

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»

Кафедра публічного управління та державної служби

Кваліфікаційна робота магістра

на тему

ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Виконала студентка 2 курсу,
групи ЗПУА-2-24
Спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»

_____ Єлизавета ВАСИЛЬЄВА

Науковий керівник роботи:
доктор наук з державного
управління, професор

_____ Світлана ГАЗАРЯН

Харків – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	7
1.1 Сутність, цілі та завдання професійного навчання державних службовців.....	7
1.2 Нормативно-правова база та організаційні засади професійного навчання в системі публічного управління України.....	177
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ.....	26
2.1 Стан і тенденції розвитку професійного навчання державних службовців.....	26
2.2 Оцінка ефективності діючої системи підвищення кваліфікації кадрів у публічному секторі	366
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	411
3.1 Зарубіжний досвід професійного навчання та можливості його адаптації в Україні	411
3.2 Механізми модернізації системи професійного розвитку публічних службовців.....	511
ВИСНОВКИ	566
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми полягає у тому, що сучасні умови функціонування держави характеризуються високою динамічністю соціально-економічних процесів, цифровізацією, глобалізацією та постійними змінами у законодавчому, політичному й адміністративному середовищі. У такому контексті професійна компетентність державних службовців стає ключовим чинником ефективного управління, реалізації державної політики, забезпечення сталості та якості державних послуг, а також підвищення довіри громадян до органів влади.

Ефективність публічного управління безпосередньо залежить від рівня знань, професійних навичок, управлінських компетенцій та здатності адаптуватися до змін у працівників державного апарату. Система професійного навчання виступає стратегічним ресурсом розвитку кадрового потенціалу, формує професійну, етичну та управлінську культуру, сприяє впровадженню інновацій, цифрових технологій та сучасних методів управління.

В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та змін у сфері цифрової трансформації особливо гостро постає потреба у створенні гнучкої, ефективної та компетентісно орієнтованої системи професійного розвитку державних службовців. Вона повинна забезпечувати доступність навчання, поєднувати традиційні та сучасні методи підготовки, орієнтуватися на практичні результати та відповідати міжнародним стандартам.

Мета і завдання дослідження. *Мета дослідження* полягає у всебічному аналізі системи професійного навчання в публічному управлінні України, виявленні її сильних та слабких сторін, оцінці ефективності діючих механізмів підвищення кваліфікації державних службовців та розробці науково обґрунтованих пропозицій щодо модернізації системи професійного розвитку публічних службовців з урахуванням сучасних міжнародних стандартів, інноваційних технологій та потреб держави й суспільства. Метою є забезпечення

ефективного розвитку кадрового потенціалу державного апарату та підвищення якості управлінських рішень у публічному секторі.

Завдання дослідження включають:

- 1) аналіз теоретичних підходів до професійного навчання державних службовців, визначення сутності, цілей та функцій професійного розвитку у сфері публічного управління;
- 2) вивчення нормативно-правової бази та організаційних засад професійного навчання в Україні;
- 3) оцінку сучасного стану та ефективності системи підвищення кваліфікації кадрів публічного сектору;
- 4) аналіз зарубіжного досвіду організації професійного навчання та визначення можливостей його адаптації в українських умовах;
- 5) дослідження механізмів модернізації системи професійного розвитку державних службовців, включаючи інноваційні методи, цифровізацію та індивідуалізацію навчання;
- 6) формування науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення системи професійного навчання з метою підвищення компетентності, ефективності та спроможності публічного управління відповідно до сучасних викликів.

Об'єктом дослідження є процес професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців у системі публічного управління України, який включає сукупність форм, методів, програм та організаційних механізмів, спрямованих на розвиток компетентностей, управлінських навичок, професійної етики та здатності ефективно виконувати функції державного управління.

Предметом дослідження є організаційні, методичні та нормативно-правові аспекти професійного навчання державних службовців у системі публічного управління, які визначають ефективність підвищення їхніх компетентностей, розвиток управлінських навичок, формування професійної та етичної культури, а також впливають на результативність діяльності органів державної влади.

Методи дослідження: теоретичні методи – включають системний, структурний та функціональний підходи, що дозволили визначити сутність професійного навчання, його цілі, завдання та основні принципи організації в публічному управлінні. Також застосовувався історико-правовий метод для дослідження еволюції нормативно-правового забезпечення професійного навчання в Україні та зарубіжних країнах; методи порівняльного аналізу – використовувалися для вивчення зарубіжного досвіду організації професійного навчання державних службовців, що дозволило виділити ефективні практики та оцінити можливості їх адаптації в українських умовах; емпіричні методи – включали аналіз статистичних даних, звітів освітніх установ та органів державної влади з метою оцінки кількісних і якісних характеристик професійного навчання, результатів підвищення кваліфікації та тенденцій розвитку системи; методи моделювання та прогнозування – використовувалися для розробки науково обґрунтованих пропозицій щодо удосконалення системи професійного навчання, включаючи впровадження цифрових технологій, інтерактивних форм навчання, дуальних моделей та індивідуалізованих планів розвитку службовців.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає у можливості їх безпосереднього застосування для підвищення ефективності системи професійного навчання державних службовців в Україні та розвитку публічного управління загалом. Результати дослідження дозволяють визначити ключові проблеми та недоліки діючих механізмів підвищення кваліфікації, включно з недостатньою стандартизацією навчальних програм, обмеженою інтеграцією цифрових технологій, формалізованим підходом до оцінювання результатів та неврахуванням індивідуальних потреб службовців.

Застосування результатів роботи може забезпечити покращення процесу прийняття управлінських рішень, підвищення якості надання державних послуг, оптимізацію витрат на професійний розвиток кадрів, підвищення мотивації службовців до навчання та їхнього професійного зростання. Результати також можуть бути використані для адаптації зарубіжного досвіду у системі публічного

управління України, впровадження сучасних стандартів публічної служби та інтеграції освітніх практик, що відповідають європейським вимогам.

Таким чином, практичне значення роботи полягає у створенні теоретично обґрунтованих та практично реалізованих механізмів удосконалення професійного навчання державних службовців, що сприяє підвищенню компетентності, ефективності та спроможності публічного сектору, а також зміцненню інституційної здатності органів державної влади.

Апробація результатів роботи полягає у їх практичній перевірці та використанні у реальних умовах функціонування системи публічного управління України, що дозволяє оцінити доцільність та ефективність запропонованих підходів до професійного навчання державних службовців. Основні результати дослідження були обговорені та представлені на наукових конференціях, семінарах та круглих столах, присвячених реформі державної служби, підвищенню компетентності кадрів публічного сектору та інтеграції європейських стандартів публічного управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Сутність, цілі та завдання професійного навчання державних службовців

Професійне навчання державних службовців є одним із важливих напрямів у системі кадрового забезпечення державного управління високоефективними та компетентними кадрами. Це зумовлено тим, що система підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців не відповідає сучасним вимогам до якості та змісту освіти, недосконалий механізм визначення потреб державних службовців у професійному навчанні, який не забезпечує зв'язок між системою підготовки та практикою державного управління.

У ході подальшої реалізації адміністративної реформи та суттєвого реформування системи державного управління в Україні та інтеграції її до європейського товариства стає необхідною підготовка сучасних кадрів державної служби для втілення завдань держави та реалізації прав громадян.

Одним із основних напрямів адміністративної реформи в Україні є створення нової системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, готових до упровадження нововведень, які здатні відповідати за прийняті рішення, володіють необхідними знаннями та з повагою ставляться до історичного розвитку країни [4, с. 242].

На третьому етапі реформи державної служби (1-й – з 1993 до 2010 рр.; 2-й – з 2010 до 2015 рр.; 3-й – з 2015 р. до сьогодення) становлення інституту державної служби й системи професійного навчання відбуваються в умовах проведення структурних реформ, зокрема, реформування державного

управління, державної служби, системи освіти, яка вимагає високого рівня професіоналізму і компетентності [11].

Розвиток системи професійного навчання державних службовців тісно пов'язаний із формуванням якісно нової системи державної служби в Україні, яка здійснює інтеграцію у європейське співтовариство. Сьогодні фактично всі питання організації функціонування державної служби пов'язані із якісним підвищенням професіоналізму державних службовців та рівнем їхньої освіти, яка, своєю чергою, пов'язана із розвитком системи професійної підготовки.

Система підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців – це цілеспрямована й чітко організована сукупність елементів (кожен із яких є правовим інститутом та складною підсистемою), вся діяльність яких спрямована на досягнення єдиної мети – забезпечення державних органів необхідною кількістю високопрофесійних і всебічно підготовлених кадрів державних службовців, що володіють сучасними науковими знаннями, навичками й уміннями й здатні до ефективного здійснення цілей і функцій правової держави у своїй практичній діяльності [3, с.177].

Пункт 2 статті 48 Закону України «Про державну службу» деталізує та розшифровує, хто та за який рахунок здійснює професійне навчання державних службовців та визначає систему професійного навчання, яка складається із підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців у галузі знань «Публічне управління та адміністрування», яке можуть здобувати в навчальних закладах, установах і організаціях, незалежно від форм власності, які мають право надавати освітні послуги, зокрема за кордоном [41].

До основних принципів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців можна зарахувати:

- 1) доступність і рівність умов для того, щоб займатись державною службою, для громадян, на яких не поширюються обмеження, пов'язані із прийняттям на державну службу;

- 2) доступність професійного навчання та забезпечення різних його форм; спрямування навчання та діяльності на забезпечення державного суверенітету, прав і свобод людини, зміцнення громадської злагоди в Україні;
- 3) гуманність і справедливість,
- 4) неперервність та наступність професійного навчання;
- 5) фахового вдосконалення знань і вмінь протягом усього періоду проходження державної служби;
- 6) науковість та компетентність;
- 7) випереджальний характер професійного навчання;
- 8) формування професійної честі, ініціативності, відданості справі служіння народові України, високої моральності;
- 9) формування високої культури поведінки, правової культури;
- 10) формування здатності впроваджувати в життя цінності демократії, правової, соціальної держави та громадського суспільства тощо [2, с. 202].

