалу. У сучасних умовах реформування державного апарату правове регулювання цих процесів набуває стратегічного значення, оскільки забезпечує не лише організацію професійного навчання, а й формування ефективної, прозорої та підзвітної системи публічної служби.

Базовим нормативно-правовим актом у цій сфері є Закон України «Про державну службу» № 889-VIII від 10 грудня 2015 р., який визначає правові та організаційні засади функціонування державної служби [1]. У контексті професійного розвитку важливими є положення статей 48 – 49, які закріплюють обов'язок державних службовців підвищувати рівень професійної компетентності та передбачають створення умов для безперервного навчання. Водночас закон встановлює зв'язок між результатами оцінювання службової діяльності та потребами у професійному розвитку, що формує основу для впровадження компетентнісного підходу в кадровій політиці.

Суттєву роль у деталізації законодавчих норм відіграють підзаконні акти. Зокрема, Постанова Кабінету Міністрів України № 106 від 6 лютого 2019 р.

«Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування» [2] визначає організаційні та функціональні засади системи професійного навчання, регламентує форми, види та механізми підвищення кваліфікації публічних службовців. Вона спрямована на забезпечення безперервного професійного розвитку персоналу, формування необхідних компетентностей та підвищення ефективності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування відповідно до сучасних викликів і потреб суспільства. У зазначеному документі закріплено принципи безперервності, доступності та практичної спрямованості навчання, а також передбачено впровадження індивідуальних програм підвищення кваліфікації.

Крім того, важливе значення має Постанова Кабінету Міністрів України № 640 від 23 серпня 2017 р. «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців», яка встановлює механізм оцінювання ефективності діяльності та визначення потреб у професійному розвитку. Саме результати оцінювання виступають основою для формування індивідуальних планів навчання та прийняття управлінських рішень щодо кар'єрного просування [5].

Інституційне забезпечення реалізації державної політики у сфері професійного розвитку здійснює Національне агентство України з питань державної служби (далі – НАДС), діяльність якого регламентується Постановою Кабінету Міністрів України № 500 від 1 жовтня 2014 р. «Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби». НАДС виконує координаційну функцію, забезпечуючи розроблення стандартів професійної компетентності, організацію навчального процесу та моніторинг якості освітніх послуг [6].

Окремим напрямом нормативного регулювання є забезпечення етичних стандартів діяльності публічних службовців. Зокрема, Закон України «Про запобігання корупції» № 1700-VII від 14 жовтня 2014 р. визначає вимоги до

добросовісності та етичної поведінки, що безпосередньо пов'язані з професійним розвитком персоналу. Формування етичних компетентностей розглядається як важлива складова підвищення якості публічного управління [4].

Важливим елементом сучасного нормативного забезпечення є орієнтація на цифровізацію процесів навчання. Відповідні положення містяться у Концепції розвитку цифрових компетентностей, схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України № 167-р від 3 березня 2021 р. Документ передбачає впровадження цифрових освітніх платформ та розвиток дистанційного навчання, що розширює можливості професійного розвитку публічних службовців [7].

Разом із тим, незважаючи на сформовану нормативно-правову базу, система професійного розвитку публічних службовців в Україні має низку проблем та обмежень. По-перше, спостерігається формалізація процесу підвищення кваліфікації, коли участь у навчальних заходах не завжди супроводжується реальним підвищенням професійних компетентностей. Це пов'язано з недостатньою практичною спрямованістю окремих освітніх програм.

По-друге, актуальною залишається проблема недостатньої мотивації публічних службовців до професійного розвитку. Хоча законодавство передбачає зв'язок між навчанням та кар'єрним зростанням, на практиці цей механізм реалізується не в повному обсязі, що знижує зацікавленість працівників у підвищенні кваліфікації.

По-третє, існує проблема обмеженого фінансування системи професійного навчання, що негативно впливає на якість освітніх програм та можливості їх оновлення. Недостатній рівень ресурсного забезпечення ускладнює впровадження інноваційних методів навчання та сучасних цифрових технологій.

Крім того, варто відзначити фрагментарність нормативного регулювання, оскільки окремі аспекти професійного розвитку врегульовані різними нормативними актами без достатнього рівня їх узгодженості. Це створює

труднощі у практичній реалізації кадрової політики та потребує подальшого вдосконалення законодавчої бази.

Ще одним викликом є недостатня інтеграція європейських стандартів у національну систему професійного розвитку, що гальмує процес адаптації публічної служби до вимог європейського адміністративного простору. Незважаючи на наявність відповідних стратегічних документів, їх імплементація потребує більш системного підходу.

Узагальнюючи, слід зазначити, що нормативно-правове забезпечення професійного розвитку публічних службовців в Україні є достатньо розвиненим, проте потребує подальшого вдосконалення. Основними напрямками його модернізації мають стати підвищення практичної спрямованості навчання, посилення мотиваційних механізмів, забезпечення належного фінансування та гармонізація із європейськими стандартами.

Таким чином, ефективне функціонування системи професійного розвитку публічних службовців можливе лише за умови комплексного вдосконалення нормативно-правової бази, що забезпечить підвищення якості кадрового потенціалу та сприятиме розвитку сучасної, професійної та орієнтованої на потреби суспільства публічної служби.

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретичні, методологічні та нормативно-правові засади управління професійним розвитком персоналу на публічній службі. Узагальнення наукових підходів дозволяє констатувати, що професійний розвиток персоналу є ключовим чинником ефективності публічного управління, оскільки безпосередньо впливає на якість реалізації державної політики, рівень надання публічних послуг та довіру громадян до органів влади.

Встановлено, що професійний розвиток має безперервний, багатовимірний та системний характер і включає освітній, компетентнісний, мотиваційний та організаційний компоненти. Його реалізація забезпечується через поєднання різних методологічних підходів — системного, компетентнісного, процесного та стратегічного, інтеграція яких є найбільш ефективною в умовах сучасної трансформації публічної служби.

Доведено, що управління розвитком персоналу ґрунтується на сукупності принципів, серед яких системність, безперервність, індивідуалізація, обґрунтованість, гнучкість, інноваційність та відповідність міжнародним стандартам. Їх дотримання забезпечує підвищення результативності кадрової політики та сприяє формуванню професійної, компетентної та адаптивної публічної служби.

Аналіз нормативно-правового забезпечення засвідчив, що в Україні сформовано базову законодавчу та інституційну основу професійного розвитку публічних службовців, однак вона потребує подальшого вдосконалення. Зокрема, актуальними залишаються питання підвищення практичної спрямованості навчання, посилення мотиваційних механізмів, достатнього фінансового забезпечення та гармонізації з європейськими стандартами публічного адміністрування.

