

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)
професійної програми


(підпис)

Вороніна Ю.Є.
(ініціали та прізвище)

«__» червня 2026 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри освітньо-освітньо-
професійної програми


(підпис)

Плотніченко С.Р.
(ініціали та прізвище)

«__» червня 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему *«СУЧАСНІ МОДЕЛІ ТА СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ
СЛУЖБОВЦІВ У ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ»*

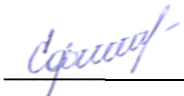
Здобувач вищої освіти:


(підпис)

Кутіщев І.О.

(ПІБ здобувача)

Науковий керівник:


(підпис)

к.н.держ упр., доц. Єфіменко Л.М.

(учене звання, науковий ступінь, ПІБ)

Мелітополь, 2026 р.

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

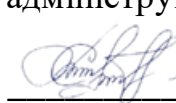
Керівник проєктної групи (гарант)
 освітньо-професійної програми
 «Публічне управління та
 адміністрування»

 Вороніна Ю.Є.
 (підпис) (ініціали та прізвище)

« ____ » червня 2026 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
 менеджменту та публічного
 адміністрування

 Плотніченко С.Р.
 (підпис) (ініціали та прізвище)

« ____ » червня 2026 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
 здобувача вищої освіти

Кутіщева Івана Олександровича

1. Тема кваліфікаційної бакалаврської роботи:

«Сучасні моделі та системи підготовки державних службовців у зарубіжних країнах: досвід для України»

науковий керівник роботи к.н.держ.упр., доц. Єфіменко Л.М.

затверджені наказом ректора університету від 15 вересня 2025 року № 481-С

2. Строк подання кваліфікаційної бакалаврської роботи: 12 червня 2026 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної бакалаврської роботи: відповідні закони України, Конституція України, укази Президента України, постанови Верховної Ради України, програмні документи державних органів, монографії та статті вітчизняних і зарубіжних авторів, звіти міжнародних організацій.

4. Зміст кваліфікаційної бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

1) Теоретичні та організаційні основи підготовки державних службовців у зарубіжних країнах.

2) Можливості використання зарубіжного досвіду підготовки державних службовців в Україні

5. Перелік графічного матеріалу: _____

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	
2	РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ	04.03.2026	
3	РОЗДІЛ 2 МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ	22.05.2026	
4	Перевірка на плагіат	06.06.2026	
5	Попередній захист роботи на кафедрі	16.06.2026	

Здобувач вищої освіти


 (підпис)

Кутіщев І.О.

(ініціали та прізвище)

Керівник кваліфікаційної
магістерської роботи

Єфіменко Л.М.

(ініціали та прізвище)

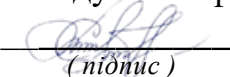
Рішення комісії про попередній захист кваліфікаційної роботи від «16»
червня 2026 рокудо захисту допущено

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.

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему:

«Сучасні моделі та системи підготовки державних службовців у зарубіжних країнах: досвід для України»

1. ВНЗ: Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного.
2. Рік завершення роботи: 2026 р.
3. Обсяг роботи: 62 стор.
4. Кількість додатків: 0.
5. Кількість ілюстрацій (схем): 3.
6. Кількість таблиць: 15.
7. Кількість джерел літератури: 40.

Об'єктом дослідження є система професійної підготовки державних службовців у сучасних умовах функціонування публічного управління.

Предметом дослідження є сучасні моделі, механізми та інструменти професійної підготовки державних службовців у Франції, Німеччині, Італії та можливості їх адаптації в Україні.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи полягає у дослідженні сучасних моделей і систем підготовки державних службовців у зарубіжних країнах та визначенні напрямів використання їхнього досвіду для вдосконалення системи професійної підготовки державних службовців України.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі завдання:

- дослідити теоретичні засади професійної підготовки державних службовців у системі публічного управління;
- проаналізувати сучасні моделі та системи підготовки державних службовців у Франції, Німеччині та Італії;
- охарактеризувати нормативно-правові та інституційні механізми організації професійної підготовки державних службовців у досліджуваних країнах;

- здійснити аналіз сучасного стану системи професійної підготовки державних службовців в Україні;
- визначити основні проблеми та перспективи реформування системи професійного навчання державних службовців України;
- обґрунтувати напрями адаптації зарубіжного досвіду підготовки державних службовців до українських умов.

Методи дослідження: системний аналіз, порівняльний аналіз, узагальнення, інституційний підхід, структурно-функціональний аналіз, аналіз нормативно-правових актів, метод наукового узагальнення та графічний метод.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, документи Європейського Союзу, матеріали OECD, офіційні документи НАДС, наукові праці українських і зарубіжних учених, аналітичні звіти та статистичні матеріали.

Основні результати дослідження полягають у комплексному аналізі сучасних моделей професійної підготовки державних службовців у Франції, Німеччині та Італії, визначенні особливостей функціонування системи професійного навчання державних службовців України та розробленні рекомендацій щодо адаптації європейського досвіду до вітчизняної системи державної служби.

Ключові слова: державна служба, державний службовець, професійна підготовка, професійний розвиток, публічне управління, кадровий резерв, цифровізація навчання, професійні компетентності, Франція, Німеччина, Італія, європейський досвід.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ.	9
1.1. Сутність та роль професійної підготовки державних службовців у системі публічного управління	9
1.2. Основні моделі та системи підготовки державних службовців у зарубіжних країнах	Ошибка! Закладка не определена.
1.3. Нормативно-правові та інституційні механізми організації підготовки державних службовців у Франції, Німеччині та Італії	22
РОЗДІЛ 2. МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ.	33
2.1. Нормативно-правові засади професійного навчання державних службовців в Україні.	33
2.2. Проблеми та перспективи реформування системи професійної підготовки державних службовців в Україні.	40
2.3. Напрями адаптації сучасного зарубіжного досвіду підготовки державних службовців до українських умов	45
ВИСНОВОК	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку суспільства та держави особливого значення набуває підвищення ефективності системи публічного управління, що безпосередньо залежить від професійного рівня державних службовців. Якість виконання ними службових обов'язків визначає результативність реалізації державної політики, рівень надання публічних послуг та довіру громадян до органів влади. У зв'язку з цим важливим завданням є формування сучасної системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Актуальність теми зумовлена необхідністю вдосконалення системи підготовки державних службовців в Україні в умовах проведення адміністративних реформ, європейської інтеграції та модернізації державного управління. Багато зарубіжних країн накопичили значний досвід у сфері професійного розвитку державних службовців, застосовуючи сучасні підходи до навчання, компетентнісні моделі та інноваційні освітні технології. Вивчення такого досвіду дає можливість визначити ефективні механізми підготовки кадрів для державної служби та адаптувати їх до українських реалій.

Метою роботи є дослідження сучасних моделей та систем підготовки державних службовців у зарубіжних країнах і визначення можливостей використання їхнього досвіду для вдосконалення системи професійної підготовки державних службовців в Україні.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання: розкрити сутність та роль професійної підготовки державних службовців у системі публічного управління; дослідити основні моделі та системи підготовки державних службовців у зарубіжних країнах; проаналізувати нормативно-правові та інституційні механізми організації їхньої підготовки; охарактеризувати сучасний стан системи підготовки державних службовців в Україні; визначити

проблеми та перспективи її реформування; запропонувати напрями адаптації зарубіжного досвіду до українських умов.

Об'єктом дослідження є система професійної підготовки державних службовців.

Предметом дослідження є сучасні моделі та механізми підготовки державних службовців у зарубіжних країнах і можливості їх використання в Україні.

У роботі використано такі методи дослідження: аналіз і синтез, порівняльний метод, системний підхід та метод узагальнення.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання її результатів для вдосконалення системи професійної підготовки державних службовців в Україні та підвищення ефективності діяльності органів державної влади.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ

1.1. Сутність та роль професійної підготовки державних службовців у системі публічного управління

У сучасних умовах розвитку демократичної держави та реформування системи публічного управління особливого значення набуває професійна підготовка державних службовців. Від рівня їхньої компетентності, професіоналізму та здатності адаптуватися до нових викликів залежить ефективність функціонування державних інституцій, якість надання публічних послуг та реалізація державної політики [2; 12].

Система публічного управління потребує висококваліфікованих фахівців, здатних приймати обґрунтовані управлінські рішення, ефективно взаємодіяти з громадянами та забезпечувати належне виконання функцій держави. Саме тому професійна підготовка державних службовців розглядається як один із ключових чинників формування сучасної, відкритої та результативної державної служби [11; 34].

У науковій літературі поняття професійної підготовки державних службовців трактується як цілеспрямований процес формування та розвитку професійних знань, умінь, навичок і компетентностей, необхідних для виконання посадових обов'язків на державній службі. Дослідники зазначають, що професійна підготовка не обмежується лише здобуттям освіти, а включає безперервне навчання, підвищення кваліфікації та професійний розвиток протягом усієї кар'єри державного службовця [34; 37].

На думку Т. Копил-Філатової, професійна підготовка державних службовців повинна базуватися на принципах системності, безперервності, плановості та орієнтації на професійне зростання особистості. Авторка

наголошує, що «професійне навчання має бути систематичним, обов'язковим та плановим процесом» для забезпечення ефективності державної служби [31].

Професійна підготовка державних службовців виконує низку важливих функцій, представлених у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Сучасні тенденції розвитку професійної підготовки державних службовців

Тенденція	Зміст
Цифровізація навчання	Використання дистанційних платформ та онлайн-курсів
Компетентнісний підхід	Орієнтація на практичні результати навчання
Безперервне навчання	Постійне оновлення знань і навичок
Індивідуалізація навчання	Формування персональних освітніх траєкторій
Інноваційні методи	Тренінги, кейс-методи, симуляції, змішане навчання

Таким чином, професійна підготовка державних службовців є невід'ємним елементом функціонування системи публічного управління та одним із головних інструментів підвищення ефективності державної служби. Її основною метою є формування висококваліфікованих фахівців, здатних забезпечувати реалізацію державної політики, ефективно реагувати на сучасні виклики та сприяти розвитку демократичного врядування [38]. В умовах європейської інтеграції України особливого значення набуває впровадження сучасних підходів до професійного навчання, орієнтованих на компетентність, інноваційність та безперервний професійний розвиток [13; 15].