Мета професійного навчання державних службовців – забезпечити високий рівень ефективності, набуття та вдосконалення їхніх професійних знань, умінь та навичок, що забезпечує відповідний рівень їхньої професійної кваліфікації для професійної діяльності [36].

Професійний розвиток державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників – це системно організований процес їх безперервного професійного навчання, а також цілеспрямований, свідомий процес їх особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь та навичок.

Під час здійснення професійної діяльності формуються всі необхідні професійні навички, які визначають рівень професіоналізму конкретного службовця, а отже, визначають рівень ефективності виконання ним службових обов'язків. Це означає необхідність управління процесами їх професійного розвитку, оскільки в такий спосіб можна не лише отримати фахівця, але й створити конкурентні умови у сфері державної служби, що підвищуватиме

професійні якості та ефективність діяльності службовців на займаних посадах [48].

Під плануванням та організацією професійного навчання у місцевій державній адміністрації розуміється упорядкований процес участі в залежності від займаної посади посадових осіб місцевих державних адміністрацій у заходах, спрямованих на набуття державними службовцями, головами місцевих державних адміністрацій, їх першими заступниками та заступниками нових та/або вдосконалення раніше набутих професійних компетентностей, що забезпечує відповідний рівень їх професійної кваліфікації для професійної діяльності.

Питання планування та організації професійного навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників регулює сукупність законодавчих та нормативно-правових актів, стратегічних та програмних документів у сфері державного управління [17].

Законодавчим підґрунтям професійного навчання державних службовців є Закон України «Про державну службу», яким одним із принципів державної служби визначено професіоналізм як компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності. Зазначений принцип транспонується на норми, закріплені у статтях 7, 8 цього Закону, згідно з якими державний службовець має право на професійне навчання і просування по службі з урахуванням професійної компетентності та зобов'язаний постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності. Стаття 48 Закону України «Про державну службу» встановлює, що державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно [33].

Основним нормативно-правовим актом, який визначає організаційні засади професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, є Положення про систему

професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 р. № 106 (далі – Положення про систему професійного навчання). Саме Положенням про систему професійного навчання визначено:

- способи реалізації державними службовцями, головами місцевих державних адміністрацій, їх першими заступниками та заступниками права на професійне навчання;
- обов’язковість підвищення кваліфікації за загальними, спеціальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами;
- процедуру визначення потреб у професійному навчанні.

Положенням про систему професійного навчання унормовано питання фінансування підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників. Зокрема встановлено, що місцеві органи виконавчої влади в межах затверджених їм відповідних бюджетних призначень під час складання кошторисів мають передбачати починаючи з 2020 року кошти на підвищення кваліфікації державних службовців апарату цих органів, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників у розмірі не більше ніж 2 % фонду оплати праці [20].

Питання планування та організації професійного навчання у місцевих державних адміністраціях врегульовано:

- 1) Порядком формування державного замовлення на підготовку і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, інших державних органів, на працівників яких поширюється дія Закону України «Про державну службу», та органів військового управління Збройних Сил, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 14 липня 1999 р. № 1262 (далі – Порядок формування державного замовлення);

2) Порядком прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування», затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 р. № 789 (далі – Порядок прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів);

3) Порядком проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640 (далі – Порядок проведення оцінювання);

4) Порядком стажування державних службовців, затвердженим наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03 березня 2016 р. № 48, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 23 березня 2016 р. за № 439/28569 (далі – Порядок стажування);

5) Порядком нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання, затвердженим наказом Національного агентства України з питань державної служби від 12 грудня 2019 р. № 226-19, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 26 грудня 2019 р. за № 1288/34259 (далі – Порядок нарахування кредитів ЄКТС);

6) Порядком визнання документів та результатів навчання за програмами підвищення кваліфікації, а також участі у заходах з обміну досвідом, затвердженим наказом Національного агентства України з питань державної служби від 12 грудня 2019 р. № 227-19, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 26 грудня 2019 р. за № 1289/34260 (далі – Порядок визнання документів та результатів навчання);

7) Типовим положенням про службу управління персоналом, затвердженим наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03 березня 2016 р. № 47, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 23 березня 2016 р. за № 438/28568 (далі – Типове положення про службу управління персоналом);

8) Методикою визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, затвердженою наказом Національного агентства України з питань державної служби від 15 жовтня 2019 р. № 188-19, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 03 листопада 2019 р. за № 1157/34128 (із змінами) (далі – Методика визначення та проведення аналізу потреб);

9) Методикою оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, затвердженою наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03 грудня 2020 р. № 226-20, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 02 лютого 2021 р. за № 134/35756 (далі – Методика оцінювання результативності професійного навчання);

10) Положенням про проведення моніторингу якості підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженим наказом Національного агентства України з питань державної служби від 27 липня 2020 р. № 132-20, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 04 вересня 2020 р. за № 850/35133 (далі – Положення про проведення моніторингу якості підвищення кваліфікації);

11) Методичними рекомендаціями щодо визначення та проведення аналізу індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців, затвердженими наказом Національного агентства України з питань державної служби від 23 листопада 2021 р. № 179-21 (далі – Методичні рекомендації щодо визначення та проведення аналізу індивідуальних потреб);

12) Методичними рекомендаціями щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку), затвердженими наказом Національного агентства України з питань державної служби від 26 жовтня 2020 р. № 201-20 (далі – Методичні

рекомендації щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми).

Професійне навчання державних службовців є фундаментальним механізмом формування, розвитку та оновлення кадрового потенціалу публічної служби. Воно охоплює цілеспрямований, системний і безперервний процес набуття, оновлення та поглиблення компетентностей, необхідних для ефективного виконання завдань державного управління в умовах динамічних суспільних трансформацій [27]. У сучасних умовах реформування публічної служби України, її модернізації за європейськими стандартами, професійне навчання стає ключовим чинником підвищення якості державного управління, забезпечення інституційної спроможності держави та адаптації управлінського апарату до нових викликів.

Сутність професійного навчання державних службовців полягає у створенні такої освітньої моделі, яка забезпечує комплексне поєднання теоретичної підготовки, практичних навичок, сучасних управлінських технологій і здатності до інноваційного мислення. Професійний розвиток у сфері публічного управління є не епізодичним, а безперервним процесом, що супроводжує службовця протягом усього періоду перебування на посаді. Така безперервність обумовлена динамікою законодавства, появою нових цифрових інструментів, зміною суспільних потреб і зростанням стандартів якості публічних послуг [19]. Професійне навчання спрямоване не лише на підвищення рівня знань, а й на формування нової управлінської культури, орієнтованої на принципи демократичності, прозорості, відповідальності та клієнтоорієнтованості.

Глибинна сутність професійного навчання розкривається через його цілеспрямованість. Воно не є формальним підвищенням кваліфікації, а виступає інструментом удосконалення компетентнісної моделі державного службовця [6]. Основною метою професійного навчання є забезпечення якісного виконання службових обов'язків, створення умов для кар'єрного просування, а також формування здатності працювати в умовах реформування, кризових ситуацій та

високої відповідальності за прийняті управлінські рішення. Мета також полягає у формуванні стратегічного бачення та системного мислення, які є необхідними для розробки та реалізації ефективної державної політики.

Професійне навчання державних службовців має також стратегічну мету – сприяння підвищенню довіри громадян до державних інституцій. Компетентний, професійний, етично відповідальний службовець формує позитивний імідж держави, а отже, система професійного навчання має суспільну цінність і значимість [5]. Вона забезпечує розвиток демократичної управлінської еліти, яка здатна гарантувати стабільне функціонування держави та підтримувати євроінтеграційний курс.

Цілі професійного навчання включають забезпечення відповідності компетентностей службовців потребам державної політики та стратегії розвитку країни; формування сучасного управлінського мислення, заснованого на інноваційних підходах; удосконалення умінь аналізувати суспільні процеси, прогнозувати ризики, приймати обґрунтовані рішення; розвиток навичок комунікації, роботи в команді, лідерства та етичної поведінки [22]. Важливою цільовою складовою є формування готовності до змін, адже сучасна публічна служба функціонує в умовах швидкої цифровізації, децентралізації та глобальних викликів, що потребує здатності оперативно реагувати на нові умови [14].

Професійне навчання державних службовців має низку ключових завдань, серед яких одним із найважливіших є забезпечення єдності стандартів професійної діяльності на різних рівнях державного управління. Через навчання здійснюється нормативно-правове, функціональне та інституційне оновлення компетентностей службовців, що гарантує узгодженість управлінських підходів і практик. Важливим завданням є набуття службовцями актуальних знань щодо чинного законодавства та практик його застосування, особливо у сферах адміністративного, антикорупційного, фінансового, кадрового та стратегічного управління.

Окреме завдання полягає у формуванні навичок практичного використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій [2]. Цифровізація державних послуг, електронне урядування, кібербезпека, інформаційна аналітика – це нові домінантні напрями, які вимагають постійного оновлення компетентностей. Без достатнього рівня цифрової грамотності службовці не можуть ефективно виконувати службові функції, що робить цей напрям професійного навчання надзвичайно важливим [37].

Важливим завданням професійного навчання є також розвиток управлінської культури й етичних стандартів. Публічна служба має ґрунтуватися на таких цінностях, як доброчесність, прозорість, відповідальність, недискримінація та рівність [22]. Формування та підтримка етичної поведінки, здатності протистояти корупційним проявам, дотримання принципів публічності й підзвітності – це важливий елемент професійного розвитку, що впливає на легітимність державної влади та якість наданих послуг.