Отже, професійний розвиток персоналу розглядається як стратегічний ресурс модернізації публічного управління. Його ефективна організація є передумовою підвищення якості державного управління, зміцнення інституційної спроможності органів влади та забезпечення сталого розвитку держави в умовах євроінтеграції та цифрової трансформації.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

2.1. Характеристика інституційного забезпечення управління професійним розвитком персоналу в органах публічної влади

Сучасна парадигма трансформації публічного управління в Україні характеризується експоненціальним зростанням вимог до інтелектуального капіталу та професійного профілю державних службовців, а також посадових осіб місцевого самоврядування. В умовах перманентних соціально-економічних змін та необхідності підвищення якості сервісної функції держави, виникає нагальна потреба у функціонуванні вискоєфективної інституційної архітектури, здатної забезпечити безперервний цикл фахового вдосконалення персоналу. Інституційне забезпечення у цьому контексті виступає фундаментом державної кадрової політики, детермінуючи стратегічні, організаційно-методичні та нормативні вектори формування і підтримки компетенцій публічних службовців на рівні, що відповідає актуальним викликам.

Центральною ланкою, що визначає траєкторію реалізації державної політики у сфері професійного навчання, є Національне агентство України з питань державної служби (далі – НАДС) – центральний орган виконавчої влади зі спеціальним статусом, діяльність якого координується Кабінетом Міністрів України. НАДС виконує роль ідеологічного та регуляторного центру системи. Його функціональна значущість полягає у забезпеченні уніфікації підходів до освітніх процесів, розробці комплексного нормативно-правового супроводу та здійсненні системної координації всіх суб'єктів, задіяних у професійному розвитку. Важливою прерогативою Агентства є контроль за дотриманням

встановлених стандартів, що гарантує високу якість освітнього контенту в масштабах усієї країни [45, с. 127].

Стратегічне призначення НАДС у системі публічної служби розкривається через розробку та впровадження сучасної компетентнісної моделі публічного службовця, яка враховує динаміку управлінських процесів. Агентство формує пріоритетні напрями навчання, впроваджує інноваційні методики оцінювання результативності освітніх заходів та забезпечує глибинну інтеграцію вітчизняної моделі професійного розвитку в європейський освітній та адміністративний простір. Особливий акцент у діяльності НАДС зроблено на стандартизації: через затвердження типових програм підвищення кваліфікації та встановлення жорстких вимог до провайдерів освітніх послуг створюється надійний механізм акредитації програм, що відповідають реальним потребам органів влади.

Водночас важливою складовою інституційної структури НАДС є його територіальні органи – міжрегіональні управління, які забезпечують реалізацію державної політики у сфері державної служби та управління персоналом безпосередньо на регіональному рівні. Станом на сьогодні функціонують Західне міжрегіональне управління НАДС, Центральне міжрегіональне управління НАДС та Південно-Східне міжрегіональне управління НАДС. Їх діяльність спрямована на практичне впровадження кадрової політики у відповідних територіальних межах, координацію діяльності служб управління персоналом, здійснення методичного супроводу органів публічної влади та контроль за дотриманням законодавства про державну службу. Крім того, міжрегіональні управління забезпечують організаційну підтримку процесів професійного навчання, сприяють поширенню сучасних підходів до управління людськими ресурсами та виступають комунікаційною ланкою між центральним апаратом НАДС і місцевими органами влади. Їх функціонування дозволяє забезпечити більш ефективне врахування регіональної специфіки у процесі реалізації державної кадрової політики та підвищити рівень координації професійного розвитку публічних службовців на місцях.

У контексті глобальних трендів цифровізації, НАДС виступає ініціатором впровадження концепції «навчання протягом життя» (lifelong learning), створюючи інституційні умови для безперервного оновлення знань. Це реалізується через активне масштабування цифрових інструментів та розвиток дистанційних форм освіти, що дозволяє службовцям поєднувати навчання з поточною діяльністю. Ключовим інструментом тут стає єдина інформаційна система управління професійним розвитком, яка дозволяє здійснювати прецизійний моніторинг освітніх потреб, вести облік результатів кваліфікаційного зростання та проводити об'єктивний аналіз ефективності кожного навчального заходу [44, с.298].

Регіональний вектор інституційного забезпечення представлений розгалуженою мережею Регіональних центрів підвищення кваліфікації (далі – РЦПК), які є безпосередніми провайдерами освітнього продукту. Їхня роль полягає в адаптації загальнодержавної стратегії до специфічних умов та викликів конкретних регіонів і окремих органів влади. РЦПК забезпечують приземлення державних стандартів на практику, виступаючи сполучною ланкою між стратегічними цілями центру та реальними потребами персоналу на місцях.

Діяльність зазначених центрів охоплює широкий спектр форматів – від традиційних курсів та семінарів до інтерактивних тренінгів, вебінарів та стажувань. Пріоритет надається розвитку прикладних навичок у критично важливих сферах: стратегічне планування, управління складними 24н.24ко ко, антикорупційний комплаєнс, цифрова трансформація та розбудова конструктивного діалогу з громадськістю. Взаємодія між НАДС та РЦПК базується на принципах гармонійної координації, де Агентство задає рамкові стандарти, а центри забезпечують їх якісну практичну імплементацію, створюючи модель «централізоване управління – децентралізоване виконання», що корелює з кращими світовими практиками.

Правове регулювання цього процесу спирається на закони України «Про державну службу» [1] та «Про службу в органах місцевого самоврядування», а

також на масив підзаконних актів, що деталізують процедури навчання, стажування та верифікації професійної спроможності. У цьому нормотворчому процесі НАДС відіграє роль ключового суб'єкта, що постійно вдосконалює законодавче поле для забезпечення актуальності навчальних траєкторій.

Окрім основних елементів (НАДС та РЦПК), система інституційного забезпечення включає заклади вищої освіти, міжнародні інституції, що надають технічну підтримку, та недержавний сектор освітніх послуг. Проте саме тандем НАДС та РЦПК формує структурний каркас системи. В умовах євроінтеграційних прагнень України НАДС забезпечує адаптацію національних практик управління людськими ресурсами до стандартів Європейського Союзу, а РЦПК виступають провідниками цих змін безпосередньо в управлінському середовищі.

Критичний аналіз поточної ситуації дозволяє виокремити як сильні сторони інституційної моделі – наявність потужного координаційного центру та розвиненої регіональної мережі – так і зони розвитку. До останніх належать питання фінансової стійкості системи, подолання нерівномірності доступу до якісних освітніх послуг у віддалених регіонах та подальше вдосконалення методології оцінювання реального впливу навчання на результативність роботи.

Надзвичайно важливим залишається аспект формування культури професійного розвитку. Попри нормативну обов'язковість підвищення кваліфікації, існує потреба у трансформації сприйняття навчання службовцями – від формального виконання вимог до усвідомлення його як ключового фактора кар'єрного капіталу. У цьому контексті НАДС фокусується на розбудові ціннісної моделі розвитку, а РЦПК – на забезпеченні високої практичної цінності кожної навчальної години [47, с. 107].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що інституційне забезпечення професійного розвитку на публічній службі України є багаторівневою та цілісною системою, де взаємодія НАДС і РЦПК забезпечує безперервність та системність освітнього процесу. Ефективність цієї структури прямо залежить від синергії між нормативним регулюванням та практичним виконанням, а

також від здатності системи оперативно адаптуватися до нових викликів, що є запорукою стійкості та професіоналізації державного управління в цілому. Професійний розвиток у цьому розрізі виступає не просто освітнім процесом, а стратегічним механізмом відтворення компетентної публічної служби, здатної на якісному рівні забезпечувати інтереси держави та суспільства.