В умовах цифрової трансформації суспільства професійна підготовка державних службовців набуває нових характеристик. Значна увага приділяється розвитку цифрових компетентностей, навичок роботи з інформаційними технологіями, електронним урядуванням та цифровими сервісами. Як зазначають А. Мельниченко та І. Шабаш, професійна готовність державних службовців до

діяльності в умовах цифрової трансформації є необхідною передумовою ефективного функціонування сучасної системи державного управління.

Сутність професійної підготовки державних службовців можна представити у вигляді схеми [32; 33].

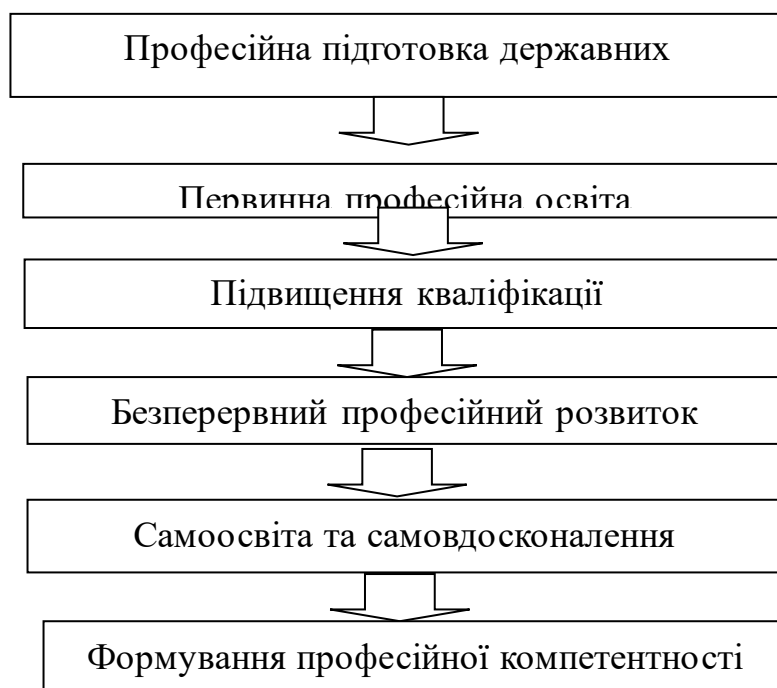


Рисунок 1.1 – Структура професійної підготовки державних службовців

Важливим аспектом професійної підготовки є компетентнісний підхід. Його сутність полягає не лише у передачі знань, а й у формуванні здатності ефективно застосовувати їх у практичній діяльності. Сучасний державний службовець повинен володіти управлінськими, правовими, комунікативними, цифровими та лідерськими компетентностями.

У сучасних умовах розвитку публічного управління професійна підготовка державних службовців розглядається як один із ключових чинників забезпечення ефективності державної служби. Різні країни світу сформували власні системи професійного навчання державних службовців, які відрізняються організаційною

структурою, методами підготовки кадрів та підходами до професійного розвитку. Особливий інтерес для України становить досвід Франції, Німеччини та Італії, оскільки ці країни мають тривалі традиції державного управління та успішно реалізують сучасні моделі підготовки державних службовців.

Французька система державної служби традиційно вважається однією з найбільш розвинених та впливових у Європі. Саме Франція стала однією з перших держав, які сформували цілісну систему професійної підготовки державних службовців, орієнтовану на формування висококваліфікованого управлінського корпусу. Французька модель значною мірою вплинула на розвиток державної служби в багатьох країнах Європейського Союзу та залишається прикладом ефективної організації професійного розвитку кадрів публічного сектору [21].

Головною метою таких реформ стало забезпечення державного апарату професійними фахівцями, здатними ефективно реалізовувати державну політику та забезпечувати стабільне функціонування публічної адміністрації [21].

Однією з характерних особливостей французької моделі є її належність до кар'єрного типу державної служби. Це означає, що особа вступає на державну службу на початку професійної діяльності та поступово просувається кар'єрними сходами залежно від результатів роботи, рівня професійної підготовки та здобутих компетентностей [26].

Сучасна система підготовки державних службовців Франції ґрунтується на принципах професіоналізму, безперервного навчання, політичної нейтральності та високої відповідальності перед суспільством. Значна увага приділяється формуванню управлінських, аналітичних та комунікативних компетентностей, які є необхідними для ефективного виконання службових обов'язків [21;26].

Особливе місце у французькій системі займають спеціалізовані навчальні заклади, що здійснюють підготовку та підвищення кваліфікації державних службовців. Вони забезпечують поєднання теоретичної освіти з практичним

стажуванням у державних органах. Такий підхід дозволяє майбутнім службовцям не лише отримати необхідні знання, а й сформувати навички практичної діяльності в реальних умовах державного управління [23].

Для кращого розуміння особливостей французької моделі доцільно узагальнити її основні характеристики (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні характеристики особливостей французької моделі

Критерій	Характеристика
Тип державної служби	Кар'єрний
Організація навчання	Централізована
Основний акцент	Підготовка управлінських кадрів
Практична підготовка	Стажування в органах влади
Підвищення кваліфікації	Обов'язкове протягом кар'єри
Розвиток лідерства	Один із ключових напрямів
Цифрові компетентності	Активно впроваджуються

Важливою складовою французької моделі є концепція безперервного професійного розвитку. Відповідно до неї навчання державного службовця не завершується після призначення на посаду, а продовжується протягом усієї професійної діяльності. Регулярне підвищення кваліфікації дозволяє своєчасно оновлювати знання та адаптуватися до змін у законодавстві, технологіях та суспільних потребах [21;23].

Система професійної підготовки державних службовців Франції також приділяє значну увагу розвитку кадрового резерву. Перспективні працівники залучаються до спеціальних програм професійного розвитку, що дозволяє забезпечити формування майбутнього управлінського корпусу державної служби. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності кадрової політики та забезпечує наступність управлінських рішень [21;23].

Серед основних переваг французької моделі слід виокремити високий рівень професіоналізації державної служби, наявність ефективної системи підготовки керівних кадрів, розвинену систему безперервного навчання та чітку організацію кар'єрного просування. Водночас окремі дослідники звертають увагу на надмірну централізацію системи та складність доступу до окремих управлінських посад для осіб, які не пройшли спеціалізовану підготовку [23].

Таким чином, французька модель професійної підготовки державних службовців є прикладом комплексного підходу до формування професійного корпусу державної служби. Її ключовими характеристиками виступають централізоване управління системою навчання, орієнтація на розвиток управлінських компетентностей, безперервний професійний розвиток та ефективна система підготовки кадрового резерву. Окремі елементи французького досвіду можуть бути використані в процесі реформування системи професійного навчання державних службовців в Україні.

1.2.2. Німецька модель професійної підготовки державних службовців

Німеччина належить до країн із високим рівнем розвитку державного управління та професіоналізації державної служби. Особливістю німецької моделі є поєднання принципів правової держави, федералізму та безперервного професійного розвитку державних службовців. Підготовка кадрів для державного сектору розглядається як один із ключових інструментів забезпечення ефективності діяльності органів влади та реалізації державної політики [24].

Правовою основою функціонування державної служби виступають Федеральний закон про державних службовців (Bundesbeamtengesetz), законодавство федеральних земель та інші нормативні акти, які регулюють питання професійної підготовки, кар'єрного просування та оцінювання діяльності державних службовців [30].

Однією з найважливіших особливостей німецької моделі є федеративний характер організації державного управління. Це означає, що значна частина

повноважень щодо підготовки державних службовців належить федеральним землям. Такий підхід дозволяє враховувати регіональні потреби та специфіку функціонування органів влади на місцях [30].

Особливу увагу в Німеччині приділяють практичній складовій професійної підготовки. Саме тому широкого поширення набула дуальна система навчання, яка поєднує теоретичну освіту та практичну діяльність у державних органах. Майбутні державні службовці одночасно навчаються та проходять стажування, що дозволяє формувати професійні компетентності безпосередньо в процесі роботи [24].

На думку М. Knassmüller та С. Veit, саме поєднання академічної підготовки з практичним досвідом є однією з головних причин високої ефективності системи професійного розвитку державних службовців у Німеччині [24].

Сутність німецької моделі професійної підготовки державних службовців представлено на схемі 1.2.

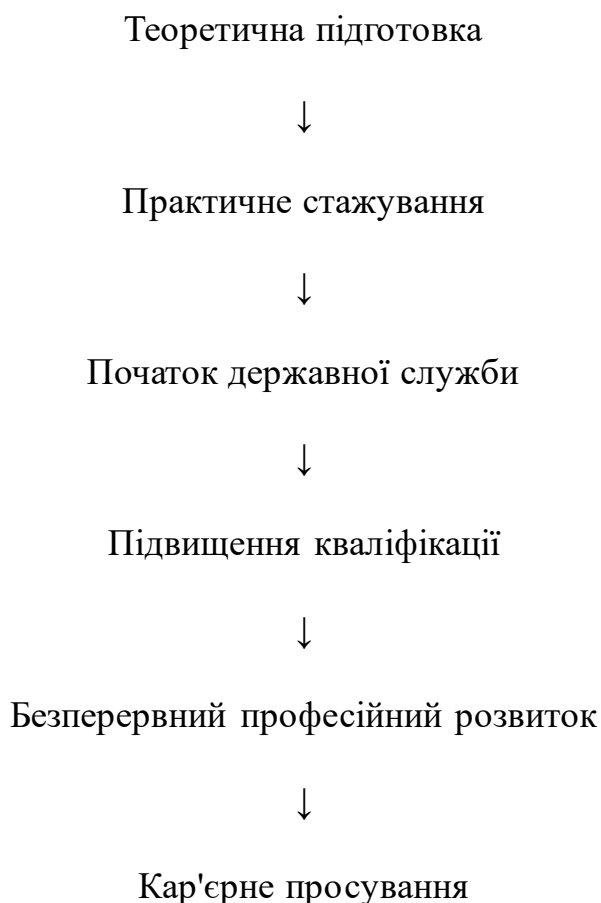


Рис. 1.2 – Структура професійної підготовки державних службовців у Німеччині

Важливу роль у системі професійного розвитку відіграють спеціалізовані вищі школи публічного управління та навчальні центри федеральних земель. Вони забезпечують підготовку державних службовців різних рівнів та реалізують програми підвищення кваліфікації відповідно до актуальних потреб державного сектору [30].