Система професійного навчання також покликана забезпечити адаптацію новопризначених службовців до спеціальних умов державної служби. Первинна професійна підготовка допомагає новим працівникам опанувати специфіку адміністративних процедур, засвоїти правові, організаційні та функціональні вимоги, а також включитися в організаційну культуру органу влади. Адаптація є важливою умовою підвищення ефективності діяльності державного апарату, зниження професійних помилок і прискорення професійного становлення службовця [2].

Ще одним значущим завданням є формування лідерських компетентностей. Державна служба потребує керівників нового типу, які володіють здатністю стратегічно мислити, приймати нестандартні рішення, здійснювати антикризове управління, мотивувати команду та ефективно комунікувати з громадськістю. Розвиток лідерського потенціалу службовців є вагомим умовою успішної реалізації реформ, підвищення результативності управлінських процесів і зміцнення кадрового потенціалу держави [19].

Професійне навчання відіграє важливу роль у забезпеченні наступності та стабільності кадрової політики. Системний розвиток персоналу дозволяє попереджати кадрові ризики, забезпечувати передачу управлінського досвіду, уникати професійного вигорання та сприяти кар'єрному зростанню працівників. Важливо, що через навчання формується кадровий резерв, здатний замінювати керівників у разі ротацій, конкурсів, переходів або реорганізацій органів влади.

Сутність, цілі та завдання професійного навчання державних службовців формують цілісну концептуальну основу розвитку публічної служби. Вони визначають напрям удосконалення управлінської діяльності, формування сучасної моделі компетентностей, розбудови інституційної спроможності органів державної влади та забезпечення впровадження реформ. У цьому контексті професійне навчання виступає не допоміжним елементом, а стратегічною складовою державної кадрової політики та ключовим інструментом забезпечення ефективності публічного управління.

1.2 Нормативно-правова база та організаційні засади професійного навчання в системі публічного управління України

Правове регулювання в сфері професійного навчання на сучасному етапі унормовано правовими актами, першим з яких була Стратегія реформування державного управління на період до 2021 року, схвалена Розпорядженням КМУ від 24 червня 2016 року № 474 [11, с. 36], метою якої було покращення якості надання адміністративних послуг та підвищення конкурентоспроможності держави. Стратегія ґрунтується на цінностях верховенства права, незалежного врядування, міжнародних стандартів і практик держав ЄС, визнала одним із важливих напрямів модернізацію державної служби та управління людськими ресурсами. Стратегією визначено, що державна служба є основою державного управління, яка побудована на принципах професіоналізму, доброчесності,

етичності, унеможливлення прямого чи непрямого політичного впливу. Забезпечення професійного розвитку державних службовців передбачає регулярне навчання, справедливе оцінювання результатів службової діяльності на основі об'єктивних прозорих критеріїв і здобутків, а також реформу системи професійного навчання, зокрема у частині володіння іноземною мовою, яка є однією із офіційних мов Ради Європи.

Ще одним нормативно-правовим актом, націленим на реформування професійного навчання державних службовців, є Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів державних місцевих адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [10]. Своєю метою Концепція визначає стратегічні напрями, механізми та строки формування сучасної ефективної системи професійного навчання державних службовців, яка забезпечить підвищення рівня їхньої професійної компетентності й буде зорієнтована на потреби особистості у професійному розвитку протягом усього життя та сприятиме упровадженню принципів належного врядування. Концепцією визначена система професійного навчання державних службовців, якою є цілісна сукупність взаємопов'язаних компонентів, яка охоплює: визначення потреб у професійному навчанні, формування, розміщення і виконання державного замовлення, формування мотивації до підвищення рівня професійної компетентності, забезпечення функціонування і розвитку ринку надання освітніх послуг у сфері професійного навчання, моніторинг та оцінку якості навчання [47]. Ця система оснований на таких принципах: визначення потреб у професійному розвитку, наближення освітніх послуг до місця проживання та роботи особи, обов'язковості та безперервності прагнення державних службовців до самоосвіти і професійного розвитку протягом усього життя, цілеспрямованості, прогностичності та випереджувального характеру, інноваційності та практичної спрямованості, індивідуалізації та диференціації підходів до навчання, відкритості, гарантованості та фінансування професійного навчання [10].

Передбачається, що на першому етапі (2017–2018 роки) розробляється Положення про систему професійного навчання та внесення змін та доповнень в законодавчі акти. На другому етапі (2019–2020 роки) заплановано налагодження повноцінної та ефективної системи професійного навчання викладачів та тренерів, створення вебплатформи у системі професійного навчання державних службовців [4].

Реалізація Концепції здійснюється відповідно до Розпорядження КМУ від 10 травня 2018 року № 342-р “Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад” [6, с. 3].

Доцільно зазначити, що у 2019 році Кабінет Міністрів України замість Положення “Про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад”, затвердженого Постановою КМУ від 07 липня 2010 року № 564, яке існувало з початку другого етапу реформи державної служби, прийняв нове Положення “Про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад”, затверджене Постановою КМУ від 06 лютого 2019 року № 106 [8,], яке докорінно відрізняється від попереднього, бо концептуально та методологічно відповідає вищеназваним стратегіям та концепції та деталізує статті 48 та 49 Розділу V нового Закону України “Про державну службу” від 10 грудня 2015 року № 889-VIII [11].

Відповідно до нового Положення про систему професійного навчання, доречно окреслити форми реалізації професійного навчання державних службовців. Основні форми професійного навчання – підготовка та підвищення кваліфікації.

Підготовка – успішне виконання учасниками професійного навчання відповідної освітньо-професійної програми, що є підставою для присудження ступеня вищої освіти за рівнем магістра за спеціальностями, необхідними для професійної діяльності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, зокрема, за спеціальністю 281 – “Публічне управління та адміністрування” галузь знань – “Публічне управління та адміністрування”.

Підвищення кваліфікації – набуття учасниками професійного навчання нових та/або удосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань.

Також можна виділити, крім основних, ще спеціальні та додаткові форми професійного навчання. До спеціальних належать спеціалізація, стажування, до додаткових – самоосвіта, інструктаж, учнівство, ротація, наставництво [9].

Система професійного навчання державних службовців може успішно реалізуватися лише за умов системного та обґрунтованого індивідуального плану, в якому враховано потреби професійного навчання, який створює мотиваційний механізм та стимулює державних службовців до постійного оновлення своїх знань і професійних компетенцій.

Наказ Національного агентства з питань державної служби від 20 квітня 2018 року № 93/1 «Про затвердження методичних рекомендацій щодо складання індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності державного службовця» [7] зробив спробу надати можливість державним службовцям та службі управління персоналом, керівникам державних служб формувати індивідуальні програми та планувати навчання державних службовців, спрямовуючи їх на вдосконалення та здобуття професійних знань, умінь та навичок у своїй професійній діяльності на займаній посаді відповідно до посадових обов’язків.

Для того, щоб виявити рівень компетентності державного службовця, потрібно його оцінити. З цією метою Кабінет Міністрів України прийняв Типовий порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності

державних службовців, затверджений Постановою КМУ від 23 серпня 2017 року № 640 [9].

Згідно з цим Порядком оцінювання проводиться на підставі ключових показників з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також із дотриманням загальних правил етичної поведінки та вимог законодавства. Оцінювання здійснюється щорічно в жовтні – грудні за період від 1-го січня поточного року або від дня визначення завдань і прийняття наказу (розпорядження) про проведення оцінювання. Оцінювання проводиться поетапно. Спочатку визначають та переглядають завдання і ключові показники, потім відбувається оцінювальна співбесіда і тільки після цього визначають результат оцінювання [8].

Подальший розвиток системи професійного навчання нерозривно пов'язаний зі зміцненням державної служби України, є складовою її кадрового забезпечення [1. с. 366].

Механізм визначення потреб державних службовців сьогодні є недосконалим, бо у професійному навчанні не забезпечується зв'язок між системою підвищення кваліфікації державних службовців і практикою державного управління. Також відсутня цілісна система моніторингу та оцінювання якості надання освітніх послуг із професійного навчання державних службовців відповідно до європейських стандартів забезпечення якості освіти [27]. Ринок освітніх послуг із професійного навчання неконкурентний та закритий, не створено дієвого механізму співпраці різних суб'єктів професійного навчання.

Виконавши системний аналіз сутності професійної підготовки, можна дійти висновку, що система кадрового забезпечення державного управління потребує подальшого удосконалення, а професійна освіта – розвитку та збільшення фінансування [11]. Необхідно вирішити питання про введення відкритих конкурсів на зайняття посад державних службовців, а також відкритих та доступних програм їх навчання та підготовки. Подальшого дослідження у

сфері професійного навчання державних службовців потребує система перепідготовки і спеціалізації державних службовців [44].

Нормативно-правова база професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування становить цілісну систему законодавчих та підзаконних актів, спрямованих на регламентацію процесів професійного розвитку, підвищення кваліфікації, перепідготовки та компетентнісного удосконалення персоналу публічної служби [35]. Центральне місце у цій системі займають положення Конституції України, яка визначає засади організації державної влади та закріплює принципи демократизму, законності й відповідальності публічних інституцій перед громадянами. Саме на цих конституційних цінностях базується концепція професійного навчання службовців, орієнтована на забезпечення ефективного, компетентного і прозорого функціонування державного апарату [29].

Ключовим спеціальним актом, що визначає правове підґрунтя професійного розвитку державних службовців, є Закон України «Про державну службу». У ньому закріплено принцип безперервного професійного розвитку, який розглядається як обов'язковий елемент проходження державної служби та як інструмент забезпечення високої результативності управлінської діяльності. Закон визначає, що державний службовець повинен постійно підтримувати рівень своєї професійної компетентності, а державні органи зобов'язані створювати умови для реалізації цього права. На законодавчому рівні встановлено види професійного навчання, порядок його організації, механізми оцінювання результатів, а також відповідальність за неналежне забезпечення процесу підвищення кваліфікації [51].