2.2. Аналіз сучасного стану та особливостей управління професійним розвитком персоналу на публічній службі

Система професійного розвитку персоналу в органах публічної влади України є важливою складовою ефективного функціонування державного управління. В умовах реформування державної служби, децентралізації, цифрової трансформації та європейської інтеграції питання підвищення кваліфікації державних службовців набуває особливого значення. Саме рівень професійної підготовки працівників значною мірою визначає якість управлінських рішень, ефективність реалізації державної політики та рівень довіри громадян до органів влади.

Організація професійного навчання в Україні поєднує централізоване нормативне регулювання та діяльність різних суб'єктів освітнього процесу. Координаційну та методичну функцію виконує Національне агентство України з питань державної служби, яке визначає основні стандарти професійного навчання, формує вимоги до програм підвищення кваліфікації та координує діяльність провайдерів освітніх послуг. Безпосередню реалізацію навчальних програм забезпечують регіональні центри підвищення кваліфікації, заклади вищої освіти, тренінгові центри та інші установи [51, с. 23].

Сучасна система професійного розвитку державних службовців базується на принципах практичної спрямованості, доступності та безперервності навчання. Важливим напрямом стало впровадження компетентнісного підходу,

відповідно до якого навчальні програми орієнтуються не лише на передачу теоретичних знань, а й на розвиток практичних умінь і навичок. Значна увага приділяється формуванню лідерських якостей, навичок стратегічного мислення, комунікації, управління персоналом та цифрової грамотності. Це пов'язано з тим, що сучасний державний службовець повинен швидко адаптуватися до змін та ефективно працювати в умовах цифровізації управлінських процесів.

За даними Національне агентство України з питань державної служби, упродовж останніх років спостерігається поступове зростання кількості державних службовців, охоплених професійним навчанням. Значна частина програм реалізується в дистанційному або змішаному форматі, що особливо активізувалося після 2020 року та в умовах воєнного стану. Онлайн-навчання дозволило забезпечити доступ до освітніх ресурсів для службовців із різних регіонів України та суттєво розширило можливості безперервного професійного розвитку. Водночас НАДС у своїх аналітичних звітах відзначає, що найбільшим попитом користуються програми з цифрової грамотності, антикорупційної політики, управління змінами, стратегічного планування та електронного урядування.

Суттєвим елементом сучасної системи є індивідуалізація професійного навчання. Планування підвищення кваліфікації здійснюється з урахуванням результатів щорічного оцінювання службової діяльності працівників, а також стратегічних цілей конкретного органу влади. Такий підхід дозволяє пов'язати професійний розвиток із реальними потребами державної установи та посадовими обов'язками працівника. Організаційні форми навчання також поступово змінюються: поряд із традиційними лекціями дедалі ширше застосовуються тренінги, практичні кейси, моделювання ситуацій, групові дискусії та інтерактивні методи навчання [39, с. 137].

Разом із позитивними змінами система професійного розвитку персоналу на публічній службі має низку проблем. Однією з найбільш суттєвих залишається недостатнє фінансування. У багатьох органах влади витрати на професійне навчання залишаються обмеженими, що ускладнює впровадження

сучасних освітніх технологій, оновлення навчальних програм та залучення висококваліфікованих тренерів. Крім того, зберігається нерівномірність доступу до якісних освітніх послуг між центральними органами влади та регіонами.

Ще однією проблемою є формальний підхід до проходження підвищення кваліфікації. У частині випадків навчання сприймається не як можливість професійного зростання, а як обов'язкова процедура для отримання сертифіката чи виконання нормативних вимог. Унаслідок цього фактичне використання отриманих знань у професійній діяльності може залишатися низьким. Саме тому актуальним є вдосконалення механізмів оцінювання результатів навчання та посилення зв'язку між професійним розвитком і кар'єрним просуванням державних службовців [36, с. 6].

Перспективним напрямом розвитку системи є активніше використання міжнародного досвіду та європейських стандартів професійного навчання. Участь українських державних службовців у міжнародних програмах стажування, тренінгах та проєктах технічної допомоги сприяє підвищенню якості кадрового потенціалу та адаптації сучасних управлінських практик до українських реалій. Важливе значення також має створення ефективної мотиваційної системи, у межах якої результати професійного навчання безпосередньо впливатимуть на кар'єрне зростання, формування кадрового резерву та матеріальне стимулювання працівників.

Таким чином, сучасна система професійного розвитку персоналу на публічній службі в Україні перебуває у стані поступової трансформації та адаптації до нових суспільних викликів. Її розвиток супроводжується впровадженням сучасних освітніх технологій, розширенням дистанційного навчання та орієнтацією на практичні компетентності. Водночас для підвищення ефективності системи необхідно вирішити проблеми фінансування, подолати формальний підхід до навчання та забезпечити більш тісний зв'язок між результатами професійного розвитку й оцінюванням службової діяльності.

Важливе місце в системі управління професійним розвитком персоналу займає оцінка ефективності навчання та підвищення кваліфікації. Саме

оцінювання дозволяє визначити, наскільки реалізовані освітні програми сприяють підвищенню професійної компетентності державних службовців та покращенню результатів діяльності органів влади. В умовах реформування системи державного управління питання створення дієвих механізмів оцінювання професійного розвитку набуває особливої актуальності [32, с.138].

Оцінка ефективності професійного розвитку передбачає аналіз відповідності між цілями навчання та фактичними результатами їх досягнення. При цьому важливо враховувати не лише кількісні показники, наприклад кількість осіб, які пройшли навчання, а й якісні зміни: рівень сформованих компетентностей, здатність застосовувати отримані знання у практичній діяльності, покращення організації роботи та підвищення якості надання публічних послуг.

Координацію процесів оцінювання також здійснює Національне агентство України з питань державної служби, яке розробляє методичні рекомендації та стандарти професійного навчання. Безпосередній моніторинг результатів проводиться органами публічної влади та провайдерами освітніх послуг. Важливу роль у цьому процесі відіграє зворотний зв'язок від учасників навчання, який дозволяє визначати сильні та слабкі сторони освітніх програм.

Система оцінювання ефективності професійного розвитку включає декілька рівнів. Перший рівень пов'язаний із визначенням задоволеності учасників навчання. Для цього використовуються анкетування, опитування та інтерв'ю, за допомогою яких оцінюються якість викладання, актуальність навчальних матеріалів та організація освітнього процесу.

Другий рівень спрямований на перевірку рівня засвоєння знань і практичних навичок. Для цього застосовуються тестування, практичні завдання, аналіз ситуаційних кейсів та інші методи контролю знань. Такі інструменти дозволяють визначити, наскільки успішно державні службовці опанували необхідні професійні компетентності [27, с. 20].