Одним із пріоритетних напрямів сучасної німецької системи є розвиток цифрових компетентностей. У зв'язку з цифровою трансформацією публічного сектору значна увага приділяється навчанню державних службовців роботі з електронними сервісами, інформаційними системами та цифровими платформами управління [13;24].

Для узагальнення особливостей німецької моделі доцільно представити її основні характеристики в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Основні характеристики німецької моделі професійної підготовки державних службовців.

Критерій	Характеристика
Тип державної служби	Кар'єрний
Організація системи	Федеративна
Основний акцент	Практична підготовка
Особливість навчання	Дуальна система
Підвищення кваліфікації	Обов'язкове
Безперервний розвиток	Один із базових принципів
Розвиток цифрових компетентностей	Високий рівень
Кар'єрне просування	Залежить від професійних результатів та навчання

До основних переваг німецької моделі належать високий рівень практичної підготовки, тісний зв'язок між навчанням і професійною діяльністю, ефективна система підвищення кваліфікації та розвинені механізми кар'єрного зростання. Водночас окремі науковці зазначають, що складна структура управління та значна роль федеральних земель можуть ускладнювати координацію державної кадрової політики на загальнонаціональному рівні [24].

Таким чином, німецька модель професійної підготовки державних службовців є прикладом ефективного поєднання теоретичного навчання та практичної діяльності. Її ключовими характеристиками виступають дуальна система підготовки, безперервний професійний розвиток, високий рівень практичної орієнтації та активне впровадження цифрових технологій. Для України особливий інтерес становить досвід організації стажувань, наставництва та розвитку професійних компетентностей безпосередньо в процесі проходження державної служби.

1.2.3. Італійська модель професійної підготовки державних службовців

Італія належить до країн Європейського Союзу, які протягом останніх десятиліть активно реформують систему державного управління та професійної підготовки державних службовців. На відміну від Франції, де переважає централізована кар'єрна модель, та Німеччини з її федеративною системою управління, італійська модель характеризується поєднанням традиційних адміністративних підходів із сучасними механізмами модернізації державної служби. Основною метою реформ є підвищення ефективності діяльності органів влади, забезпечення якісного надання публічних послуг та формування професійного кадрового потенціалу державного сектору [25].

Важливим етапом стало ухвалення Законодавчого декрету № 165/2001, який визначив основні принципи організації державної служби, професійного розвитку персоналу та управління людськими ресурсами в органах влади [25].

Особливістю італійської моделі є орієнтація на компетентнісний підхід до професійного навчання. Державні службовці повинні не лише володіти спеціальними знаннями у сфері державного управління, а й постійно вдосконалювати навички стратегічного планування, комунікації, роботи з цифровими технологіями та управління змінами [26].

Важливу роль у системі професійної підготовки відіграють спеціалізовані навчальні установи та освітні центри, які забезпечують первинну підготовку,

перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців. Значна увага приділяється підготовці керівних кадрів, здатних ефективно реалізовувати державну політику в умовах суспільних та економічних трансформацій [25].

Однією з найхарактерніших рис сучасної італійської моделі є цифровізація професійного навчання. У відповідь на виклики цифрової трансформації державного управління в Італії активно впроваджуються електронні освітні платформи, дистанційні курси та системи управління знаннями. Це дозволяє забезпечити безперервне навчання державних службовців незалежно від місця їх роботи та рівня посади [20].

На думку F. Di Mascio успішність реформування державної служби значною мірою залежить від здатності державних інституцій забезпечувати постійний професійний розвиток персоналу та швидке впровадження інноваційних освітніх технологій [25]. Саме тому в Італії особлива увага приділяється розвитку цифрових компетентностей.

Структуру професійного розвитку державних службовців Італії представлено на рисунці 1.3.

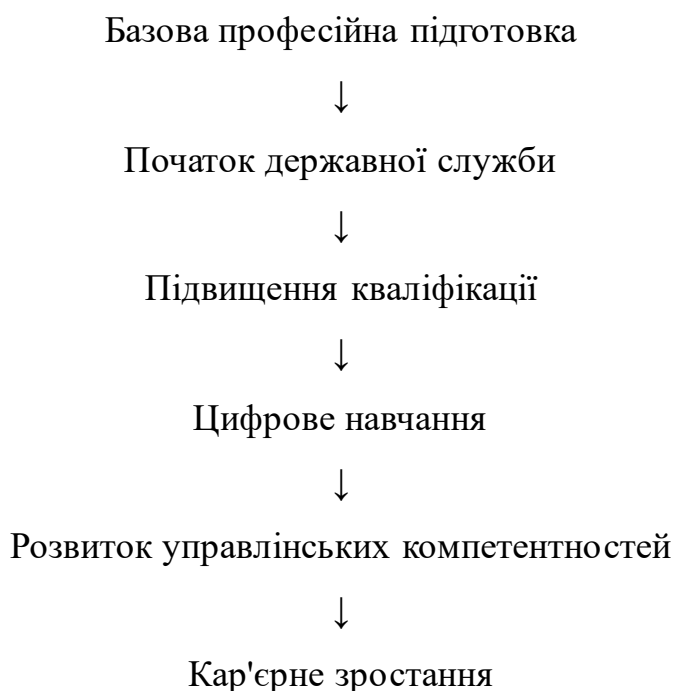


Рис. 1.3 – Структура професійної підготовки державних службовців в Італії

У процесі реформування державної служби значна увага приділяється розвитку системи оцінювання професійних компетентностей. Результати навчання враховуються під час кар'єрного просування, призначення на керівні посади та формування кадрового резерву. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації державних службовців до професійного розвитку та покращенню якості кадрового потенціалу органів влади [25;26].

Важливим напрямом діяльності органів державної влади Італії є впровадження сучасних методів управління людськими ресурсами. Професійне навчання дедалі більше орієнтується на індивідуальні потреби працівників та стратегічні цілі державних органів. Це дозволяє забезпечувати гнучкість освітніх програм і швидко реагувати на нові виклики у сфері публічного управління [20;25].

Для узагальнення особливостей італійської моделі професійної підготовки державних службовців доцільно представити її основні характеристики у таблиці 1.4.

Порівняльна характеристика моделей підготовки державних службовців

Таблиця 1.4

Основні характеристики італійської моделі професійної підготовки державних службовців

Критерій	Характеристика
Тип державної служби	Змішаний
Організація системи	Централізовано-децентралізована
Основний акцент	Компетентнісний підхід
Особливість навчання	Цифровізація освітнього процесу
Підвищення кваліфікації	Обов'язкове
Безперервний розвиток	Один із пріоритетів
Розвиток цифрових компетентностей	Дуже високий рівень
Кар'єрне просування	Залежить від результатів роботи та навчання

До основних переваг італійської моделі належать високий рівень цифровізації професійного навчання, гнучкість освітніх програм, орієнтація на

компетентнісний підхід та активне використання сучасних інформаційних технологій. Водночас дослідники зазначають, що ефективність реформ може відрізнятися залежно від регіону та рівня розвитку окремих державних інституцій [25].

Таким чином, італійська модель професійної підготовки державних службовців демонструє успішний приклад модернізації державної служби шляхом поєднання традиційних підходів із сучасними цифровими технологіями. Для України особливий інтерес становить досвід цифровізації професійного навчання, використання дистанційних освітніх платформ та впровадження компетентнісного підходу до розвитку персоналу державної служби.

Професійна підготовка державних службовців є важливим елементом забезпечення ефективного функціонування системи публічного управління в усіх країнах Європейського Союзу. Незважаючи на спільну орієнтацію на принципи професіоналізму, компетентності та безперервного професійного розвитку, кожна держава формує власну модель підготовки кадрів відповідно до історичних традицій, особливостей державного устрою та потреб суспільства [21;24;25].

Проведений аналіз свідчить, що системи підготовки державних службовців Франції, Німеччини та Італії мають як спільні риси, так і суттєві відмінності. Спільною ознакою для всіх трьох країн є розуміння професійного навчання як безперервного процесу, що триває протягом усієї кар'єри державного службовця. У кожній із досліджуваних держав функціонують спеціалізовані інституції, відповідальні за професійний розвиток персоналу органів влади, а також впроваджуються сучасні компетентнісні підходи до навчання [21;24;25].

Разом із тим особливості організації державної служби визначають відмінності між досліджуваними моделями. Французька система характеризується високим рівнем централізації та орієнтацією на формування професійної управлінської еліти. Значна увага приділяється підготовці керівних кадрів та розвитку лідерських компетентностей. Натомість німецька модель

базується на принципах федералізму та практичної спрямованості навчання, що реалізується через дуальну систему професійної підготовки [21;24].

Італійська модель, своєю чергою, демонструє приклад модернізації державної служби шляхом активного впровадження цифрових технологій та інноваційних освітніх інструментів. Вона поєднує традиційні механізми професійного розвитку з сучасними підходами до організації дистанційного та змішаного навчання [20;25].

Для більш детального порівняння основних характеристик розглянутих моделей доцільно узагальнити результати дослідження у вигляді таблиці.

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика моделей професійної підготовки державних службовців Франції, Німеччини та Італії.