Важливою складовою нормативної бази є Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», який у новій редакції систематизував підходи до професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування. У законі передбачено, що професійне навчання є обов'язковим компонентом кадрової політики в органах місцевого самоврядування, а також визначено вимоги до змісту освітніх програм, їх тривалості та відповідності типовим

професійним компетентностям. Закон орієнтує систему підвищення кваліфікації на європейські стандарти професійного навчання муніципальних службовців і забезпечує уніфікацію підходів на місцевому й державному рівнях [39].

Важливу роль у формуванні правового середовища відіграє Закон України «Про запобігання корупції», який встановлює вимогу щодо проходження спеціальних антикорупційних навчальних програм. Ці програми сприяють формуванню доброчесної поведінки, підвищенню правової культури службовців та забезпеченню прозорості у сфері публічного управління. Антикорупційна освіта стала невід’ємним елементом професійного навчання, а її проходження є необхідною умовою для здійснення службових повноважень [12].

Центральним органом, що координує, контролює та методично забезпечує систему професійного навчання державних службовців, є Національне агентство України з питань державної служби. Відповідно до законодавства, НАДС визначає стратегічні напрями розвитку системи підвищення кваліфікації, затверджує типові програми навчання, формує державне замовлення на підготовку кадрів, здійснює акредитацію навчальних програм і постачальників освітніх послуг. Значну роль відіграють нормативні документи НАДС, які деталізують механізми організації професійного навчання, порядок планування та звітності, вимоги до дистанційних форм навчання, критерії оцінювання якості навчальних програм і правила формування індивідуальних програм професійного розвитку службовців [38].

Положення про систему професійного навчання державних службовців конкретизуються низкою постанов Кабінету Міністрів України. Зокрема, урядові рішення регламентують порядок підвищення кваліфікації, процедури стажування, підходи до організації первинної підготовки осіб, які вперше призначені на державну службу, та механізми конкурсного відбору учасників навчальних програм. Постанови Кабінету Міністрів визначають повноваження навчальних закладів, встановлюють вимоги до провайдерів освітніх послуг, деталізують порядок фінансування державного замовлення на навчання та

забезпечують нормативні умови для створення сучасних освітніх платформ у публічному секторі [43].

Підвищення кваліфікації реалізується через інституційну мережу, що включає державні заклади післядипломної освіти, регіональні центри підвищення кваліфікації, університети, спеціалізовані інститути та сертифіковані приватні організації. Організаційні засади функціонування цієї системи передбачають поєднання централізованого управління навчальними стандартами і децентралізованої реалізації навчальних програм, що дозволяє забезпечити гнучкість, доступність та індивідуалізацію процесу професійного навчання [55]. Зростання ролі цифрових платформ, таких як онлайн-портали електронного урядування та системи дистанційного навчання, забезпечує широку доступність освітніх ресурсів і сприяє переходу до сучасних моделей професійного розвитку.

Особливе місце в організаційних засадах професійного навчання займає система індивідуального планування. Відповідно до рекомендацій НАДС, кожен державний службовець має формувати індивідуальну програму професійного розвитку на рік, у якій визначаються професійні потреби, бажані навчальні модулі та очікувані результати [29]. Державні органи, своєю чергою, розробляють річні плани підвищення кваліфікації персоналу, що забезпечує стратегічну узгодженість між цілями органу влади та індивідуальними траєкторіями професійного зростання працівників.

Важливим елементом організаційних засад є механізми контролю якості професійного навчання. До них належать зовнішня й внутрішня оцінка програм, експертиза навчальних матеріалів, проведення анкетування слухачів, моніторинг ефективності реалізації програм та періодичний перегляд освітніх модулів відповідно до оновлення законодавства. Такий механізм сприяє підвищенню ефективності навчального процесу і забезпечує відповідність змісту навчання сучасним вимогам до компетентностей службовців [18].

Нормативно-правове регулювання професійного навчання охоплює також питання фінансування. Видатки на підвищення кваліфікації передбачаються у

державному бюджеті, формуються через механізм державного замовлення та можуть доповнюватися ресурсами міжнародних донорських проєктів. Такий підхід сприяє покращенню матеріальної бази навчальних установ, розробці нових програм та впровадженню інноваційних методик.

Отже, нормативно-правова база та організаційні засади професійного навчання в Україні становлять комплексну багатoelementну систему, спрямовану на забезпечення професійної компетентності службовців, інституційної спроможності органів влади та відповідності публічного управління сучасним стандартам належного врядування. Системність, правова визначеність і стратегічна інтегрованість цього механізму створюють умови для сталого розвитку професійного потенціалу державних службовців, формування високої управлінської культури та підвищення ефективності державної політики в цілому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

2.1 Стан і тенденції розвитку професійного навчання державних службовців

Сучасний етап розвитку системи публічного управління в Україні характеризується масштабними трансформаційними процесами, пов'язаними з європейською інтеграцією, діджиталізацією державного сектору, реформуванням інституцій управління, а також зростанням вимог до професійної компетентності державних службовців. У таких умовах професійне навчання постає ключовим інструментом забезпечення спроможності державного апарату діяти ефективно, відповідально та результативно [27]. Аналіз сучасного стану професійного навчання демонструє як позитивні тенденції, так і низку системних викликів, що потребують комплексного вирішення.

Реалізація державної політики в будь-якій сфері суспільних відносин істотно залежить від кадрового забезпечення органів державної влади. Високі професійні якості, належний рівень знань, а також високий рівень правової свідомості та культури – все це ті характеристики, якими мають володіти державні службовці. Однак наявність наведених вище професійних якостей – це не імперативна вимога до кандидата на посади державної служби, а один із результатів її проходження. Професійні навички є похідними від самого процесу походження служби, а як конкурентні характеристики окремих осіб вони проявляються вже в процесі виконання ними обов'язків державних службовців [16]. До процесу набуття навичок в осіб акумулюються лише знання, набуті в процесі навчання та лише деякі з компетентностей, якими можна оволодіти в

процесі практичної підготовки майбутніх державних службовців. Натомість лише в процесі проходження державної служби формуються всі необхідні практичні та професійні навички, які визначають рівень професіоналізму конкретного службовця, а отже, визначають рівень ефективності виконання ним службових обов'язків [15]. Це означає необхідність управління процесами професійного розвитку державних службовців, оскільки в такий спосіб можна не лише отримати конкретно орієнтованого фахівця, але й створити конкурентні умови у сфері державної служби, що підвищуватиме професійні якості та ефективність діяльності службовців на обійманих посадах, це, своєю чергою, визначатиме якість публічних послуг.

Проходження публічної служби – це досить тривалий процес, який складається для особи з кількох послідовних етапів, метою яких є формування високопрофесійних фахівців, які на обійманій посаді максимізують ефективність публічного управління. Послідовність етапів проходження публічної служби передбачає еволюційність та поступовість розвитку професійних якостей конкретного службовця, підвищення рівня його правової свідомості та управлінської культури. Але досягнення високого рівня ефекту від виконання такою особою своїх службових повноважень можливе лише тоді, коли процес проходження ним служби, становлення його професійного рівня є керованим або організованим у такий спосіб, який дає змогу звести до мінімуму стороннє імперативне втручання з боку органів уповноважених на регулювання процесу проходження публічної служби. Розвиток сукупності якостей особи, яка обіймає відповідну посаду та виконує функції з публічного управління, варто вважати процесом професійного розвитку.

С.М. Серьогін, Є.І. Бородін, Н.А. Липовська та інші вважають, що «професійний розвиток полягає у формуванні у державних службовців якостей, професійно значимих знань, умінь і навичок, необхідних для виконання ними своїх посадових функцій та повноважень, реалізації прав і виконання посадових обов'язків. Професійний розвиток державних службовців традиційно поєднує в собі професійно-кваліфікаційний та професійнопосадовий розвиток» [12,

с. 16–20]. Таким чином, вчені розділяють кваліфікацію службовців та відповідність обійманій посаді, визначаючи першу як індивідуальну ознаку, сукупність персональних якостей, притаманних особі як індивідуальності, а другу – як міру відповідності або спроможності виконувати конкретні функції та завдання, закріплені за посадою.

Глосарії європейської освіти та професійного навчання визначають професійний розвиток як сукупність процесів, дій, рішень, які спрямовані на покращення професійної діяльності [14, с. 131]. Але таке визначення демонструє, що процес професійного розвитку не має суб'єктного орієнтиру, тобто невідомо хто саме керує, організовує цей процес, чи службовець самотійно має його здійснювати.

Натомість вітчизняне законодавство дає інше визначення професійного розвитку, так, відповідно до Закону України «Про державну службу» професійний розвиток – безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей [8]. Таке саме визначення міститься в Розпорядженні Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 1 грудня 2017 р. № 974-р [11], а також у Постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 6 лютого 2019 р. № 106 [9]. Але якщо проаналізувати два останніх нормативноправових акти, то можна побачити, що вся комплексність професійного розвитку зводиться лише до організації навчання державних службовців та підвищення ними кваліфікації, що не може вважатися комплексним та, головне, цілісним процесом «професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей».

Насправді такий самий підхід – який під розумінням професійного розвитку охоплює лише систему навчання – ми знаходимо і в Законі України «Про професійний розвиток працівників». Щоправда, цей нормативно-правовий акт не містить самої дефініції «професійний розвиток» [10]. Однак ми обстоюємо ту точку зору, що професійний розвиток не може обмежуватися лише процесом навчання, оскільки це стосується лише формування компетентностей, а сам по собі розвиток як багатовимірне явище передбачає їх застосування, коригування, набуття навичок та досвіду, а також індивідуальний підхід до підвищення особистісних якостей та рис, у тому числі правової культури та правової свідомості.