Третій рівень оцінювання стосується аналізу практичного використання отриманих знань у професійній діяльності. На цьому етапі оцінюється, чи

змінилися підходи працівника до виконання посадових обов'язків, чи покращилася комунікація, організація роботи та ефективність взаємодії в колективі. Проведення такого аналізу є складнішим, оскільки потребує тривалого спостереження та врахування різних організаційних факторів.

Четвертий рівень передбачає оцінювання впливу професійного розвитку на результати діяльності органу влади загалом. Йдеться про покращення якості публічних послуг, підвищення ефективності управлінських процесів, оптимізацію використання ресурсів та зростання довіри громадян до органів державної влади.

Для оцінювання результативності професійного розвитку дедалі частіше використовуються ключові показники ефективності (KPI). До них належать: частка працівників, які пройшли навчання; рівень успішності виконання навчальних програм; відповідність отриманих компетентностей посадовим обов'язкам; а також результати щорічного оцінювання службової діяльності. Використання таких показників дозволяє більш об'єктивно оцінювати ефективність системи професійного навчання та визначати напрями її вдосконалення [42, с. 73].

Попри поступове вдосконалення системи оцінювання, на практиці зберігаються певні проблеми. У багатьох випадках оцінювання обмежується лише визначенням рівня задоволеності учасників навчання, тоді як аналіз практичного впливу професійного розвитку на діяльність працівника або органу влади здійснюється недостатньо. Це значною мірою пов'язано з відсутністю єдиної цифрової системи моніторингу результатів навчання та недостатнім рівнем автоматизації кадрових процесів.

Проблемою залишається і недостатній зв'язок між змістом окремих програм підвищення кваліфікації та реальними потребами практичної діяльності державних службовців. Унаслідок цього частина навчальних програм має надмірно теоретичний характер і не завжди забезпечує формування прикладних навичок, необхідних для роботи в сучасних умовах державного управління.

Отже, оцінювання ефективності професійного розвитку персоналу є важливою складовою системи управління людськими ресурсами на публічній службі. Подальше вдосконалення цієї системи має бути пов'язане з розвитком цифрових інструментів моніторингу, впровадженням сучасних методів оцінювання результатів навчання та посиленням практичної спрямованості освітніх програм. Лише за умови поєднання якісного професійного навчання, ефективного оцінювання та дієвої мотивації можливо забезпечити формування професійного та адаптивного кадрового потенціалу органів публічної влади.

2.3. Перспективи удосконалення управління професійним розвитком персоналу на публічній службі

У сучасних умовах реформування державного управління, цифровізації публічного сектору та євроінтеграційних процесів питання удосконалення управління професійним розвитком персоналу на публічній службі набуває особливого значення. Ефективність діяльності органів державної влади значною мірою залежить від рівня професійної підготовки службовців, їх здатності адаптуватися до нових викликів, швидко приймати управлінські рішення та використовувати сучасні цифрові інструменти у професійній діяльності. Саме тому модернізація системи професійного розвитку має бути спрямована не лише на оновлення змісту навчання, а й на створення дієвих механізмів оцінювання, мотивації та кар'єрного зростання персоналу.

Важливим напрямом удосконалення системи є використання окремих елементів зарубіжного досвіду професійного розвитку державних службовців. Практика країн Європейського Союзу, Канади та Великої Британії демонструє, що найбільш ефективними є ті системи, у яких професійне навчання безпосередньо пов'язане з оцінюванням результатів роботи, кар'єрним просуванням та формуванням кадрового резерву. Наприклад, у Великій Британії

значна увага приділяється дистанційному навчанню та індивідуальним програмам розвитку службовців, а в Канаді професійне навчання інтегрується у загальну систему управління результативністю персоналу. Для України важливим є не механічне копіювання таких моделей, а адаптація окремих практичних елементів до вітчизняних умов [21, с.558].

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення системи професійного розвитку є подальше впровадження компетентнісного підходу (табл. 2.1). Професійне навчання має бути орієнтоване насамперед на формування практичних компетентностей, необхідних для виконання посадових обов'язків. Особливо актуальними для сучасної публічної служби є компетентності у сфері стратегічного планування, цифрової грамотності, кризового управління, комунікації та управління змінами. Це пов'язано з тим, що державні службовці працюють в умовах постійних суспільних трансформацій та значного навантаження, особливо в період воєнного стану та майбутнього повоєнного відновлення країни [14, с.129].

Для ефективного впровадження компетентнісного підходу необхідно забезпечити його використання на всіх етапах управління персоналом: під час конкурсного відбору, оцінювання службової діяльності, планування кар'єри та професійного навчання. Доцільним є створення профілів компетентностей для різних категорій посад державної служби. Це дозволить точніше визначати потреби у навчанні та формувати більш практично орієнтовані програми підвищення кваліфікації.

Важливим напрямом модернізації є індивідуалізація професійного розвитку державних службовців. У сучасних умовах стандартні однакові програми навчання не завжди відповідають реальним потребам працівників та органів влади. Тому професійний розвиток має здійснюватися на основі індивідуальних планів, сформованих з урахуванням результатів оцінювання службової діяльності, посадових обов'язків та кар'єрних цілей працівника. Такий підхід сприятиме більш ефективному використанню освітніх ресурсів та підвищенню мотивації службовців до саморозвитку [19, с. 20].

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика сучасних підходів до управління професійним розвитком персоналу на публічній службі

Підхід	Сутність підходу	Основні характеристики	Переваги	Недоліки	Можливості застосування в Україні
1	2	3	4	5	6
Компетент-нісний	Орієнтація на формування та розвиток ключових компетентностей державних службовців	Визначення моделей компетентностей; зв'язок із оцінюванням діяльності; орієнтація на результат	Підвищення якості підготовки; чіткість вимог до персоналу; узгодженість навчання з практикою	Складність розробки моделей; потреба в оновленні стандартів	Висока – потребує вдосконалення моделей компетентностей та їх інтеграції у кадрову політику
Системний	Розгляд професійного розвитку як цілісної системи взаємопов'язаних елементів	Комплексність; взаємозв'язок навчання, оцінювання та кар'єри; стратегічне планування	Узгодженість процесів; ефективне управління ресурсами	Складність впровадження; потреба у координації	Висока – потребує посилення інституційної взаємодії
Безперервного навчання (lifelong learning)	Професійний розвиток як постійний процес протягом всієї кар'єри	Регулярне навчання; оновлення знань; саморозвиток	Підвищення адаптивності персоналу; відповідність сучасним вимогам	Потреба у мотивації; фінансові витрати	Висока – актуально в умовах реформ та цифровізації

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
Індивідуалізований	Орієнтація на потреби конкретного працівника	Індивідуальні траєкторії; персоналізовані програми; врахування рівня компетентностей	Підвищення ефективності навчання; розвиток потенціалу	Складність реалізації; потреба в ресурсах	Середня – потребує розвитку цифрових інструментів
Цифровий (e-learning)	Використання ІКТ у професійному навчанні	Онлайн-платформи; дистанційне навчання; гнучкість	Доступність; економія часу; масштабованість	Необхідність технічного забезпечення; цифрова нерівність	Висока – особливо актуально в сучасних умовах
Практико-орієнтований	Спрямованість на застосування знань у професійній діяльності	Кейси; тренінги; симуляції; стажування	Формування практичних навичок; підвищення ефективності роботи	Потреба у кваліфікованих тренерах	Висока – потребує оновлення програм навчання

Практична реалізація індивідуальних планів професійного розвитку потребує розширення форм навчання. Поряд із традиційними курсами доцільно активніше використовувати короткострокові тренінги, онлайн-курси, вебінари, наставництво, стажування та самоосвіту. Особливо ефективними є практичні методи навчання: аналіз кейсів, моделювання управлінських ситуацій, робота в командах та обмін досвідом між працівниками різних органів влади. Саме такі формати дозволяють краще формувати прикладні навички, необхідні у професійній діяльності.