Критерій	Франція	Німеччина	Італія
Тип державної служби	Кар'єрна	Кар'єрна	Змішана
Організація системи	Централізована	Федеративна	Централізовано-децентралізована
Основний акцент навчання	Підготовка управлінської еліти	Практична підготовка	Цифровізація та компетентності
Система стажування	Розвинена	Дуже розвинена	Розвинена
Безперервне навчання	Обов'язкове	Обов'язкове	Обов'язкове
Лідерські програми	Високий рівень розвитку	Значний розвиток	Помірний розвиток
Цифрові компетентності	Високий рівень	Високий рівень	Дуже високий рівень
Кар'єрне просування	Через систему підготовки та оцінювання	Через професійний розвиток і практичний досвід	Через результати діяльності та навчання
Кадровий резерв	Добре розвинений	Розвинений	Розвивається
Інноваційні методи навчання	Активно використовуються	Активно використовуються	Один із пріоритетів

Результати проведеного аналізу свідчать, що кожна із розглянутих моделей має власні переваги та обмеження. На основі проведеного порівняльного аналізу можна визначити ключові елементи зарубіжного досвіду, які становлять найбільший інтерес для України. До них належать французькі механізми формування кадрового резерву та підготовки управлінських кадрів, німецька система поєднання теоретичного навчання з практичною діяльністю, а також італійський досвід цифровізації професійного розвитку державних службовців [21;24;25].

Таким чином, незважаючи на відмінності у підходах до організації професійної підготовки державних службовців, усі розглянуті країни демонструють високий рівень уваги до розвитку кадрового потенціалу державної служби. Саме поєднання безперервного навчання, компетентнісного підходу, практичної спрямованості освітніх програм та використання сучасних цифрових технологій забезпечує ефективність систем професійного розвитку державних службовців у Франції, Німеччині та Італії. Вивчення та адаптація цих практик створюють важливі передумови для подальшого реформування системи державної служби в Україні.

1.3. Нормативно-правові та інституційні механізми організації підготовки державних службовців у Франції, Німеччині та Італії

Франція є однією з провідних європейських держав, яка сформувала ефективну систему професійної підготовки державних службовців, що базується на чітко визначених нормативно-правових засадах та розвиненій мережі спеціалізованих інституцій. Французька модель державної служби традиційно характеризується високим рівнем централізації, професіоналізму та орієнтацією на підготовку висококваліфікованих управлінських кадрів для державного сектору [21].

Нормативно-правове забезпечення професійної підготовки державних службовців у Франції ґрунтується на положеннях Загального кодексу державної

служби (Code général de la fonction publique), який визначає основні принципи функціонування державної служби, права та обов'язки державних службовців, а також механізми їх професійного розвитку [21;19]. Кодекс закріплює принцип безперервного професійного навчання, відповідно до якого державний службовець має право та водночас обов'язок постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності.

Важливим принципом французького законодавства є забезпечення рівного доступу до професійного розвитку незалежно від посади, стажу роботи чи сфери діяльності службовця. Такий підхід сприяє формуванню єдиних стандартів професійної діяльності та підтриманню високого рівня якості державного управління [19].

Особливу роль у нормативно-правовому регулюванні відіграють урядові програми модернізації державного управління, які визначають пріоритетні напрями професійного розвитку персоналу державної служби. Значна увага приділяється розвитку цифрових компетентностей, управлінського лідерства, стратегічного планування та впровадженню інноваційних підходів до надання публічних послуг [18].

Ефективність французької системи професійної підготовки значною мірою забезпечується діяльністю спеціалізованих інституцій. Центральне місце серед них займають спеціалізовані навчальні заклади та центри професійного розвитку, які здійснюють підготовку майбутніх державних службовців, організовують програми підвищення кваліфікації та забезпечують розвиток кадрового резерву [23].

Особливістю французької моделі є тісний взаємозв'язок між професійною підготовкою та кар'єрним просуванням. Проходження відповідних програм навчання та успішне оцінювання професійних компетентностей є важливими умовами для призначення на керівні посади та подальшого кар'єрного зростання. Завдяки цьому професійне навчання розглядається не як формальна вимога, а як невід'ємний елемент професійної діяльності державного службовця [23].

Для кращого розуміння особливостей французької системи доцільно узагальнити її основні нормативно-правові та інституційні характеристики (табл. 1.6).

Таблиця 1.5

Основні характеристики нормативно-правового та інституційного забезпечення професійної підготовки державних службовців у Франції.

Критерій	Характеристика
Основний нормативний акт	Загальний кодекс державної служби
Тип державної служби	Кар'єрна
Організація системи	Централізована
Принцип професійного розвитку	Безперервне навчання
Основні інституції	Спеціалізовані школи та центри підготовки державних службовців
Зв'язок навчання з кар'єрою	Високий
Розвиток кадрового резерву	Один із пріоритетів
Цифрові компетентності	Активно впроваджуються

Серед переваг французької системи слід виокремити чіткість нормативного регулювання, високий рівень інституційної організації, ефективний механізм підготовки управлінських кадрів та розвинену систему безперервного професійного навчання. Водночас окремі дослідники звертають увагу на надмірну централізацію системи та складність її адаптації до регіональних особливостей управління [23].

Таким чином, нормативно-правове та інституційне забезпечення професійної підготовки державних службовців у Франції характеризується комплексним підходом до розвитку кадрового потенціалу державної служби. Поєднання чіткої законодавчої бази, спеціалізованих навчальних інституцій та механізмів кар'єрного розвитку створює передумови для формування високопрофесійного корпусу державних службовців та забезпечення ефективного функціонування системи публічного управління.

1.3.2. Нормативно-правове та інституційне забезпечення професійної підготовки державних службовців у Німеччині.

Німеччина належить до країн із високим рівнем розвитку системи державної служби та професійної підготовки кадрів публічного сектору. Особливістю німецької моделі є поєднання принципів правової держави, федералізму та професіоналізму державних службовців. Нормативно-правове регулювання та інституційна структура професійного навчання формуються з урахуванням розподілу повноважень між федеральним рівнем та федеральними землями, що забезпечує гнучкість і адаптивність системи до потреб різних регіонів країни [24;30].

Основу нормативно-правового забезпечення державної служби становить Федеральний закон про державних службовців (Bundesbeamtengesetz), а також законодавство окремих федеральних земель. Зазначені нормативні акти регламентують порядок проходження державної служби, професійної підготовки, підвищення кваліфікації та кар'єрного просування державних службовців [30].

Важливим принципом німецького законодавства є забезпечення високого рівня професійної компетентності державних службовців. Саме тому професійна підготовка розглядається як невід'ємна складова службової діяльності та є обов'язковим елементом професійного розвитку протягом усієї кар'єри [19].

Федеративний устрій Німеччини суттєво впливає на організацію системи професійного навчання. Федеральні землі мають широкі повноваження щодо розроблення та реалізації програм підготовки державних службовців, що дозволяє враховувати регіональні особливості функціонування органів влади. Водночас загальні стандарти професійної діяльності визначаються на федеральному рівні, що забезпечує єдність державної кадрової політики [30].

Інституційне забезпечення професійної підготовки державних службовців у Німеччині здійснюється через мережу спеціалізованих вищих шкіл публічного управління, навчальних центрів та освітніх установ федеральних земель. Саме ці установи відповідають за підготовку майбутніх державних службовців,

організацію стажувань, програм підвищення кваліфікації та професійного розвитку [24].

Однією з найбільш характерних особливостей німецької системи є використання дуальної моделі професійної підготовки. Її сутність полягає у поєднанні теоретичного навчання із практичною діяльністю в державних органах. Майбутні службовці отримують можливість застосовувати набуті знання безпосередньо під час проходження стажувань та практичної підготовки, що сприяє швидкій адаптації до професійної діяльності [24].

На думку М. Knassmüller та С. Veit, саме практична орієнтація професійного навчання є однією з головних переваг німецької системи державної служби. Дослідники наголошують, що ефективне поєднання навчання та практичної діяльності дозволяє забезпечити високий рівень професіоналізації державного апарату [24].

Значна увага в Німеччині приділяється безперервному професійному розвитку. Державні службовці регулярно проходять курси підвищення кваліфікації, беруть участь у тематичних семінарах та освітніх програмах, спрямованих на розвиток професійних і цифрових компетентностей. Це сприяє підвищенню ефективності діяльності органів влади та адаптації персоналу до нових викликів державного управління [13].

Для узагальнення особливостей нормативно-правового та інституційного забезпечення професійної підготовки державних службовців у Німеччині доцільно представити їх у вигляді таблиці.

Таблиця 1.6

Основні характеристики нормативно-правового та інституційного забезпечення професійної підготовки державних службовців у Німеччині.

Критерій	Характеристика
Основний нормативний акт	Bundesbeamtengesetz (Федеральний закон про державних службовців)
Тип державної служби	Кар'єрна
Організація системи	Федеративна
Основний принцип навчання	Поєднання теорії та практики

Особливість системи	Дуальна модель підготовки
Основні інституції	Вищі школи публічного управління та навчальні центри земель
Підвищення кваліфікації	Обов'язкове
Розвиток цифрових компетентностей	Один із пріоритетів

Серед переваг німецької системи слід виокремити високий рівень практичної підготовки, ефективне поєднання навчання та професійної діяльності, гнучкість управління професійним розвитком та орієнтацію на потреби державного сектору. Водночас складна структура взаємодії між федеральним рівнем та федеральними землями іноді ускладнює координацію окремих напрямів кадрової політики [24].

Таким чином, нормативно-правове та інституційне забезпечення професійної підготовки державних службовців у Німеччині базується на принципах професіоналізму, федералізму та безперервного професійного розвитку. Ефективне поєднання законодавчого регулювання, спеціалізованих освітніх установ та практичної підготовки створює сприятливі умови для формування висококваліфікованого кадрового потенціалу державної служби.

Італія протягом останніх десятиліть здійснює послідовне реформування системи державного управління та державної служби відповідно до принципів ефективності, відкритості та професіоналізму. Важливим складником цих реформ стало вдосконалення системи професійної підготовки державних службовців, яка спрямована на формування сучасного кадрового потенціалу органів влади та забезпечення високої якості публічних послуг [25].

Нормативно-правове регулювання професійної підготовки державних службовців в Італії базується на Законодавчому декреті № 165 від 30 березня 2001 року, який визначає загальні принципи організації праці в органах державної влади, порядок проходження державної служби та механізми управління людськими ресурсами [25]. Зазначений документ закріплює обов'язок

державних органів забезпечувати належні умови для професійного розвитку персоналу та постійного підвищення рівня його кваліфікації.