У цьому контексті слушним є підхід А. Кібанова, який під професійним розвитком розуміє систему організаційних, економічних, соціальних заходів, які розробляються і застосовуються відповідним суб'єктом управління в системі проходження публічної служби. Традиційно таким суб'єктом виступає служба управління персоналом. А заходи включають добір, навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів, а також планування кар'єри та атестацію кадрів і формування кадрового резерву [2, с. 2899]. За своїм змістом таке визначення ототожнює складові елементи професійного розвитку службовців з елементами системи самої публічної служби, що, на нашу думку, є слушним та відповідає сучасним потребам ефективного державного управління.

Орієнтованим на систему державної влади є визначення професійного розвитку Н.А. Жиденко: «Професійний розвиток персоналу органів державної влади – це системно організований процес безперервного професійного навчання персоналу для підготовки його до виконання нових адміністративних функцій, професійно-кваліфікаційного просування та вдосконалення соціальної структури персоналу» [1, с. 12–16].

Досить цікавий погляд на систему професійного розвитку мають російські фахівці, які зазначають, що це система заходів, завдяки якій відбувається зміна особистісних якостей конкретного державного службовця залежності та відповідно до вимог посади, яку він обіймає. Такі якісні зміни передбачають

підвищення рівня знань, трансформацію (вдосконалення управлінських навичок), вдосконалення ділових якостей державного службовця [4, с. 28.]. Натомість І.В. Поліщук ув'язує професійний розвиток із процесом управління публічною службою, стверджуючи, що професійний розвиток – це процес розкриття та реалізації професійного потенціалу особи, яка отримує новий статус – статус державного службовця [7, с. 8–12]. Остання думка є досить слушною, враховуючи, що процес розвитку – це сам по собі поступальний, але повсякчасний процес, а тому цілком логічним є твердження, що навіть коли система публічної служби та відповідні служби не чинять управлінський вплив на державних службовців, останні все одно проходять тривалий процес еволюції та самовдосконалення. Власне самовдосконалення і можна розуміти як втілення процесу професійного розвитку в загальному виді.

Якщо ж говорити про структуру професійного розвитку, то вона традиційно уявляється лише як поєднання різних форм та моделей підготовки й підвищення кваліфікації, в тому числі й самонавчання, але такий підхід нами не підтримується, оскільки, на нашу думку, розвиток передбачає не лише набуття та реалізацію знань і навичок, але й обов'язкову наявність елементів організаційного характеру. Саме тому професійний розвиток охоплює планування та управління кар'єрою, в тому числі на етапі формування кадрового резерву на посади публічної служби. Також важливим елементом для системи професійного розвитку є атестація, результатами якої стають певна корекція та координація подальшого процесу акумуляції знань і навичок.

Наприклад, І.Л. Олійник вважає, що ключовим елементом системи професійного розвитку є професійне навчання: «Передусім необхідно, створити ефективну систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців шляхом створення системи та розробка механізмів запровадження безперервного навчання державних службовців, а також переорієнтація змісту навчальних програм на основі функціонального, особистісного і компетентнісного підходів» [6, с. 74–75]. Ми погоджуємося з цією тезою лише частково, оскільки дійсно вважаємо основним запровадження

саме компетентнісного підходу замість академічного у сфері професійного навчання. Натомість ми не погоджуємося, що професійний розвиток державних службовців включає процес навчання студентів, які лише тільки мають намір стати державними службовцями. При цьому ми одночасно обстоюємо необхідність включення в систему професійного розвитку й роботу з кадровим резервом, оскільки останній передбачає заміщення вакантних посад вже готовими фахівцями, а тому підготовка їх відбувається під конкретну посаду, а не загальним чином.

У цьому контексті слушною є точка зору Л.Р. Михайлишин, який вказує на те, що «підготовка та перепідготовка, безперервне оновлення знань і умінь – ключовий чинник конкурентоспроможності індивіда. Традиційна освіта не встигає за соціальними, економічними, виробничими, інформаційними змінами й не може забезпечити людину знаннями, вміннями і особистісними якостями на все життя» [5]. Таким чином, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців має відбуватися протягом усього періоду проходження публічної служби. В протилежному випадку з'являється так звана криза компетентності людини, що є новим феноменом у сфері оцінки проблем неефективного державного управління.

Така криза компетентності призводить до того, що ціннісно-сміслові розуміння сукупності професійних якостей зводиться до співвідношення завдань, які має виконувати конкретний державний службовець, і його професійних якостей, знань та навичок. Натомість у сфері публічної служби має вибудовуватися інший взаємозв'язок: публічний службовець має відповідати вимогам, що висуваються до посади

З цього приводу Л. Котик зазначає, що «державна служба має забезпечити процес професіоналізації персоналу державних органів влади відповідними «інструментами», прийомами, знаряддями, методами, технологіями, організаційною структурою, яка б не стримувала цей процес, а сприяла йому. Модель професійної компетентності сучасного державного службовця мають доповнювати самоактуалізація, стан професійного самопочуття, адаптивність,

динаміка й напрям професійної самоідентифікації, навчання з теорії прийняття рішень для найбільш професійно придатних працівників» [3, с. 153–154]. Така теза доводить той факт, що процес професійного розвитку напряму пов'язаний із формуваннями професійних компетентностей, в якому професійне навчання є лише окремим елементом, хоча і важливим, але окремим.

І.В. Шпекторенко зазначає, що «формування та розвиток професійної компетентності персоналу передбачає певні інституційні канали, процедури оцінки персоналу (оцінювання, атестації, іспити та ін.), її зовнішню професійну мотивацію (стимулювання) в межах функції контролю, а також інші фактори – професійні орієнтації, адаптації, активізації, навчання, виховання» [13, с. 287–292].

Значення професійного розвитку державних службовців проявляється і в системі самого публічного управління, і в системі його кадрового забезпечення. Так, для потреб ефективного публічного управління беззаперечною умовою є наявність професійних кадрів, які здатні вирішувати не лише заздалегідь визначені завдання та реалізовувати функції публічного управління, але й наділені необхідним рівнем компетентностей для оперативного реагування на нові виклики, з метою мінімізації або недопущення появи соціально-економічних ризиків у суспільстві.

Що ж стосується системи публічної служби, то професійний розвиток є її центральним, стрижневим елементом, оскільки охоплює собою всю сукупність складників процесу підготовки, підбору, підвищення кваліфікації, атестації кадрів, а також управління кар'єрою публічних службовців. Система професійного розвитку, як нами вже встановлено, існує протягом усього періоду проходження служби, починаючи від підготовки та закінчуючи звільненням публічних службовців. Така всеосяжність передбачає не те що необхідність, а безапеляційність, беззаперечність імплементації в процес такого розвитку всіх без виключення складників, пов'язаних із формуванням та вдосконаленням компетентностей публічних службовців [44]. Саме тому управління процесом професійного розвитку означає фактичне управління проходження публічної

служби з орієнтиром на постійне підвищення ефективності діяльності службовців. Узагальнюючи викладене вище, доцільно систематизувати ті аспекти функціонування системи професійного розвитку публічних службовців, які мають найбільше значення для всієї публічної служби в Україні:

- визначає якість публічного управління, оскільки проявляється в рівні сформованих професійних компетентностей службовців;
- забезпечує формування нової управлінської еліти в Україні, яка орієнтована виключно на демократичних цінностях, що, своєю чергою, впливає на якість відносин у сфері публічної служби;
- забезпечує створення управлінського потенціалу, як однієї із найважливіших складових частин загальнодержавного розвитку в аспекті реалізації концепції сталого розвитку;
- через рівень сформованих професійних компетентностей та правової свідомості визначає якість подолання або, навпаки, поширення корупційних явищ;
- деіндивідуалізує систему надання публічних послуг, що покликано підвищувати рівень їх транспарентності [27].

Професійне навчання державних службовців в Україні структурно базується на положеннях Закону «Про державну службу» та супроводжується діяльністю Національного агентства України з питань державної служби, яке визначає державну політику у сфері розвитку людського капіталу державного апарату. Упродовж останніх років ця сфера зазнала суттєвих змін, що пов'язані з переходом від формальних, переважно кваліфікаційних підходів до навчання до компетентнісно орієнтованої моделі, у центрі якої – формування здатності державного службовця діяти в умовах невизначеності, застосовувати інноваційні інструменти управління, комунікувати з громадськістю та приймати рішення на основі аналітичних даних [6].

Оцінюючи сучасний стан професійного навчання, варто зазначити, що в Україні сформувалася розгалужена інфраструктура закладів, відповідальних за підготовку та підвищення кваліфікації державних службовців. Центральне місце

в ній займає Центр оцінювання та розвитку персоналу публічної служби НАДС, регіональні центри підвищення кваліфікації, а також державні та приватні заклади післядипломної освіти. Водночас широкого поширення набули нові інституційні форми навчання, зокрема онлайн-курси, дистанційні освітні платформи, корпоративні тренінги та програми міжнародної технічної допомоги [27].

Окремої уваги заслуговує розвиток онлайн-освіти як одного з найдинамічніших напрямів професійного навчання. Платформа «Портал управління», а також інші цифрові ресурси, що пропонують курси для державних службовців, суттєво розширюють доступ до навчальних матеріалів. Пандемія COVID-19 стала каталізатором переходу до дистанційних форматів, що дало змогу забезпечити безперервність навчання, зробити його більш гнучким та адаптивним. Водночас цифровізація навчання відкрила можливості для впровадження сучасних освітніх технологій, таких як змішане навчання, інтерактивні симуляції, кейс-методи, вебінари, мікротренінги та інші інструменти, що підвищують якість професійної підготовки [20].

Аналіз тенденцій свідчить, що професійне навчання стає більш орієнтованим на реальні потреби державної служби. Все більше уваги приділяється розвитку управлінських, комунікаційних, аналітичних, правових та цифрових компетентностей [47]. Розробляються модулі, спрямовані на розвиток лідерства, стратегічного мислення, проектного менеджменту, управління змінами та антикризової комунікації. Запроваджуються програми для молодих державних службовців, а також для працівників, які займають керівні посади або претендують на них. Така спеціалізація дозволяє більш точно відповідати професійним інтересам і потребам окремих категорій персоналу [38].