Одним із найбільш перспективних напрямів розвитку системи професійного навчання є цифровізація. Впровадження сучасних цифрових платформ дозволяє забезпечити безперервність навчального процесу, доступність освітніх послуг та гнучкість у виборі програм підвищення кваліфікації. Дистанційне та змішане навчання дає можливість залучати до освітнього процесу службовців із різних регіонів України без значних фінансових витрат. Крім того, цифрові технології дозволяють автоматизувати облік результатів навчання, формування індивідуальних траєкторій розвитку та моніторинг професійного зростання працівників [25, с. 71].

У перспективі доцільним є створення єдиної цифрової платформи професійного розвитку державних службовців, яка б об'єднувала навчальні матеріали, онлайн-курси, результати оцінювання, індивідуальні плани розвитку та інформацію про проходження підвищення кваліфікації. Така система дозволить підвищити прозорість кадрових процесів та забезпечити більш ефективне управління професійним розвитком персоналу.

Окремої уваги потребує вдосконалення системи оцінювання ефективності професійного навчання. На практиці оцінювання часто обмежується лише фіксацією факту проходження курсів або визначенням рівня задоволеності слухачів. Проте сучасна система оцінювання має враховувати, наскільки отримані знання та навички використовуються у професійній діяльності та як вони впливають на результати роботи органу влади. У цьому контексті доцільним є ширше використання системи ключових показників ефективності

(KPI), а також сучасних методів оцінювання, зокрема методу «360 градусів», який передбачає отримання зворотного зв'язку від керівників, колег і підлеглих [26, с. 112].

Важливим напрямом удосконалення є посилення зв'язку між професійним розвитком та кар'єрним просуванням державних службовців. Результати підвищення кваліфікації повинні враховуватися під час формування кадрового резерву, проведення конкурсів на вищі посади та оцінювання службової діяльності. Це створить додаткову мотивацію для професійного саморозвитку та більш відповідального ставлення до навчання.

Не менш важливим є підвищення якості освітніх послуг, які надаються провайдерами професійного навчання. Для цього необхідно регулярно оновлювати зміст навчальних програм відповідно до сучасних потреб державного управління, підвищувати кваліфікацію викладачів, а також активніше залучати практиків до проведення навчальних заходів. Особливо актуальним є включення до програм тем, пов'язаних із кризовим управлінням, цифровою трансформацією, антикорупційною політикою, міжнародною співпрацею та відновленням держави в умовах воєнного стану [28, с. 137].

Важливу роль у процесі модернізації системи професійного розвитку повинно відігравати Національне агентство України з питань державної служби. Саме НАДС має забезпечувати координацію професійного навчання, розроблення сучасних методичних підходів, моніторинг якості освітніх програм та впровадження єдиних стандартів професійного розвитку. Водночас регіональні центри підвищення кваліфікації повинні активніше адаптувати навчальні програми до потреб конкретних регіонів та органів влади.

У сучасних умовах важливого значення набуває формування культури безперервного професійного навчання. Професійний розвиток має сприйматися не як формальна вимога, а як постійний процес удосконалення знань, навичок і професійних компетентностей. Для цього необхідно створити в органах публічної влади середовище, яке стимулюватиме працівників до самонавчання,

підвищення кваліфікації та впровадження нових підходів у професійну діяльність [37].

Отже, перспективи удосконалення управління професійним розвитком персоналу на публічній службі пов'язані з упровадженням компетентнісного підходу, індивідуалізацією навчання, цифровізацією освітнього процесу, удосконаленням системи оцінювання та посиленням зв'язку між професійним розвитком і кар'єрним зростанням. Реалізація цих напрямів дозволить підвищити професійний рівень державних службовців, забезпечити більш ефективне функціонування органів публічної влади та створити сучасну систему управління персоналом, здатну відповідати на актуальні виклики розвитку держави.

Висновки до 2 розділу

Здійснене у межах другого розділу комплексне дослідження процесів управління професійним розвитком у системі публічної влади України дозволило визначити ключові особливості та проблемні аспекти чинної моделі. Встановлено, що інституційне забезпечення ґрунтується на поєднанні централізованого стратегічного управління та децентралізованої реалізації освітніх програм. Провідну координаційну роль у цьому процесі відіграє Національне агентство України з питань державної служби (НАДС), тоді як Регіональні центри підвищення кваліфікації (РЦПК) забезпечують практичне впровадження навчальних заходів з урахуванням регіональних потреб. Така модель загалом відповідає європейським адміністративним стандартам, однак потребує посилення координації між суб'єктами системи та усунення дублювання функцій.

Аналіз сучасної системи професійного навчання засвідчив її поступову трансформацію у напрямі компетентнісно-орієнтованої моделі, що базується на

принципах безперервності та практичної спрямованості. Впровадження інтерактивних методів навчання, цифрових платформ та систем дистанційної освіти сприяє підвищенню гнучкості й доступності освітнього процесу. Водночас серед основних проблем залишаються недостатнє фінансування, територіальна нерівномірність доступу до якісних освітніх послуг та поширення формального підходу до підвищення кваліфікації, коли навчання часто сприймається як обов'язкова бюрократична процедура, а не інструмент професійного зростання.

Дослідження механізмів оцінювання ефективності професійного розвитку показало наявність чотирирівневої моделі оцінювання, яка охоплює визначення задоволеності учасників, перевірку засвоєння знань, аналіз поведінкових змін та оцінку впливу навчання на результативність органу влади. Однак на практиці оцінювання переважно зводиться до формальної фіксації кількісних показників, без належного аналізу якісних змін у професійній діяльності службовців. Недостатній рівень цифровізації та обмежене використання сучасних методів оцінювання, зокрема KPI та методу «360 градусів», знижують ефективність системи моніторингу результатів навчання.

У результаті дослідження обґрунтовано, що подальша модернізація системи управління професійним розвитком має здійснюватися з урахуванням кращого зарубіжного досвіду та національних особливостей. Провідними тенденціями сучасних моделей публічної служби визначено компетентнісний підхід, індивідуалізацію освітніх траєкторій, розвиток лідерських компетентностей і впровадження концепції «навчання протягом життя» (lifelong learning). Встановлено, що для України особливо актуальним є посилення інтеграції компетентнісних моделей у всі етапи управління персоналом – від конкурсного відбору до оцінювання службової діяльності.