Особливістю італійського законодавства є орієнтація на модернізацію державної служби шляхом запровадження сучасних підходів до управління персоналом. Значна увага приділяється оцінюванню результативності діяльності державних службовців, формуванню професійних компетентностей та підвищенню ефективності функціонування державного сектору [18;25].

Важливу роль у реформуванні державної служби відіграють нормативні акти, спрямовані на цифровізацію державного управління. Вони передбачають розвиток електронного урядування, використання сучасних інформаційних технологій та підготовку державних службовців до роботи в цифровому середовищі. Саме тому цифрові компетентності сьогодні розглядаються як одна з ключових складових професійної підготовки персоналу органів влади [20].

Інституційне забезпечення професійного навчання державних службовців в Італії здійснюється через систему спеціалізованих освітніх установ, навчальних центрів та програм професійного розвитку. Координацію відповідної діяльності забезпечують державні органи, відповідальні за реалізацію кадрової політики та реформування державного управління [25].

Одним із ключових напрямів розвитку системи професійного навчання є впровадження електронних освітніх платформ та дистанційних програм підвищення кваліфікації. Використання цифрових технологій дозволяє забезпечити безперервний доступ державних службовців до освітніх ресурсів, незалежно від місця роботи та займаної посади [20].

На думку F. Di Mascio, модернізація державної служби в Італії безпосередньо пов'язана з розвитком професійного навчання, яке розглядається як інструмент підвищення ефективності державного управління та адаптації органів влади до сучасних суспільних викликів [25]. Саме тому державна політика у сфері професійного розвитку орієнтована на формування культури безперервного навчання та професійного вдосконалення.

Важливою складовою системи є механізми оцінювання професійних компетентностей державних службовців. Результати проходження навчальних програм враховуються під час прийняття кадрових рішень, формування кадрового резерву та просування по службі. Такий підхід стимулює працівників до постійного розвитку та підвищення професійного рівня [25;20].

Для узагальнення основних характеристик нормативно-правового та інституційного забезпечення професійної підготовки державних службовців в Італії доцільно представити їх у вигляді таблиці.

Таблиця 1.7

Основні характеристики нормативно-правового та інституційного забезпечення професійної підготовки державних службовців в Італії.

Критерій	Характеристика
Основний нормативний акт	Законодавчий декрет № 165/2001
Тип державної служби	Змішаний
Організація системи	Централізовано-децентралізована
Основний принцип навчання	Компетентнісний підхід
Пріоритетний напрям розвитку	Цифровізація професійного навчання
Основні інституції	Навчальні центри та установи професійного розвитку
Підвищення кваліфікації	Обов'язкове
Оцінювання компетентностей	Пов'язане з кар'єрним просуванням
Розвиток цифрових компетентностей	Один із головних пріоритетів

До основних переваг італійської системи належать активне впровадження цифрових технологій, орієнтація на сучасні управлінські компетентності, розвиток дистанційного навчання та гнучкість освітніх програм. Разом із тим окремі дослідники звертають увагу на нерівномірність реалізації реформ у різних регіонах країни та необхідність подальшого вдосконалення механізмів оцінювання ефективності професійного навчання [25].

Таким чином, нормативно-правове та інституційне забезпечення професійної підготовки державних службовців в Італії характеризується орієнтацією на модернізацію державної служби, розвиток цифрових

компетентностей та впровадження інноваційних освітніх технологій. Досвід Італії становить значний інтерес для України, насамперед у сфері цифровізації професійного навчання та розвитку систем дистанційної освіти для державних службовців.

1.3.4. Порівняльна характеристика нормативно-правових та інституційних механізмів підготовки державних службовців у Франції, Німеччині та Італії.

Ефективність системи професійної підготовки державних службовців значною мірою залежить від якості нормативно-правового регулювання та рівня розвитку інституційного забезпечення. Аналіз досвіду Франції, Німеччини та Італії свідчить, що кожна з досліджуваних країн сформувала власну модель професійного розвитку державних службовців, яка враховує особливості державного устрою, адміністративних традицій та стратегічних цілей розвитку публічного управління [15;19].

Попри відмінності в організації державної служби, усі три країни розглядають професійне навчання як невід'ємну складову кадрової політики та один із ключових чинників підвищення ефективності державного управління. Спільними рисами їхніх систем є законодавче закріплення права на професійний розвиток, функціонування спеціалізованих освітніх установ, використання компетентнісного підходу та впровадження принципу безперервного навчання [15;19].

Разом із тим аналіз показує наявність суттєвих відмінностей щодо механізмів організації професійної підготовки державних службовців. Франція характеризується високим рівнем централізації та орієнтацією на підготовку управлінської еліти. Німеччина використовує федеративний підхід та приділяє особливу увагу практичній складовій професійного навчання. Італія акцентує увагу на модернізації державної служби та широкому використанні цифрових технологій у процесі професійного розвитку персоналу [21;24;25].

Для систематизації результатів дослідження доцільно здійснити порівняння нормативно-правових та інституційних механізмів підготовки державних службовців (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Порівняльна характеристика нормативно-правових та інституційних механізмів підготовки державних службовців у Франції, Німеччині та Італії.

Критерій	Франція	Німеччина	Італія
Основний нормативний акт	Code général de la fonction publique	Bundesbeamtengesetz	Legislative Decree №165/2001
Тип державної служби	Кар'єрна	Кар'єрна	Змішана
Організація системи	Централізована	Федеративна	Централізовано-децентралізована
Основний принцип професійного розвитку	Безперервне навчання	Поєднання теорії та практики	Компетентнісний підхід
Підвищення кваліфікації	Обов'язкове	Обов'язкове	Обов'язкове
Розвиток кадрового резерву	Високий рівень	Високий рівень	Середній рівень
Лідерські програми	Один із пріоритетів	Значна увага	Помірна увага
Розвиток цифрових компетентностей	Високий рівень	Високий рівень	Дуже високий рівень
Стажування	Розвинене	Дуже розвинене	Розвинене
Інституційне забезпечення	Спеціалізовані школи та центри	Вищі школи публічного управління	Освітні центри та цифрові платформи
Кар'єрне просування	Через навчання та оцінювання	Через практичний досвід та результати діяльності	Через компетентності та результати роботи
Використання цифрових технологій	Активне	Активне	Один із пріоритетів

Для більш повного розуміння сильних і слабких сторін досліджуваних систем доцільно узагальнити їх переваги та недоліки.

Таблиця 1.9

Переваги та недоліки нормативно-правових та інституційних механізмів підготовки державних службовців.

Країна	Основні переваги	Основні недоліки
Франція	Чітке нормативне регулювання, потужна система підготовки керівників, розвинений кадровий резерв	Високий рівень централізації
Німеччина	Дуальна система навчання, тісний зв'язок теорії та практики, гнучкість управління	Складність координації між федеральними землями
Італія	Цифровізація навчання, сучасні освітні технології, компетентнісний підхід	Нерівномірність реалізації реформ у регіонах

На основі проведеного аналізу можна сформувати узагальнену європейську модель професійної підготовки державних службовців.

Отже, проведений аналіз засвідчив, що Франція, Німеччина та Італія використовують різні підходи до нормативно-правового та інституційного забезпечення професійної підготовки державних службовців, однак усі вони спрямовані на формування професійного, компетентного та ефективного кадрового корпусу державної служби. Найбільший практичний інтерес для України становлять французькі механізми формування кадрового резерву, німецька система поєднання навчання з практичною діяльністю та італійський досвід цифровізації професійного навчання. Саме ці елементи можуть бути використані під час подальшого реформування системи професійного розвитку державних службовців України.

РОЗДІЛ 2

МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

2.1.1. Нормативно-правові засади професійного навчання державних службовців в Україні.

Ефективне функціонування системи державної служби значною мірою залежить від рівня професійної підготовки державних службовців та наявності дієвих механізмів їхнього професійного розвитку. В умовах реформування публічного управління та реалізації євроінтеграційного курсу України особливого значення набуває формування сучасної системи професійного навчання державних службовців, яка відповідає принципам професіоналізму, компетентності та безперервного навчання [6;15].

Правові засади професійного навчання державних службовців в Україні формуються на основі Конституції України, Закону України «Про державну службу», Закону України «Про освіту», а також низки підзаконних нормативно-правових актів Кабінету Міністрів України та Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) [1;2;3].

Основним нормативно-правовим актом, який регулює питання проходження державної служби та професійного розвитку державних службовців, є Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. У законі закріплено принцип професіоналізму державної служби, відповідно до якого державний службовець зобов'язаний постійно вдосконалювати професійні знання, уміння та навички. Важливим положенням закону є визначення професійного навчання як невід'ємної складової проходження державної служби та одного з механізмів забезпечення ефективності діяльності органів державної влади [2].

Суттєвим кроком у розвитку системи професійного навчання стало прийняття Постанови Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106

«Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад». Зазначений документ визначив організаційні засади професійного навчання, порядок підвищення кваліфікації, форми навчання та механізми координації діяльності суб'єктів освітнього процесу [5].

Відповідно до зазначеного Положення система професійного навчання ґрунтується на принципах безперервності, доступності, практичної спрямованості, інноваційності та індивідуалізації освітнього процесу. Особлива увага приділяється формуванню професійних компетентностей державних службовців, необхідних для реалізації завдань державної політики та надання якісних публічних послуг [5].

Ключову роль у формуванні та реалізації державної політики у сфері професійного навчання державних службовців відіграє Національне агентство України з питань державної служби. НАДС здійснює координацію діяльності суб'єктів системи професійного навчання, визначає пріоритетні напрями підвищення кваліфікації, розробляє професійні стандарти та забезпечує моніторинг якості освітніх програм [7].

Важливим елементом сучасної системи професійного розвитку є діяльність Вищої школи публічного управління, створеної з метою організації навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та інших учасників публічного управління. Її функціонування сприяє впровадженню сучасних підходів до професійного навчання, використанню цифрових технологій та розвитку лідерських компетентностей [8].