Водночас, незважаючи на помітні позитивні зміни, існують суттєві проблеми, що впливають на ефективність професійного навчання. Однією з ключових проблем є нерівномірний доступ до якісних освітніх послуг. Значна частина територіальних органів державної влади має обмежені можливості для залучення фахових тренерів, організації очних навчальних заходів чи

забезпечення працівників доступом до сучасних навчальних платформ [41]. Крім того, виявляються труднощі із внутрішньою мотивацією державних службовців до підвищення кваліфікації, що зумовлено як значним навантаженням, так і недостатнім усвідомленням цінності професійного зростання.

Важливим викликом залишається формалізація навчального процесу, коли проходження курсів сприймається радше як вимога регламенту, ніж як інструмент професійного розвитку. Така практика знижує вплив навчання на реальні управлінські результати. Додатково існує потреба у модернізації навчального контенту, адже значна частина навчальних програм ще не повністю відповідає актуальним викликам, пов'язаним із діджиталізацією, кібербезпекою, реформою децентралізації, впровадженням принципів open government та управління за результатами [56].

Позитивною тенденцією є інтеграція міжнародного досвіду та активна співпраця з європейськими інституціями, зокрема з Європейським адміністративним простором (EAS), Програмою SIGMA, Центром передового досвіду ОЕСР [4]. Через такі партнерства до української системи професійного навчання поступово імплементуються європейські стандарти публічного управління, що передбачають не лише формування професійних компетентностей, але й розвиток етичності, доброчесності, гендерної чутливості, орієнтації на результат та високий рівень взаємодії з громадськістю [42].

Особливого значення набуває впровадження механізмів оцінювання ефективності навчання. Система моніторингу, яку реалізує НАДС, поступово розширюється. Акцент переноситься на оцінку не лише кількісних показників, таких як кількість годин чи охоплення працівників, але й якісних параметрів: рівень сформованих компетентностей, зміна поведінкових моделей, вплив на службові результати. У цьому контексті запровадження інструментів самооцінювання, незалежної оцінки та посттренингового супроводу має суттєво підвищити ефективність системи професійного навчання [55].

Однією з помітних тенденцій є персоніфікація навчання, яка проявляється у розробленні індивідуальних програм професійного розвитку. Такий підхід

дозволяє державним службовцям вибудовувати власні траєкторії зростання, зважаючи на специфіку діяльності, інтереси й професійні плани. Персоніфікація сприяє переходу від масових стандартизованих курсів до модульних, адаптованих освітніх програм, що відповідають компетентнісній моделі державної служби.

Таким чином, аналіз сучасного стану професійного навчання державних службовців в Україні засвідчує наявність значного прогресу в розбудові інституційної інфраструктури, розширенні спектра освітніх послуг, зростанні ролі цифрових технологій та впровадженні компетентнісного підходу. Водночас зберігаються проблеми доступності, мотиваційної складової, відповідності навчальних програм актуальним потребам державного управління та необхідність удосконалення інструментів оцінювання результативності навчання. Ці тенденції визначають ключові напрями подальшої модернізації системи професійного навчання, яка покликана забезпечити розвиток високопрофесійного, мотивованого та ефективного кадрового потенціалу публічної служби України.

2.2 Оцінка ефективності діючої системи підвищення кваліфікації кадрів у публічному секторі

Система підвищення кваліфікації державних службовців в Україні є ключовим механізмом забезпечення сталості та якості функціонування державного апарату. В умовах постійних реформ, інтеграційних процесів, динамічних змін соціально-економічного середовища та цифрової трансформації саме ефективність професійного навчання визначає спроможність державної влади виконувати свої функції відповідно до європейських стандартів публічного врядування [39]. Оцінювання ефективності діючої освітньої системи набуває особливої ваги, адже від результатів такого аналізу залежить

вдосконалення кадрової політики, якість управлінських рішень і рівень суспільної довіри до державних інституцій.

Ефективність підвищення кваліфікації публічних службовців оцінюється за комплексом параметрів, серед яких основними виступають якість освітнього змісту, відповідність навчальних програм потребам служби, рівень сформованих компетентностей, практична корисність отриманих знань, а також вплив навчання на професійну поведінку державних службовців [45]. У сучасній системі публічного управління важливими стають не стільки формальні показники, як-от кількість відвіданих курсів або годин навчання, а реальний ефект, який вони продукують. Відповідно до міжнародних стандартів, ефективність навчальних програм визначається не лише засвоєнням знань, а й фактичним підвищенням результативності службової діяльності та зміною управлінських практик [36].

Національне агентство України з питань державної служби систематично здійснює збір та аналіз інформації щодо проходження підвищення кваліфікації. Упродовж останніх років моніторинг сталої динаміки навчання демонструє збільшення охоплення державних службовців освітніми програмами, розширення спектра навчальних курсів, активне впровадження дистанційних форм навчання та зростання попиту на спеціалізовані освітні продукти. Проте з кількісним розвитком виникає потреба у більш глибокому розумінні якісних характеристик освітнього процесу, адже сама по собі кількість не гарантує ефективності [19].

Аналіз існуючих трендів свідчить, що однією з найсильніших сторін діючої системи підвищення кваліфікації є її доступність і відкритість, зумовлена цифровими освітніми платформами. Завдяки віртуальним середовищам значно розширився доступ державних службовців у різних регіонах країни до сучасних навчальних матеріалів. Онлайн-формат дозволив долати територіальні бар'єри, зменшив витрати на організацію навчання і забезпечив можливість навчатися у зручному темпі [27]. В умовах війни та безпекових обмежень дистанційні

навчальні рішення стали фактично незамінними, забезпечуючи безперервність професійного розвитку персоналу.

Разом із тим дистанційні формати мають низку проблемних аспектів. Найпоширенішою є зниження якості взаємодії учасників із викладачем, обмеження можливостей для практичної роботи, моделювання управлінських ситуацій та формування soft skills, які найрезультативніше розвиваються в умовах безпосередньої комунікації [26]. Часто дистанційні курси орієнтовані переважно на теоретичний контент, що може бути недостатнім для набуття навичок, необхідних для вирішення реальних управлінських задач. Проблемою також є відсутність сталих механізмів перевірки якості засвоєння матеріалу: проходження курсів інколи зводиться до формального виконання тестів, що нівелює значення компетентнісного підходу [52].

Важливою складовою оцінки ефективності є аналіз того, наскільки навчальні програми відповідають реальним професійним викликам державної служби. За сучасних умов найбільш затребуваними є навчальні модулі, присвячені цифровим компетентностям, управлінню в умовах змін, кризовому менеджменту, комунікаціям із громадськістю, аналітичним методам прийняття рішень, управлінню персоналом та проєктному менеджменту [48]. Значна частина державних службовців висловлює потребу в програмах, орієнтованих на прикладні інструменти, які можна відразу застосувати у професійній діяльності. Попри це, певна частина навчальних програм досі має переважно загальнотеоретичний характер, що знижує практичну цінність навчання та впливає на його результативність.

Проблемою залишається недостатня регуляція якості освітніх послуг, що надаються різними суб'єктами навчання. Хоча НАДС здійснює акредитацію програм та контролює відповідність їх вимогам, між закладами освіти існує значна різниця у рівні змісту, педагогічних підходах та методичному забезпеченні [36]. Це призводить до нерівності умов професійного розвитку службовців і різної якості підвищення кваліфікації в різних регіонах країни. Системна стандартизація, адаптація навчальних матеріалів до європейських

вимог і посилення професійності тренерського складу залишаються одним із завдань удосконалення [27].

Вага оцінювання ефективності підвищення кваліфікації зростає в контексті переходу до компетентнісної моделі державної служби. Запровадження рамки компетентностей визначає, що результатом навчання має бути зміна в поведінкових індикаторах, зокрема підвищення відповідальності, ініціативності, здатності працювати в команді, вміння аналізувати дані, комунікувати з громадськістю та використовувати сучасні цифрові інструменти [58]. Однак процес відстеження таких змін вимагає складних та систематичних процедур оцінювання, які наразі перебувають на етапі становлення.

Комплексна оцінка ефективності включає аналіз результатів навчання за кількома рівнями: від задоволеності учасників навчання й засвоєння матеріалу до реальних змін у професійній діяльності та впливу на організаційні результати. Такий підхід відповідає міжнародній моделі Кіркпатріка, широко застосовуваний у сфері професійного навчання. В Україні лише частково реалізовано перші два рівні, натомість оцінювання змін у професійній поведінці та організаційних результатах поки здійснюється нерегулярно. Це обмежує можливість визначати ефективність навчання на рівні системи та обґрунтовано приймати кадрові рішення [16].

Окремою проблемою є недостатня інтегрованість результатів підвищення кваліфікації у систему кар'єрного просування. Хоча законодавство передбачає, що навчання має сприяти розвитку професійного потенціалу та підвищенню службової мобільності, на практиці зв'язок між якістю навчання і кар'єрними можливостями не завжди чітко простежується. Відсутність прозорих механізмів використання результатів навчання для оцінювання службової діяльності знижує мотивацію працівників до якісного та свідомого навчання [59].

Поряд із проблемами наявні і виразні позитивні тенденції. Однією з них є розширення кола партнерських проєктів з міжнародними організаціями, що дозволяє імплементувати передові навчальні технології та методики. Українські державні службовці дедалі частіше беруть участь у міжнародних тренінгах,

стажуваннях, програмах обміну досвідом, що позитивно впливає на загальний рівень професійності та відкритості державного управління. Динамічно розвивається підготовка тренерів, що сприяє підвищенню методичної якості навчального процесу [36].