Особливу увагу приділено необхідності цифровізації системи професійного розвитку. Впровадження єдиної цифрової платформи, дистанційних та змішаних форм навчання, інтерактивних модулів і сучасних інформаційних систем дозволить забезпечити гнучкість, прозорість та

доступність освітнього процесу. Водночас важливим напрямом модернізації визначено посилення зв'язку між результатами професійного навчання та кар'єрним просуванням, формуванням кадрового резерву й системою мотивації службовців.

Узагальнюючи результати дослідження, слід наголосити, що ефективне управління професійним розвитком персоналу є стратегічною передумовою формування професійної, адаптивної та результативної публічної служби. Реалізація запропонованих напрямів модернізації сприятиме зміцненню інституційної спроможності органів влади, підвищенню якості публічних послуг та забезпеченню стійкого розвитку держави в умовах сучасних трансформацій і післявоєнного відновлення України.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного наукового дослідження дозволили повною мірою досягти поставленої мети — розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління професійним розвитком персоналу на публічній службі в Україні. Досягнення цієї мети стало можливим завдяки комплексному аналізу теоретичних засад, нормативного поля та сучасної практики управління людськими ресурсами, що дозволило сформулювати наступні узагальнюючі положення відповідно до визначених завдань:

1. Розглянуто сутність і значення професійного розвитку персоналу в системі публічного управління як безперервного, цілеспрямованого та комплексного процесу формування, оновлення й удосконалення професійних компетентностей працівників публічної служби. Встановлено, що професійний розвиток є важливим чинником підвищення ефективності діяльності органів публічної влади, забезпечення належної якості публічних послуг, реалізації державної кадрової політики та зміцнення довіри громадян до державних інституцій. З'ясовано, що ключовими складовими професійного розвитку є освітньо-підготовчий, компетентнісний, мотиваційний та організаційний компоненти, які перебувають у тісному взаємозв'язку та забезпечують формування висококваліфікованого кадрового потенціалу. Обґрунтовано, що в умовах цифрової трансформації, євроінтеграційних процесів і модернізації системи публічного управління особливого значення набувають безперервне навчання, розвиток цифрових компетентностей, впровадження інноваційних методів професійного навчання та вдосконалення механізмів управління людськими ресурсами. Визначено, що ефективне управління професійним розвитком персоналу є стратегічною передумовою підвищення результативності публічного управління, забезпечення інституційної спроможності органів влади та сталого розвитку держави.

2. Досліджено основні підходи та принципи управління розвитком персоналу в органах публічної влади. Встановлено, що ефективне управління

професійним розвитком персоналу потребує комплексного використання системного, компетентнісного, процесного та стратегічного підходів, кожен з яких виконує окрему функцію у формуванні та реалізації кадрової політики. Обґрунтовано, що найбільш результативною є інтегрована модель управління розвитком персоналу, яка забезпечує поєднання стратегічної спрямованості, системної узгодженості, процесної адаптивності та орієнтації на розвиток професійних компетентностей. Визначено, що важливу роль у забезпеченні ефективності кадрових процесів відіграють принципи системності, безперервності професійного навчання, індивідуалізації, обґрунтованості, гнучкості, компетентнісної орієнтації, інноваційності та відповідності міжнародним стандартам. З'ясовано, що дотримання зазначених принципів сприяє формуванню професійного, конкурентоспроможного та адаптивного кадрового потенціалу, здатного ефективно реагувати на сучасні виклики публічного управління. Доведено, що в умовах цифрової трансформації та євроінтеграційних процесів удосконалення підходів і принципів управління розвитком персоналу є необхідною передумовою підвищення якості публічних послуг, зміцнення інституційної спроможності органів влади та забезпечення сталого розвитку держави.

3. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення професійного розвитку публічних службовців в Україні та встановлено, що його основу становить система законодавчих і підзаконних нормативно-правових актів, які регулюють організаційні, функціональні та інституційні засади професійного навчання, підвищення кваліфікації та розвитку професійних компетентностей персоналу публічної служби. З'ясовано, що чинне законодавство закріплює принципи безперервного професійного навчання, компетентнісного підходу, оцінювання результатів службової діяльності та розвитку цифрових компетентностей, створюючи необхідні правові умови для формування професійного кадрового потенціалу. Визначено важливу роль Національного агентства України з питань державної служби у реалізації державної політики у сфері професійного розвитку публічних службовців та забезпеченні

функціонування системи професійного навчання. Водночас виявлено низку проблем, серед яких формальний характер окремих заходів підвищення кваліфікації, недостатня мотивація службовців до професійного зростання, обмежене фінансування, фрагментарність нормативного регулювання та недостатній рівень імплементації європейських стандартів. Обґрунтовано необхідність подальшого вдосконалення нормативно-правової бази шляхом посилення практичної спрямованості навчання, розвитку цифрових інструментів професійного навчання, удосконалення мотиваційних механізмів і гармонізації національного законодавства з європейськими підходами. Це сприятиме підвищенню ефективності публічної служби, зміцненню інституційної спроможності органів влади та забезпеченню якісного надання публічних послуг.

4. Охарактеризовано інституційне забезпечення управління професійним розвитком персоналу в органах публічної влади як багаторівневу систему взаємопов'язаних суб'єктів, механізмів та інструментів, спрямованих на формування й удосконалення професійних компетентностей публічних службовців. Встановлено, що ключову роль у реалізації державної політики у сфері професійного розвитку відіграє Національне агентство України з питань державної служби, яке здійснює нормативно-методичне забезпечення, координацію діяльності суб'єктів професійного навчання, розроблення стандартів професійної компетентності та моніторинг якості освітніх послуг. Визначено важливе значення міжрегіональних управлінь НАДС та регіональних центрів підвищення кваліфікації, які забезпечують практичну реалізацію державної кадрової політики, організацію професійного навчання та врахування регіональних особливостей розвитку персоналу. З'ясовано, що сучасна система інституційного забезпечення ґрунтується на принципах безперервного навчання, цифровізації освітніх процесів, компетентнісного підходу та орієнтації на європейські стандарти публічного управління. Водночас виявлено низку проблем, пов'язаних із фінансовим забезпеченням системи, нерівномірністю доступу до якісних освітніх послуг, необхідністю

вдосконалення механізмів оцінювання результативності навчання та формуванням мотивації до професійного розвитку. Обґрунтовано, що подальше зміцнення інституційної спроможності суб'єктів професійного розвитку та посилення взаємодії між ними є необхідною умовою формування професійної, компетентної та ефективної публічної служби, здатної забезпечувати реалізацію стратегічних завдань держави та потреб суспільства.