У контексті європейської інтеграції України суттєвого значення набуває адаптація національного законодавства до європейських стандартів державного управління. Відповідно до рекомендацій OECD та програми SIGMA професійне навчання державних службовців має бути орієнтоване на розвиток

компетентностей, необхідних для реалізації реформ, підвищення інституційної спроможності органів влади та забезпечення якісного врядування [14;15].

Для узагальнення нормативно-правових засад професійного навчання державних службовців в Україні доцільно представити основні нормативні акти у вигляді таблиці.

Таблиця 2.1

Основні нормативно-правові акти у сфері професійного навчання державних службовців України.

Нормативний акт	Рік прийняття	Основне призначення
Конституція України	1996	Визначає загальні засади функціонування державної влади
Закон України «Про державну службу»	2015	Регулює проходження державної служби та професійний розвиток службовців
Закон України «Про освіту»	2017	Визначає загальні принципи освітньої діяльності
Постанова КМУ № 106	2019	Встановлює систему професійного навчання державних службовців
Постанова КМУ № 1262	2020	Регулює діяльність Вищої школи публічного управління
Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки	2021	Визначає стратегічні напрями розвитку державної служби

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що в Україні сформовано достатньо розвинену нормативно-правову базу професійного навчання державних службовців, яка відповідає сучасним тенденціям реформування публічного управління. Водночас подальший розвиток системи професійного навчання потребує вдосконалення механізмів реалізації законодавчих норм, розширення практикоорієнтованих форм навчання та посилення зв'язку між професійним розвитком державних службовців і результатами їхньої службової діяльності. Важливу роль у цьому процесі відіграють інституції, відповідальні за організацію та координацію професійного

навчання, що зумовлює необхідність аналізу інституційного забезпечення системи професійного розвитку державних службовців в Україні.

Ефективність системи професійного навчання державних службовців залежить не лише від наявності належного нормативно-правового забезпечення, але й від функціонування розвиненої мережі інституцій, відповідальних за організацію, координацію та реалізацію освітнього процесу. В Україні протягом останніх років сформовано систему інституційного забезпечення професійного розвитку державних службовців, яка поступово адаптується до європейських стандартів публічного управління та враховує сучасні виклики державотворення [9;10].

Центральне місце в системі професійного навчання державних службовців займає Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). Відповідно до чинного законодавства саме НАДС забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби, координує діяльність суб'єктів професійного навчання, здійснює моніторинг якості освітніх програм та визначає пріоритетні напрями професійного розвитку державних службовців [7].

Важливим напрямом діяльності НАДС є розроблення професійних стандартів, методичних рекомендацій та програм підвищення кваліфікації, спрямованих на розвиток управлінських, цифрових, комунікативних та аналітичних компетентностей державних службовців. Крім того, агентство здійснює координацію процесу підвищення кваліфікації та веде облік результатів професійного навчання [7;10].

Особливу роль у системі професійного розвитку державних службовців відіграє Вища школа публічного управління. Її створення стало важливим кроком на шляху модернізації системи професійного навчання та наближення її до європейських практик. Основними завданнями установи є організація освітніх програм, підготовка керівних кадрів, розвиток лідерських компетентностей та забезпечення безперервного професійного розвитку державних службовців [8].

Вища школа публічного управління активно використовує сучасні цифрові технології навчання, дистанційні освітні платформи та інтерактивні форми підвищення кваліфікації. Такий підхід дозволяє забезпечити доступність навчання для державних службовців різних регіонів України та сприяє формуванню сучасної культури професійного розвитку [8;9].

До системи інституційного забезпечення професійного навчання також належать заклади вищої освіти, установи післядипломної освіти та інші провайдери освітніх послуг, акредитовані відповідно до вимог НАДС. Вони реалізують освітні програми підвищення кваліфікації, професійної підготовки та перепідготовки державних службовців. Участь різних освітніх установ у професійному навчанні сприяє розвитку конкуренції між провайдерами освітніх послуг та підвищенню якості освітнього процесу [9].

Важливою тенденцією останніх років стало розширення використання дистанційних форм навчання. Після початку повномасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України система професійного навчання була змушена адаптуватися до нових умов функціонування. Саме цифрові технології дозволили забезпечити безперервність освітнього процесу та зберегти можливість професійного розвитку державних службовців навіть в умовах воєнного стану [10;15].

З метою узагальнення інституційної структури системи професійного навчання державних службовців в Україні доцільно представити її у вигляді таблиці.

Таблиця 2.2

Основні суб'єкти системи професійного навчання державних службовців України.

Інституція	Основні функції
Національне агентство України з питань державної служби (НАДС)	Формування та реалізація державної політики у сфері професійного навчання
Вища школа публічного управління	Організація програм професійного розвитку та підвищення кваліфікації
Заклади вищої освіти	Підготовка та перепідготовка державних

	службовців
Провайдери освітніх послуг	Реалізація програм підвищення кваліфікації
Органи державної влади	Визначення потреб у професійному навчанні персоналу

Для кращого розуміння взаємодії між основними суб'єктами системи професійного навчання доцільно представити їх взаємозв'язок у вигляді схеми.

Незважаючи на позитивні зміни, система інституційного забезпечення професійного навчання державних службовців України стикається з низкою викликів. Серед них можна виокремити нерівномірний доступ до освітніх програм у різних регіонах, недостатній рівень інтеграції результатів навчання з кар'єрним просуванням, обмежені фінансові ресурси та необхідність подальшого розвитку цифрових інструментів професійного розвитку [14;15].

Таким чином, в Україні сформовано розгалужену систему інституційного забезпечення професійного навчання державних службовців, яка включає державні органи, спеціалізовані освітні установи та провайдерів освітніх послуг. Разом із тим сучасні виклики вимагають подальшого вдосконалення механізмів координації діяльності зазначених інституцій та підвищення ефективності їх взаємодії. Для визначення подальших напрямів реформування системи професійного навчання доцільно здійснити оцінку її сучасного стану та виявити основні проблеми і перспективи розвитку.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз системи професійної підготовки державних службовців в Україні.

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Сучасна нормативно-правова база	Недостатній розвиток кадрового резерву
Координаційна роль НАДС	Обмежений зв'язок навчання з кар'єрним просуванням
Функціонування Вищої школи публічного управління	Нерівномірний доступ до освітніх програм
Розвиток дистанційного навчання	Недостатня практична спрямованість окремих програм
Впровадження цифрових технологій	Обмежені фінансові ресурси

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Використання досвіду країн ЄС	Наслідки воєнного стану
Подальша цифровізація навчання	Відтік кваліфікованих кадрів
Розвиток міжнародного співробітництва	Нестабільність фінансування
Гармонізація із стандартами ЄС	Зростання потреб у нових компетентностях
Впровадження сучасних освітніх технологій	Швидкі зміни зовнішнього середовища

Для більш об'єктивної оцінки рівня розвитку професійного навчання доцільно здійснити порівняння окремих елементів української системи з практиками Франції, Німеччини та Італії, які були розглянуті в першому розділі роботи.

Таблиця 2.4

Порівняльна характеристика окремих елементів систем професійної підготовки державних службовців

Критерій	Франція	Німеччина	Італія	Україна
Безперервне професійне навчання	Високий рівень	Високий рівень	Високий рівень	Середній рівень
Розвиток кадрового резерву	Високий рівень	Високий рівень	Середній рівень	Потребує вдосконалення
Практична підготовка	Розвинена	Дуже розвинена	Розвинена	Недостатньо розвинена
Цифровізація навчання	Висока	Висока	Дуже висока	Активно розвивається
Зв'язок навчання з кар'єрою	Сильний	Сильний	Помірний	Недостатній

Проведений аналіз свідчить, що Україна вже сформувала базові елементи сучасної системи професійного навчання державних службовців та поступово наближається до європейських стандартів управління людськими ресурсами в державному секторі. Разом із тим окремі складові системи потребують подальшого розвитку, насамперед у частині практичної підготовки, розвитку

кадрового резерву, удосконалення механізмів оцінювання результатів навчання та посилення взаємозв'язку між професійним розвитком і кар'єрним просуванням державних службовців.

Отже, сучасний стан системи професійної підготовки державних службовців в Україні характеризується поєднанням позитивних тенденцій розвитку та низки проблем, що потребують комплексного вирішення. Саме тому доцільним є подальший аналіз основних проблем і перспектив реформування системи професійного навчання державних службовців в Україні, що стане предметом дослідження наступного підрозділу.

2.2. Проблеми та перспективи реформування системи професійної підготовки державних службовців в Україні.

Сучасний етап розвитку державного управління в Україні характеризується активним реформуванням системи державної служби та впровадженням нових підходів до управління людськими ресурсами. Водночас ефективність діяльності органів державної влади значною мірою залежить від рівня професійної підготовки державних службовців, їхньої здатності адаптуватися до нових викликів та забезпечувати реалізацію державної політики відповідно до європейських стандартів врядування [6;15].

Незважаючи на позитивні зміни у сфері професійного навчання, проведений аналіз свідчить про наявність низки проблем, які стримують подальший розвиток системи професійної підготовки державних службовців в Україні. Значна частина цих проблем пов'язана з недосконалістю окремих механізмів професійного розвитку, недостатньою інтеграцією результатів навчання в систему управління персоналом та необхідністю адаптації кращих європейських практик до національних умов [14;15].

Однією з ключових проблем залишається недостатній розвиток системи кадрового резерву державної служби. Незважаючи на наявність окремих механізмів підготовки перспективних працівників, в Україні поки що відсутня комплексна система формування та розвитку кадрового резерву, яка б

забезпечувала систематичну підготовку майбутніх керівників органів державної влади. У результаті призначення на керівні посади нерідко здійснюється без достатньої попередньої підготовки кандидатів до виконання управлінських функцій [39;40].

У цьому контексті особливий інтерес становить досвід Франції, де система професійного розвитку державних службовців тісно пов'язана з формуванням кадрового резерву та підготовкою управлінської еліти державної служби. Французька модель передбачає раннє виявлення перспективних працівників, їх залучення до спеціалізованих програм професійного розвитку та поступову підготовку до зайняття керівних посад [21;23]. Використання окремих елементів такого підходу могло б сприяти підвищенню ефективності кадрової політики в Україні.