Узагальнюючи оцінку ефективності діючої системи підвищення кваліфікації, можна стверджувати, що вона перебуває у стані змішаного розвитку, який поєднує суттєві досягнення та системні виклики. Ключовими позитивними зрушеннями є розширення доступності навчання, впровадження цифрових платформ, зростання різноманіття навчальних програм та орієнтація на компетентнісний підхід [39]. Разом з тим залишаються актуальними проблеми стандартизації якості освітніх послуг, недостатнього моніторингу результатів навчання, слабкої інтеграції навчання у систему управління персоналом, а також потреба у переорієнтації навчального процесу на реальні практичні навички [41].

Подальше вдосконалення системи підвищення кваліфікації має бути спрямоване на формування ефективної, гнучкої, науково обґрунтованої моделі професійного розвитку державних службовців, яка відповідатиме вимогам європейського адміністративного простору та викликам сучасного державного управління. Ефективність цієї системи визначатиметься тим, наскільки вона здатна забезпечити розвиток людського капіталу, підвищити якість управлінських рішень і сприяти формуванню професійної, етичної та інноваційної культури публічної служби в Україні.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1 Зарубіжний досвід професійного навчання та можливості його адаптації в Україні

Система професійного навчання державних службовців у світі пройшла тривалий шлях еволюції й на сьогодні представляє складний організаційно-освітній комплекс, спрямований на формування компетентної, відповідальної та ефективної публічної адміністрації. Досвід різних країн демонструє широкий спектр моделей, підходів і методологій професійної підготовки, що формуються залежно від історичних передумов, традицій державного управління, адміністративної культури, рівня політичної централізації та специфіки державної служби. Вивчення таких моделей є важливим для України, яка перебуває в процесі модернізації державного управління, реалізації реформи державної служби і поступового наближення до стандартів Європейського Союзу [24].

У світовій практиці існує кілька концептуальних підходів до організації професійного навчання у сфері публічного управління. Найбільш традиційним і водночас найефективнішим вважається інституційний підхід, що передбачає створення спеціалізованих національних шкіл, інститутів та академій державного управління. Такі моделі функціонують у Франції, Великій Британії, Німеччині, Канаді, США та багатьох інших країнах. Кожна з них має власну специфіку, але всі вони об'єднані спільною ідеєю: професійна підготовка державних службовців повинна бути невід'ємною частиною державної кадрової політики, а навчання розглядатися як стратегічний ресурс публічної служби [47].

Французька модель підготовки службовців є однією з найбільш відомих у світі. Центальною її установою тривалий час була Національна школа адміністрації, що вважається символом формування еліти публічної служби. Навчання у цій школі орієнтоване на поєднання теоретичних дисциплін з практичними стажуваннями, де майбутні службовці проходять підготовку безпосередньо в органах державної влади, дипломатичних місіях або регіональних структурах. Основною особливістю цієї моделі є формування корпусу професійної бюрократії, що володіє високим рівнем управлінських компетенцій та усвідомлює свою професійну ідентичність. Дотримання принципів меритократії, прозорі процедури добору та жорстка конкуренція при вступі забезпечують високий рівень підготовки кадрів [24].

Американська модель професійного навчання державних службовців ґрунтується на децентралізації та варіативності. Вона не передбачає єдиної національної школи, натомість існує широке коло навчальних центрів, університетів, федеральних інститутів та програм підготовки кадрів. Значна увага приділяється розвитку лідерських якостей, стратегічного мислення, інноваційності, цифрової грамотності й управління змінами [26]. Центальною установою виступає Федеральний інститут виконавчої служби, який пропонує модульні програми розвитку керівників. Характерною рисою є акцент на неперервному навчанні, професійному самовдосконаленні та індивідуальних траєкторіях розвитку. Службовець не лише проходить необхідні курси, а й активно залучається до коучингу, наставництва, навчання в групах та міжвідомчих проєктів [31].

У Німеччині система професійного навчання державних службовців побудована на федеративних засадах, що передбачає наявність окремих інституцій підготовки на федеральному та земельному рівнях. Модель характеризується високим ступенем професіоналізації й орієнтацією на практичні аспекти роботи в адміністрації. Програми розробляються з урахуванням сучасних управлінських інструментів, цифровізації, правових аспектів, комунікаційних навичок, етики та антикорупційної поведінки. Важливе

значення має дуальна підготовка: майбутні службовці поєднують навчання в спеціалізованих школах з роботою в адміністративних структурах, що забезпечує високий ступінь практичної готовності до виконання посадових обов'язків.

Канада та Велика Британія демонструють моделі, засновані на принципах державного менеджменту та ефективного урядування. В обох країнах ключову роль відіграють урядові школи державної служби, що забезпечують навчання всіх категорій службовців. Особлива увага приділяється питанням лідерства, комунікацій, інклюзивності, управління людськими ресурсами та розробці державних політик. Навчання має компетентнісний характер, і державні органи зобов'язані доводити ефективність своїх інвестицій у професійний розвиток персоналу.

Японська модель професійного навчання поєднує високі стандарти професійної підготовки з цінностями корпоративної культури, ієрархічності та дисципліни. Японська система державної служби традиційно забезпечувала підготовку службовців як довгострокових працівників держави, тому значна увага приділяється формуванню відданості публічному сектору, культури відповідальності та командної роботи. Програми професійного розвитку обов'язково включають стажування в регіонах, роботу на місцях, обмін досвідом між різними рівнями адміністрації, що формує цілісне розуміння функціонування державного апарату.

Окремий інтерес становлять країни Скандинавії, які реалізують модель державної служби, орієнтовану на громадян та соціальні цінності. У цих країнах інвестиції в людський капітал є одним із ключових пріоритетів державної політики. Професійне навчання зосереджене на розвитку аналітичних компетенцій, інноваційності, цифрових навичок, соціальної відповідальності та партнерської взаємодії з громадянським суспільством. Важливим елементом є навчання принципам відкритого уряду, комунікації з громадянами, залучення громадськості до прийняття рішень [48].

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє зробити висновок, що загальними характеристиками сучасних моделей професійного навчання публічних службовців є їхня системність, стратегічність та орієнтація на компетентнісний підхід. Незалежно від національних особливостей, у провідних країнах світу професійний розвиток державних службовців розглядається як неперервний процес, що охоплює навчання при вступі на службу, розвиток впродовж усієї кар'єри, оволодіння новими технологіями, адаптацію до змін і готовність до роботи в умовах невизначеності.

Важливою характеристикою є також інтенсивне використання цифрових технологій у навчальному процесі. Поширені формати електронного навчання, дистанційних курсів, симуляцій, віртуальних тренінгів, тренажерів для моделювання кризових ситуацій та прийняття управлінських рішень. Це забезпечує гнучкість, доступність і посилює мотивацію службовців до підвищення кваліфікації [33].

Зарубіжний досвід має значний потенціал для адаптації в Україні, яка потребує оновлення підходів до професійного розвитку кадрів у публічному секторі. Перспективними є можливості впровадження системи багаторівневої підготовки, що забезпечує навчання як новопризначених службовців, так і керівників вищої ланки. Корисним для України є формування мережі спеціалізованих навчальних центрів, які працюватимуть за єдиними стандартами, але водночас матимуть достатню автономію у виборі програм і методів навчання.

Особливе значення має використання компетентнісного підходу, що передбачає оцінку рівня професійного розвитку не лише за формальними показниками, а й за реальними результатами діяльності. Це дозволить створити ефективні механізми мотивації, спрямовані на розвиток індивідуальних компетенцій, а не лише на формальне проходження курсів [28].

Актуальним є і впровадження дуальних моделей навчання, які поєднують теоретичну підготовку з практичними стажуваннями в органах державної влади.

Це сприятиме формуванню кадрового резерву та забезпеченню працівників реальними знаннями про роботу адміністрації [37].

Важливою для України є інституційна стабільність і стратегічність освітньої політики в сфері державного управління. У багатьох країнах професійне навчання є складовою національної стратегії розвитку державної служби, що має довгостроковий характер і забезпечує прогнозованість кадрової політики. Адаптація таких підходів в Україні дозволить підвищити рівень професійності публічних службовців, зміцнити інституційну спроможність державних органів і забезпечити належний рівень якості управлінських рішень.

Суттєвою передумовою успіху є розвиток партнерства з університетами, міжнародними організаціями, аналітичними центрами та громадськими інституціями. Це дозволяє забезпечити актуальність програм, їх відповідність міжнародним стандартам і швидку реакцію на сучасні виклики, включно з процесами цифровізації та глобальними змінами [11].

Таким чином, зарубіжний досвід професійного навчання демонструє широкий спектр ефективних моделей, які можуть бути адаптовані в Україні з урахуванням національних особливостей та стратегічних пріоритетів державної політики. Його імплементація сприятиме підвищенню професіоналізму публічних службовців, удосконаленню системи публічного управління та формуванню спроможності держави відповідати на сучасні виклики.

Основою системи управління персоналом підприємства в наш час є зростаюче значення особистості працівника, вивчення його мотиваційних принципів, здатність їх формувати і скеровувати залежно від завдань, вирішення яких планує підприємство. Ефективне управління персоналом в таких умовах відіграє особливу роль, оскільки дає можливість дослідити, узагальнити широке коло питань адаптації людини до зовнішніх умов, з врахуванням індивідуальних особливостей під час формування системи управління персоналом [14].

Зарубіжні підприємства з часом все частіше застосовують методи стратегічного планування і управління, сприймаючи неочікувані зміни в зовнішньому середовищі, технологіях, конкуренції і ринках як об'єктивну

реальність сучасного економічного простору, що потребує нових підходів до управління персоналом.