5. Здійснено аналіз сучасного стану та особливостей управління професійним розвитком персоналу на публічній службі. Встановлено, що система професійного розвитку публічних службовців в Україні перебуває у процесі модернізації та адаптації до сучасних викликів, пов'язаних із реформуванням державного управління, цифровою трансформацією, децентралізацією та євроінтеграційними процесами. Визначено, що ключовими особливостями сучасної моделі професійного розвитку є впровадження компетентнісного підходу, індивідуалізація навчання, розширення використання дистанційних освітніх технологій, орієнтація на розвиток практичних навичок та посилення ролі безперервного професійного навчання. З'ясовано, що важливе значення у забезпеченні ефективності професійного розвитку мають механізми оцінювання результатів навчання, які дають змогу визначати рівень сформованості компетентностей, ступінь їх практичного застосування та вплив на результативність діяльності органів публічної влади. Водночас виявлено низку проблем, зокрема недостатнє фінансування освітніх програм, нерівномірний доступ до якісних навчальних ресурсів, формальний підхід до підвищення кваліфікації, недосконалість системи моніторингу результатів навчання та недостатній зв'язок між професійним розвитком і кар'єрним просуванням службовців. Обґрунтовано, що подальше вдосконалення системи управління професійним розвитком персоналу має здійснюватися шляхом розвитку цифрових інструментів навчання й оцінювання, посилення практичної спрямованості освітніх програм, удосконалення мотиваційних механізмів та впровадження сучасних підходів до управління людськими ресурсами. Це сприятиме формуванню

професійного, компетентного та адаптивного кадрового потенціалу, здатного забезпечувати ефективне функціонування органів публічної влади в умовах сучасних трансформаційних змін.

6. Визначено основні проблеми та перспективи удосконалення управління професійним розвитком персоналу на публічній службі. Встановлено, що сучасна система професійного розвитку державних службовців потребує подальшої модернізації в умовах цифрової трансформації, євроінтеграційних процесів та зростання вимог до якості публічного управління. Виявлено основні проблеми, серед яких недостатнє фінансування, територіальна нерівність освітніх ресурсів та поширення формального підходу до навчання («заради сертифіката»), недостатня практична спрямованість окремих програм навчання, обмежений зв'язок між результатами професійного розвитку та кар'єрним просуванням, потреба у вдосконаленні механізмів оцінювання ефективності навчання, а також необхідність розширення використання сучасних цифрових технологій.

Обґрунтовано доцільність упровадження компетентнісного підходу, індивідуалізації освітніх траєкторій, розвитку системи безперервного навчання та активного використання цифрових платформ професійного розвитку. Доведено важливість посилення взаємозв'язку між професійним навчанням, оцінюванням результатів службової діяльності та формуванням кадрового резерву. Визначено, що перспективними напрямками розвитку є вдосконалення системи моніторингу та оцінювання результатів навчання, впровадження сучасних методів розвитку персоналу, підвищення якості освітніх послуг та адаптація кращих міжнародних практик до вітчизняних умов. Перспективи модернізації пов'язані з цифровізацією кадрових процесів, впровадженням інноваційних методів (коучинг, наставництво) та адаптацією досвіду країн ЄС і Канади, де розвиток персоналу жорстко інтегрований у систему управління результативністю.

7. На основі проведеного дослідження розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення управління професійним розвитком

персоналу на публічній службі в Україні. Зокрема, обґрунтовано доцільність створення єдиної цифрової платформи професійного розвитку, яка забезпечить інтеграцію навчальних програм, індивідуальних траєкторій професійного зростання та автоматизований облік результатів підвищення кваліфікації. Запропоновано впровадження деталізованих профілів компетентностей для різних категорій посад публічної служби, що сприятиме переходу від загальних підходів до навчання до цільового розвитку професійних компетентностей відповідно до посадових потреб.

Важливим напрямом визначено посилення мотиваційних механізмів шляхом нормативного закріплення взаємозв'язку між результатами професійного навчання, кар'єрним просуванням та формуванням кадрового резерву. Рекомендовано удосконалити систему оцінювання результативності професійного розвитку через запровадження методу «360 градусів» та використання ключових показників ефективності (KPI), що дозволить оцінювати реальний вплив навчання на якість виконання посадових обов'язків і результати діяльності органів публічної влади.

Також запропоновано розширити застосування практико-орієнтованих форм навчання, зокрема кейс-методів, симуляцій управлінських ситуацій, тренінгів, наставництва та міжнародних стажувань, що сприятиме розвитку прикладних професійних навичок. Особливу увагу рекомендовано приділити формуванню компетентностей, необхідних для забезпечення повоєнного відновлення України, зокрема у сферах кризового управління, стратегічного планування, залучення інвестицій, управління проєктами міжнародної технічної допомоги, цифрової трансформації та розвитку психологічної стійкості персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 28.05.2026).
2. 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/106-2019-%D0%BF#Text>
3. Кодекс етичної поведінки державних службовців Державної податкової служби України: Наказ Державної податкової служби України 24.11.2025 р. № 1119 URL: https://tax.gov.ua/data/normativ/000/005/79818/Kodeks_etichno_poved_nki.doc
4. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII // Відомості Верховної Ради України. 2014. № 49. Ст. 2056.
5. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.09.2017 р. № 640 // Офіційний вісник України. 2017. № 73. Ст. 2236.
6. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 р. № 500 // Офіційний вісник України. 2014. № 81. Ст. 2298.
7. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167-р // Урядовий кур'єр. 2021. № 47.
8. Авербух Г. М. Розвиток сучасних кадрових технологій в системі публічної служби. *Публічне урядування*. 2022. № 1 (29). С. 10 – 16. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/publicmanagement/article/view/1355/1836>

9. Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування : колективна монографія / за редакцією Н. Б. Кирич ; Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Тернопіль, 2020. 267 с.

10. Алюшина Н. Міжнародні практики класифікації посад та грейдингу на державній службі / авторський колектив: Алюшина Н., Єрченко Ю., Кайтанський О., Канавець М. [та інші]; за загальною редакцією Н. Алюшиної ; Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. К. : «Юстон», 2021. 124 с.

11. Андреев В. М. Інституціоналізація публічно-службових відносин в процесі реалізації публічної влади в Україні. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 1. С. 127 – 136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sucachs_2024_1_11.

12. Андріяш В. І., Євтушенко О. Н., Гончар С. В. Проблеми державної кадрової політики та перспективи їх вирішення на регіональному та муніципальному рівнях в Україні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 7. С. 8-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2020_7_3.

13. Бакуменко В. Д., Бондар І. С., Горник В. Г., Шпачук В. В. Особливості публічного управління та адміністрування : навчальний посібник. Київ : Ліра-К, 2016. 252 с.

14. Державна антикорупційна політика і запобігання та протидія корупції на публічній службі в органах державної влади і органах місцевого самоврядування: монографія / автор. кол. ; В. В. Василевич, Т. Е. Василевська, В. Ф. Нестерович, Е. В. Расюк, А. В. Савченко, В. Л. Федоренко (кер.) та ін. ; за ред. проф. Ю.В. Ковбасюка і проф. В. Л. Федоренка. К. : Ліра-К, 2016. 524 с.

15. Василенко О. П., Дяченко М. І. Організаційно-правові засади діяльності кадрових служб в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_4_17.

16. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 416 с.
17. Владовська К. До питання про правову природу поняття «публічна служба» у законодавстві України та в адміністративно-правовій доктрині. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. № 2. С. 124 – 128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/anporpr_2022_2_25
18. Волкова Н. Принципи професійного розвитку державних службовців в умовах євроінтеграції. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти*. Серія : Публічне управління та адміністрування. 2023. № 1. С. 31 – 35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdanopua_2023_1_8
19. Волкова Н. Стратегічне управління персоналом публічної служби в умовах євроінтеграції. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти*. Серія : Публічне управління та адміністрування. 2023. № 2. С. 17 – 21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdanopua_2023_2_5
20. Гавриш О. А. Технології управління персоналом.: монографія. К. : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
21. Гетьман О. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. 2017. Вип. 17. С. 556 – 561.
22. Гриб В. І., Лапшин С. І., Мельник Е. А. Публічна служба: європейський досвід. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. Вип. 16. С. 7 – 13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/puaui_2020_16_3
23. Дуліба Є. Особливості організації діяльності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування під час воєнного стану. *Актуальні проблеми правознавства*. 2022. № 4. С. 46 – 55. URL: <https://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/download/1495/1546>
24. Жовнірчик Я. Ф., Тимофєєв С. П. Корупція як одна з перешкод у формуванні професійної культури публічних службовців. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 16. С. 466 – 496. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2022_16_11

25. Жулавський А. Ю., Гордієнко В. П., Малько Н. О. Мотивація державної служби в Україні. *Вісник Сумського державного університету*. Серія : Економіка. 2021. № 1. С. 68 – 75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_1_10

26. Іщенко М. І. Сучасне осмислення понять «публічна особа», «державний службовець» у контексті публічного управління та адміністрування / М. І. Іщенко, Є. В. Міщук, М. О. Сопілка. *Держава та регіони*. Серія : Державне управління. 2019. № 4. С. 109-114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drdu_2019_4_20

27. Карпінський Б. А., Живачук О. В., Хоміч Д. О. Стратегіологія формування й розвитку методів управління та оцінювання персоналу в органах публічного адміністрування України. *Нотатки сучасної науки*. 2023. № 7. С. 20-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/notmodsc_2023_7_16

28. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г. Основи публічного управління та адміністрування : навчально-методичний посібник. К.: ЛіраК, 2020. 267 с.

29. 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)

30. Левченко С. О. Нова публічна служба: основні принципи та особливості запровадження. *Теорія та практика державного управління*. 2017. Вип. 4. С. 41 – 50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2017_4_8

31. Лимар Т. А., Завада О. Г. Правові засади кадрової політики в державній службі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 19. С. 141 – 148. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2021_19_25

32. Лопушинський І. П., Дурман М. О., Малахова Т. В. Механізми забезпечення ефективності публічного управління та результативності адміністрування. *Вісник Херсонського національного технічного*

університету. 2022. № 3. С. 135 – 144. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2022_3_21

33. Ніколюк О. В., Бурдук Ю. В., Блізніченко Д. С. Ефективність стилів керівництва та розвиток лідерських компетенцій у контексті управлінських ролей державної служби. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_11_9

34. Омелянович О. Т. Публічна служба в Україні: поняття та зміст. *Часопис Київського університету права*. 2016. № 2. С. 397-402. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkup_2016_2_93

35. Орловська Ю. В., Кахович О. О. Вплив глобалізації на систему публічного управління в умовах становлення цифрового суспільства : монографія. К. : Ліра-К, 2022. 149 с.

36. Пашов Р. І., Кохан Д. О. Впровадження електронного урядування у практику функціонування центрів надання адміністративних послуг в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2378>

37. Пашов Р. І., Похожалова А.І. Цифровізація комунікативної складової в діяльності органів публічної влади в Україні. *Вчені записки таврійського національного університету імені В.І.Вернадського*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. Том 33 (72), № 4. URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/4_2022/13.pdf

38. Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін [та ін.] ; за заг. ред С. М. Серьогіна. 2-ге вид. Дніпро : ГРАНІ, 2019 384 с.

39. Ровинська К., Козуліна С. Публічна служба України в умовах правової невизначеності. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2021. Вип. 26. С. 133 – 139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2021_26_16

40. Руденко О. М. HR-менеджмент у публічному управлінні : навчальний посібник / О.М. Руденко, С.В. Штурхецький, О.В. Шершньова,

Н.В. Філіпова ; Міністерство освіти і науки України. К. : «Кондор», 2021. 122 с.

41. Рудзік Д. С. Сучасні аспекти формування кадрового потенціалу системи публічної служби України в умовах воєнного часу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_9_24

42. Серьогін С. Публічна служба в умовах цифрової трансформації: завдання, функції та вектори розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10, № 3. С. 11-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aspulup_2022_10_3_4

43. Сидоренко Н. С. Інтерпретація поняття «публічна служба» з урахуванням зарубіжного досвіду. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 35-36. С. 71 – 77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2016_35-36_10

44. Синчак В. П. Публічна політика фіскальної служби як чинник зміцнення національної безпеки в бюджетній сфері. *Університетські наукові записки*. 2018. № 3-4. С. 295-312. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2018_3-4_29

45. Сурай І. Публічна служба України: інституціональний підхід. *Науковий вісник: державне управління*. 2021. № 2. С. 111 – 132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu_2021_2_7

46. Титикало, Р. С. Функції органів місцевого самоврядування. *Наукові записки*. Серія: Право. 2022. № 12. С. 286 – 291. URL: <https://pravo.cusu.edu.ua/index.php/pravo/article/download/190/144>

47. Хабарова Т. В. , Россіхіна Г. В., Россіхін В. В., Надобко С. В. Система сучасних підходів до визначення поняття «публічна служба». *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія : Юридичні науки. 2024. Т. 35 (74), № 1. С. 105 – 109. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_law_2024_35\(74\)_1_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_law_2024_35(74)_1_20)

48. Хомишин І. Добросесність як складова діяльності публічних посадових осіб в контексті боротьби з корупцією. *Вісник Національного*

університету «Львівська політехніка». Серія : Юридичні науки. 2021. Т. 8. № 4. С. 62 – 67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2021_8_4_12.

49. Хомишин І. Ю. Публічна служба в умовах війни. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 3. С. 308 – 312. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/anporpr_2023_3_58

50. Чабаров В. О., Євтушок О. В. Організація праці та система виплати заробітної плати державних службовців: міжнародний досвід для України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_4_22.

51. Чечель А. Професійний розвиток державних службовців: тенденції та перспективи на засадах адаптивного лідерства. *Університети і лідерство*. 2022. № 14. С. 20 – 29.

52. Щегорцова В. М. Публічна служба в Європейській Комісії. *Теорія та практика державного управління*. 2017. Вип. 2. С. 170 – 175. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2017_2_28.

53. Юник І., Єрмак К. Управління професійним розвитком персоналу на публічній службі: сучасний стан та напрями модернізації. Форсайт розбудови України: ESG – орієнтири та вектори розвитку в економіці, менеджменті, маркетингу й публічному управлінні: матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції (28 травня 2026 р.) / Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Запоріжжя, 2026. С. 377 – 379.

54. Яхно Т. П., Куревіна І. О. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 168 с.