Ще однією суттєвою проблемою є недостатня практична спрямованість окремих програм професійного навчання. Хоча система підвищення кваліфікації в Україні постійно вдосконалюється, значна частина освітніх програм залишається орієнтованою переважно на теоретичну підготовку. Це знижує ефективність навчання та ускладнює застосування отриманих знань у практичній діяльності державних службовців [9;39].

Для порівняння, у Німеччині широко використовується дуальна модель професійної підготовки, яка передбачає поєднання теоретичного навчання та практичної діяльності в органах державної влади. Завдяки цьому майбутні державні службовці отримують можливість формувати професійні компетентності безпосередньо в процесі виконання службових завдань [24;30]. Запровадження подібних механізмів стажування та наставництва в Україні могло б підвищити практичну ефективність професійного навчання.

Не менш важливою проблемою залишається недостатній зв'язок між результатами професійного навчання та кар'єрним просуванням державних службовців. У багатьох випадках проходження програм підвищення кваліфікації має формальний характер і не здійснює суттєвого впливу на подальший

професійний розвиток працівника. Внаслідок цього знижується мотивація до навчання та професійного самовдосконалення [38;39].

У країнах Європейського Союзу професійне навчання здебільшого інтегроване в систему управління кар'єрою державного службовця. Зокрема, у Франції та Німеччині результати навчання враховуються під час оцінювання персоналу, формування кадрового резерву та прийняття рішень щодо кар'єрного просування. Такий підхід сприяє формуванню культури безперервного професійного розвитку та підвищує зацікавленість працівників у навчанні.

Важливим викликом для сучасної системи державної служби є необхідність розвитку цифрових компетентностей. Цифрова трансформація публічного управління вимагає від державних службовців нових знань та навичок, пов'язаних із використанням інформаційних технологій, електронних сервісів та цифрових платформ управління. Незважаючи на значний прогрес у цій сфері, рівень цифрової підготовки державних службовців залишається неоднорідним [32;33].

Показовим є досвід Італії, де цифровізація професійного навчання стала одним із ключових напрямів реформування державної служби. Використання дистанційних освітніх платформ, електронних курсів та сучасних цифрових інструментів дозволило забезпечити безперервність навчання та розширити доступ державних службовців до освітніх ресурсів [20;25]. Для України цей досвід є особливо актуальним в умовах воєнного стану та необхідності розвитку електронного урядування.

Окремої уваги потребує проблема оцінювання ефективності професійного навчання державних службовців. На сучасному етапі в Україні переважає підхід, за якого основна увага приділяється факту проходження навчання, тоді як оцінювання практичного впливу отриманих знань на результати службової діяльності залишається недостатньо розвиненим. Це ускладнює визначення реальної ефективності освітніх програм та їхнього впливу на якість функціонування органів державної влади [14;15].

У країнах Європейського Союзу питання оцінювання результативності професійного навчання розглядається як важливий елемент управління людськими ресурсами. Зокрема, у Франції результати навчання враховуються під час щорічного оцінювання діяльності державних службовців, а також при формуванні кадрового резерву та призначенні на керівні посади [21;23]. У Німеччині оцінювання професійного розвитку здійснюється у взаємозв'язку з виконанням посадових обов'язків та досягненням визначених результатів діяльності [24]. Запровадження подібних механізмів в Україні могло б підвищити практичну цінність професійного навчання та сприяти більш ефективному використанню бюджетних ресурсів.

Ще одним стримувальним фактором розвитку системи професійного навчання є обмеженість фінансових ресурсів. В умовах воєнного стану значна частина державних видатків спрямовується на забезпечення національної безпеки та оборони, що об'єктивно обмежує можливості фінансування окремих програм професійного розвитку державних службовців [10;15]. Водночас досвід Франції, Німеччини та Італії свідчить, що інвестиції в професійний розвиток персоналу державної служби розглядаються як важливий інструмент підвищення ефективності державного управління та реалізації реформ.

Перспективи реформування системи професійної підготовки державних службовців України безпосередньо пов'язані з подальшою інтеграцією до європейського адміністративного простору та адаптацією кращих практик держав-членів Європейського Союзу. У сучасних умовах особливої актуальності набувають розвиток компетентнісного підходу, цифровізація освітнього процесу, впровадження сучасних методів оцінювання результатів навчання та розширення практикоорієнтованих форм підготовки [16;17;19].

Важливою передумовою успішного реформування системи професійного навчання є також розвиток культури безперервного професійного розвитку державних службовців. У провідних європейських країнах професійне навчання розглядається як невід'ємна складова кар'єри державного службовця та необхідна

умова його професійного зростання. Формування аналогічного підходу в Україні сприятиме підвищенню професійного рівня державного апарату та зміцненню інституційної спроможності органів влади [13;14].

Для узагальнення результатів проведеного аналізу доцільно представити основні проблеми системи професійної підготовки державних службовців України та можливі напрями їх вирішення на основі зарубіжного досвіду.

Таблиця 2.5

Основні проблеми системи професійної підготовки державних службовців України та шляхи їх вирішення.

Проблема	Зарубіжний досвід	Можливість адаптації в Україні
Недостатній розвиток кадрового резерву	Франція	Запровадження спеціалізованих програм підготовки управлінських кадрів
Недостатня практична підготовка	Німеччина	Розвиток стажувань, наставництва та практикоорієнтованого навчання
Слабкий зв'язок навчання з кар'єрним просуванням	Франція, Німеччина	Врахування результатів навчання під час оцінювання персоналу
Недостатній рівень цифрових компетентностей	Італія	Розширення цифрових освітніх платформ та електронних курсів
Недосконалі механізми оцінювання результатів навчання	Франція, Німеччина	Впровадження систем моніторингу ефективності професійного розвитку
Обмежене фінансування окремих програм	Досвід країн ЄС	Розвиток міжнародних освітніх проєктів та програм технічної допомоги

Таким чином, сучасна система професійної підготовки державних службовців України характеризується наявністю низки системних проблем, які потребують комплексного вирішення. Проведений аналіз свідчить, що найбільш перспективними напрямками реформування є розвиток кадрового резерву, посилення практичної складової навчання, удосконалення механізмів оцінювання результатів професійного розвитку, розширення цифрових освітніх інструментів та зміцнення взаємозв'язку між професійним навчанням і кар'єрним

просуванням. Значний потенціал для реалізації зазначених завдань містить досвід Франції, Німеччини та Італії, адаптація якого до українських умов може сприяти підвищенню ефективності системи державної служби та наближенню її до європейських стандартів публічного управління.

2.3. Напрями адаптації сучасного зарубіжного досвіду підготовки державних службовців до українських умов

Проведений аналіз систем професійної підготовки державних службовців Франції, Німеччини та Італії дозволяє стверджувати, що подальше реформування державної служби в Україні потребує не механічного копіювання зарубіжних практик, а їх адаптації до національних умов, правової системи та особливостей функціонування органів державної влади. Використання кращого європейського досвіду може сприяти підвищенню професіоналізму державних службовців, розвитку кадрового потенціалу та зміцненню інституційної спроможності державного управління [16;19;21].

Одним із найбільш перспективних напрямів реформування є вдосконалення системи кадрового резерву державної служби. Досвід Франції свідчить про високу ефективність системної підготовки майбутніх керівників через спеціалізовані освітні програми та механізми професійного розвитку. У Франції формування кадрового резерву є складовою довгострокової кадрової політики держави та дозволяє забезпечувати органи влади підготовленими управлінськими кадрами [21;23].

В Україні доцільно запровадити більш системний підхід до формування кадрового резерву, який передбачатиме раннє виявлення перспективних працівників, розроблення індивідуальних програм професійного розвитку та створення спеціалізованих програм підготовки керівників державної служби. Це дозволить забезпечити наступність управлінських кадрів та підвищити якість кадрових рішень у державному секторі.

Другим важливим напрямом адаптації зарубіжного досвіду є посилення практичної складової професійного навчання. Як показало дослідження, німецька модель професійної підготовки державних службовців характеризується високим рівнем інтеграції теоретичного навчання та практичної діяльності. Значна увага приділяється стажуванню, наставництву та безпосередньому залученню державних службовців до виконання практичних завдань [24;30].

Враховуючи зазначений досвід, в Україні доцільно розширити використання практикоорієнтованих методів навчання, включаючи кейс-методи, симуляційні вправи, стажування в органах державної влади та програми наставництва. Такий підхід сприятиме формуванню не лише теоретичних знань, а й практичних компетентностей, необхідних для ефективного виконання службових обов'язків.

Наступним перспективним напрямом є розвиток цифрових технологій професійного навчання. Досвід Італії демонструє ефективність використання дистанційних освітніх платформ, електронних курсів та цифрових інструментів управління знаннями. Завдяки цьому забезпечується безперервність професійного розвитку державних службовців та доступність освітніх ресурсів незалежно від місця їх роботи [20;25].

Для України розвиток цифрового навчання має особливе значення в умовах воєнного стану та необхідності забезпечення безперервного функціонування системи державного управління. Доцільним є подальше вдосконалення цифрових освітніх платформ, розширення переліку онлайн-програм підвищення кваліфікації та впровадження сучасних технологій дистанційного навчання.

Важливим напрямом реформування є також посилення взаємозв'язку між професійним навчанням та кар'єрним просуванням державних службовців. У Франції та Німеччині результати професійного розвитку враховуються під час оцінювання діяльності працівників, формування кадрового резерву та призначення на керівні посади. Такий підхід підвищує мотивацію до навчання та сприяє формуванню культури безперервного професійного розвитку.

У зв'язку з цим в Україні доцільно удосконалити механізми оцінювання результатів професійного навчання та забезпечити їх інтеграцію в систему управління кар'єрою державних службовців. Результати навчання мають враховуватися під час проведення щорічного оцінювання службової діяльності та прийняття кадрових рішень.

Окремої уваги потребує розвиток системи оцінювання ефективності професійного навчання. Досвід досліджуваних країн свідчить, що оцінювання має охоплювати не лише факт проходження навчання, а й реальний вплив отриманих знань на результати професійної діяльності. У цьому контексті доцільним є впровадження механізмів моніторингу результативності освітніх програм та оцінювання рівня сформованості професійних компетентностей державних службовців [13;15].

Для узагальнення запропонованих напрямів адаптації зарубіжного досвіду доцільно представити їх у вигляді таблиці.

Таблиця 2.6

Напрями адаптації зарубіжного досвіду підготовки державних службовців до українських умов.

Напрямок удосконалення	Зарубіжний досвід	Очікуваний результат для України
Розвиток кадрового резерву	Франція	Підготовка майбутніх керівників державної служби
Практикоорієнтоване навчання	Німеччина	Підвищення рівня професійних компетентностей
Цифровізація професійного навчання	Італія	Розширення доступності освітніх програм
Зв'язок навчання з кар'єрним розвитком	Франція, Німеччина	Підвищення мотивації до професійного розвитку
Удосконалення оцінювання результатів навчання	Франція, Німеччина, Італія	Підвищення ефективності освітнього процесу

Таким чином, адаптація сучасного зарубіжного досвіду підготовки державних службовців повинна здійснюватися з урахуванням національних

особливостей функціонування державної служби та стратегічних цілей розвитку публічного управління в Україні. Найбільш перспективними напрямками є розвиток кадрового резерву, посилення практичної складової навчання, цифровізація освітнього процесу, удосконалення системи оцінювання результатів професійного розвитку та зміцнення взаємозв'язку між навчанням і кар'єрним просуванням. Реалізація зазначених заходів сприятиме формуванню професійного корпусу державних службовців та підвищенню ефективності функціонування системи державного управління України.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі досліджено сучасні моделі та системи підготовки державних службовців у зарубіжних країнах та визначено можливості використання відповідного досвіду для вдосконалення системи професійного навчання державних службовців в Україні.

У процесі дослідження встановлено, що професійна підготовка державних службовців є одним із ключових чинників забезпечення ефективного функціонування системи публічного управління. У сучасних умовах державна служба потребує висококваліфікованих фахівців, здатних оперативно реагувати на суспільні виклики, реалізовувати державну політику та забезпечувати якісне надання публічних послуг. У зв'язку з цим професійне навчання державних службовців виступає важливою складовою розвитку кадрового потенціалу держави та забезпечення належного рівня інституційної спроможності органів влади.

У ході дослідження проаналізовано теоретичні підходи до розуміння сутності професійної підготовки державних службовців та визначено її місце в системі публічного управління. Встановлено, що сучасні системи професійного розвитку державних службовців ґрунтуються на принципах безперервного навчання, компетентнісного підходу, практичної спрямованості освітнього процесу та орієнтації на потреби державного управління.

Дослідження зарубіжного досвіду дозволило виявити особливості організації систем професійної підготовки державних службовців у Франції, Німеччині та Італії. З'ясовано, що кожна із зазначених країн сформувала власну модель професійного розвитку персоналу державної служби, яка відповідає особливостям національної системи публічного управління.

Встановлено, що французька модель характеризується високим рівнем централізації, розвиненою системою підготовки керівних кадрів та ефективними механізмами формування кадрового резерву. Особливістю французького підходу

є тісний взаємозв'язок між професійним навчанням, кар'єрним розвитком та системою управління людськими ресурсами державної служби.

З'ясовано, що німецька система професійної підготовки державних службовців базується на принципах федералізму, професіоналізму та поєднання теоретичного навчання з практичною діяльністю. Важливою перевагою німецької моделі є використання практикоорієнтованих форм підготовки, стажувань та наставництва, що забезпечує високий рівень професійної компетентності державних службовців.

Дослідження італійського досвіду засвідчило, що одним із пріоритетних напрямів розвитку системи професійної підготовки державних службовців є цифровізація освітнього процесу та впровадження сучасних інформаційних технологій. Значна увага приділяється розвитку цифрових компетентностей, дистанційним формам навчання та створенню умов для безперервного професійного розвитку персоналу органів державної влади.

У результаті аналізу нормативно-правових та інституційних механізмів організації професійної підготовки державних службовців у Франції, Німеччині та Італії встановлено, що спільними рисами досліджуваних систем є законодавче закріплення принципу безперервного професійного навчання, функціонування спеціалізованих освітніх інституцій, використання компетентнісного підходу та орієнтація на підвищення ефективності діяльності державного апарату.

Дослідження сучасного стану системи професійної підготовки державних службовців в Україні дозволило встановити, що протягом останніх років відбулися суттєві позитивні зміни у сфері професійного розвитку персоналу державної служби. Сформовано нормативно-правову базу професійного навчання, удосконалено механізми підвищення кваліфікації, розширено використання цифрових освітніх технологій та посилено роль Національного агентства України з питань державної служби у координації відповідних процесів.

Разом із тим виявлено низку проблем, які стримують подальший розвиток системи професійної підготовки державних службовців в Україні. До основних із них належать недостатній розвиток кадрового резерву, обмежене використання практикоорієнтованих методів навчання, недостатній зв'язок між професійним навчанням і кар'єрним просуванням державних службовців, потреба у подальшому розвитку цифрових компетентностей та необхідність удосконалення механізмів оцінювання ефективності професійного навчання.

На підставі проведеного дослідження обґрунтовано напрями адаптації сучасного зарубіжного досвіду до українських умов. Встановлено, що найбільш перспективними для України є впровадження окремих елементів французької системи формування кадрового резерву, використання німецького досвіду розвитку практичної підготовки та наставництва, а також застосування італійських підходів до цифровізації професійного навчання державних службовців.

Доведено, що подальше реформування системи професійної підготовки державних службовців в Україні повинно здійснюватися на основі поєднання національних особливостей функціонування державної служби та кращих європейських практик управління людськими ресурсами. Реалізація запропонованих напрямів удосконалення сприятиме підвищенню професійного рівня державних службовців, зміцненню кадрового потенціалу органів державної влади та підвищенню ефективності системи публічного управління в Україні.

Отже, мету дослідження досягнуто, поставлені завдання виконано, а результати роботи підтверджують доцільність використання досвіду Франції, Німеччини та Італії для подальшого розвитку та модернізації системи професійної підготовки державних службовців України відповідно до сучасних європейських стандартів публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
2. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
3. Про освіту : Закон України від 05 вересня 2017 р. № 2145-VIII. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua>
4. Про вищу освіту : Закон України від 01 липня 2014 р. № 1556-VII. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua>
5. 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 лютого 2019 р. № 106.
6. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р.
7. Національне агентство України з питань державної служби. Офіційний вебсайт. URL: <https://nads.gov.ua>
8. Вища школа публічного управління. Офіційний вебсайт. URL:
<https://hs.gov.ua>
9. Професійне навчання публічних службовців: результати та перспективи розвитку : аналітичний звіт НАДС. Київ, 2024.
10. Звіт про діяльність Національного агентства України з питань державної служби за 2024 рік. Київ : НАДС, 2025.

- 11.OECD. Public Employment and Management 2023. Paris : OECD Publishing, 2023.
- 12.OECD. Government at a Glance 2023. Paris : OECD Publishing, 2023.
- 13.OECD. Public Service Leadership and Capability Review. Paris : OECD Publishing, 2024.
- 14.OECD. Skills for a High Performing Civil Service. Paris : OECD Publishing, 2024.
- 15.SIGMA. Monitoring Report Ukraine 2024. Paris : OECD/SIGMA, 2024.
- 16.European Commission. Ukraine Report 2023. Brussels : European Commission, 2023.
- 17.European Commission. Ukraine Report 2024. Brussels : European Commission, 2024.
- 18.European Commission. Public Administration Reform in Enlargement Countries. Brussels, 2023.
- 19.European Commission. European Principles for Public Administration. Brussels, 2024.
- 20.European Commission. Digital Government and Public Administration Reform. Brussels, 2025.
- 21.Bossaert D., Demmke C. Civil Services in the Europe of Fifteen. Maastricht : EIPA, 2019.
- 22.Demmke C., Moilanen T. Civil Services in the EU of 27. Frankfurt : Peter Lang, 2020.
- 23.Larat F. The Training of Senior Civil Servants in Europe. Paris : ENA Publications, 2021.

24. Knassmüller M., Veit S. Public Administration in Germany. Berlin : Springer, 2022.
25. Di Mascio F. Public Administration Reform in Italy. Rome : Palgrave Macmillan, 2022.
26. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford : Oxford University Press, 2017.
27. Peters B. G. The Politics of Bureaucracy. London : Routledge, 2020.
28. Bovaird T., Löffler E. Public Management and Governance. London : Routledge, 2019.
29. Hood C. The Art of the State. Oxford : Oxford University Press, 2018.
30. Kuhlmann S., Wollmann H. Introduction to Comparative Public Administration. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2019.
31. Копил-Філатова Т. А. Професійна підготовка державних службовців в умовах реформування державного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 4. С. 25–31.
32. Мельниченко А. А. Цифровізація державного управління та розвиток компетентностей державних службовців. Публічне управління та адміністрування. 2023. № 2. С. 44–50.
33. Шабаш І. В. Формування цифрових компетентностей державних службовців в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 21. С. 118–123.
34. Оболенський О. Ю. Державна служба : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 472 с.
35. Нижник Н. Р., Машков О. А. Державне управління в Україні: теорія та практика. Київ : НАДУ, 2020. 520 с.

- 36.Малиновський В. Я. Державне управління : навчальний посібник. Київ : Атіка, 2021. 608 с.
- 37.Авер'янов В. Б. Публічна адміністрація та державна служба в Україні. Київ : Юрінком Інтер, 2020. 412 с.
- 38.Куйбіда В. С., Петренко О. І. Професійний розвиток державних службовців в умовах європейської інтеграції. Київ : НАДУ, 2022. 286 с.
- 39.Радченко О. В. Модернізація системи професійного навчання державних службовців. Вісник державної служби України. 2023. № 1. С. 12–18.
- 40.Серьогін С. М. Розвиток кадрового потенціалу державної служби України. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2022. 294 с.