Для створення нового власного підходу до управління персоналом, який за умов економічної трансформації в Україні дозволить досягти найвищого результату, необхідно, по-перше, проаналізувати наявну управлінську практику та досвід вітчизняних підприємств, приділяючи при цьому окрему увагу соціально-історичним, психологічним і культурним факторам, що позначаються на становленні та розвитку ефективно діючих управлінських систем; по-друге, дослідити управлінську практику найбільш розвинутих зарубіжних держав, встановити принципи, що лежать в основі систем і методів управління підприємствами, точність та ефективність яких не підлягає сумнівам [54].

Варто наголосити на тому, що потрібно не копіювати ту чи іншу модель, а формувати нову, власну, виходячи з власних традицій, правил, позитивного досвіду, які необхідно враховувати. Головна ціль системи управління персоналом – це повне забезпечення трудовими ресурсами, їх раціональне використання, професійний і соціальний розвиток [44].

В останні роки у вітчизняній системі управління персоналом спостерігається поєднання різних моделей, а саме японської, американської і, частково, західноєвропейської. Усі ці моделі враховують національний менталітет працівників, тому не доцільно позичати одну модель управління для економіки іншої держави без врахування її особливостей, в першу чергу, психологічних, культурних і соціальноісторичних факторів. Проте співставлення цих моделей представляє значний інтерес, так як створення вітчизняної моделі управління персоналом потребує дослідження досвіду зарубіжних країн [5, с. 209].

Під час порівняння японської та американської моделей управління персоналом відзначаємо, що кожна складова частина господарської практики цих моделей свідчить про протилежність підходів.

У відношенні мети діяльності підприємства в США спостерігається "погоня за прибутком", що виявляється в установці цілей на підставі показників

прибутку на акціонерний капітал, в той час як в Японії – продовження діяльності організації за рахунок завоювання ринку та застосування внутрішнього накопичення [28].

У відношенні до працівника: американська модель управління відзначається ставленням до працівника як до робочої сили, акцентуючи увагу на індивідуалізмі (праця окремих особистостей), самостійному прийнятті рішень на основі службових повноважень, зосередженості на категоріях самоствердження і самовідповідальності, реалізації короткострокового найму в організації [59]. Американське підприємство здійснює швидку оцінку, ротацію та просування персоналу кар'єрною драбиною, специфікацію діяльності, застосовує формальні, кількісні показники оцінки персоналу. Працівник виступає в ролі одного з загальної кількості засобів досягнення мети організації, його власні цілі, частіше за все, відходять на другий план. В американській управлінській практиці переважає капіталоцентризм [28]. Натомість японській моделі управління властива орієнтація на людину – людиноцентризм (працівник – центральний об'єкт господарської діяльності), що виявляється в керуванні принципом «кожна людина – це особистість», приділяється увага колективізму (співробітництву), застосовується довгостроковий найом, а також колективне прийняття рішень. В Японії для підприємства характерна послідовна повільна оцінка та просування по службі, неформальні специфічні механізми контролю і аналізу діяльності працівників, відсутність чіткої спеціалізації персоналу [29].

В США головними стратегічними засобами досягнення мети господарської діяльності підприємства є матеріальна зацікавленість та конкуренція, що веде до перемоги найбільш сильного гравця ринку. В Японії це відданість і згуртованість працівників організації, їх співробітництво і співіснування.

Ці відмінності дозволяють вченим розглядати американську економічну систему як типову "капіталістичне господарство", тоді як японське господарство вважають "людським господарством" [1, с. 67].

Спільними позитивними особливостями систем управління персоналом в зарубіжних країнах є:

- горизонтальне управління і увага до всіх ресурсів, зосередженість на формуванні колективу;
- децентралізована кадрова робота здійснюється на лінійному рівні управління;
- фахівці з персоналу забезпечують підтримку лінійному управлінню;
- планування трудових ресурсів впроваджується в корпоративне планування;
- мета – взаємодія наявних трудових ресурсів, кваліфікації і потенціалів із стратегічними цілями організації;
- цілісна корпоративна культура і пристосування поточних вимог інтегрованого підприємства до умов зовнішнього середовища [17; 36; 48].

Аналізуючи досвід іноземних підприємств, можна сформулювати головну мету системи управління персоналом – якісне забезпечення кадровим складом, його продуктивне використання, особистісний, професійний і соціальний розвиток [47].

Механізм впровадження зарубіжного досвіду управління персоналом на українських підприємствах залежить від наступних об'єктивних умов.

По-перше, в наш час суттєво змінилось становище, в якому працює та розвивається кадрова служба. Ключовими резервами стають оптимальне використання кадрів, ефективний їх розподіл відповідно робочим місцям, збільшення навантаження на кожного члена організації [34]. Скорочення кількості штатних працівників повинно бути компенсовано більшою інтенсивністю праці, а, відповідно, і вищим професіоналізмом та кваліфікацією працівника. На підставі цього зростає відповідальність служби з питань персоналу у виборі векторів кваліфікаційного росту працівників організації та підвищенні ефективності навчання та стимулювання їх діяльності [17].

По-друге, реформація кадрової політики зумовлює розширення та уточнення функціональних обов'язків співробітників кадрових служб. На

сьогоднішній день кадрові служби не задовольняють нові потреби кадрової політики. Діяльність цих служб переважно не виходить за межі вирішення питань найму, ротації та звільнення працівників, підготовки і оформлення кадрової документації [22]. Не сформована також на підприємствах єдина система роботи з персоналом, в першу чергу, система науково обґрунтованого аналізу здібностей, навичок і вмінь, професійного і кар'єрного росту працівників залежно від їх кваліфікації, особистих та ділових якостей. В Україні фактично не ведеться підготовка спеціалістів по роботі з персоналом.

Умовний розподіл на американський, японський та західноєвропейський підходи виник і у сфері мотивації праці. Разом з тим, у західноєвропейському підході виділяють три найбільш властиві системи: німецьку, французьку та шведську, яким також притаманні свої характерні риси. Кожна з цих моделей відрізняється своїми національними особливостями та поглядами на питання мотивації персоналу [37]. Сьогодні у багатьох країнах США, Західної Європи і Японії значно зросло значення мотиваційних елементів управління персоналом підприємств. Цю сукупність методів і досвіду мотивації можливо з успіхом використовувати у вітчизняній практиці.

Аналіз світового досвіду організації системи мотивації на іноземних підприємствах дає можливість розробити та впровадити в господарську діяльність вітчизняних підприємств нові методи управління мотиваційними процесами, такі як чітке встановлення мети управління, визначення форм стимулювання згідно з результатами діяльності та застосування матеріальних та нематеріальних видів стимулювання персоналу для забезпечення результативної діяльності [43].

Трудові ресурси мають характерний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства. Висока забезпеченість підприємств персоналом належного рівня кваліфікації, досвіду та професійних навичок, їх ефективне використання, достатній рівень продуктивності праці відіграють значну роль у зростанні обсягів продукції та збільшенні ефективності виробництва, а, відповідно, і отриманні конкурентних переваг на ринку. Так, від

забезпеченості підприємства кадрами та раціональності їх використання, залежать повнота і своєчасність виконання всіх робіт, застосовування техніко-технологічної бази і, як результат, ефективність діяльності та конкурентоспроможності в цілому [4, с. 159].

Отже, можемо узагальнити головні перешкоди у розвитку професійної адаптації в цілому: - цілі підприємства ставляться без урахування можливості їх сумісності з професійною адаптацією працівників щодо задоволення інтересів; - недостатнє обґрунтування механізму визначення оптимальних результатів професійної адаптації; - окремі вектори професійної адаптації персоналу надмірно пов'язані з особливостями національної культури (менталітет, традиції, цінності, віросповідання, переконання), що стає на заваді її універсалізації; - нечітке уявлення суб'єктів професійної адаптації про поточні цілі цього процесу і як результат цього – більш складний контроль її здійснення [3, с. 397].

Конкурентоспроможність підприємства в певній мірі досягається регулярною підготовкою персоналу, постійним підвищенням його кваліфікації і ефективною професійною орієнтацією в даний момент і на конкретному виробництві. Проте сформована в нашій країні державна політика в сфері трудових ресурсів виглядає в наш час вкрай неефективною: недосконала професійна школа, майже відсутня чітка система розвитку персоналу суб'єктів господарювання, розірвані старі зв'язки між професійною освітою і кваліфікованою діяльністю [2].

Ринок професій і сучасний ринок освітніх послуг нашої держави фактично не пов'язані. Ринок освітньої галузі майже не відповідає реальними вимогами ринку продуктивної кваліфікованої праці. Якісний професійний рівень персоналу підприємств значно поступається конкретним потребам, що висувуються на міжнародному сучасному ринку праці.

Вагоме значення для працівників такого аспекту, як професійний розвиток підтверджує той приклад, що на Заході передові компанії витрачають на навчання і розвиток власного персоналу від 1 до 5% річного прибутку, будучи упевненими при цьому, що вкладений капітал з лишком окупиться. У японських

організаціях у середньому на одного співробітника припадає більше 100 навчальних годин на рік. Як демонструє досвід Японії, систематичне навчання персоналу призводить до збільшення його конкурентоспроможності у 4 рази і переводить персонал японських підприємств до розряду найбільш перспективного на ринку праці.

Періодичність перепідготовки та підвищення кваліфікації майже всіх категорій персоналу становить у наш час для керівників і працівників українських підприємств у середньому 7-8 років, що є досить низьким показником, у порівнянні з розвинутими країнами — 1–4 роки. Програми навчання персоналу на вітчизняних підприємствах зосереджені в основному на отриманні первинної кваліфікації із застосуванням спрощених вимог [6, с.48].

3.2 Механізми модернізації системи професійного розвитку публічних службовців

Модернізація професійного розвитку публічних службовців є одним із ключових напрямів трансформації державного управління в Україні, оскільки саме кадровий потенціал визначає спроможність державних інституцій реагувати на виклики сучасності, впроваджувати реформи та забезпечувати ефективність управлінських рішень [54]. У світлі інтеграційних процесів, цифрової трансформації та зростання суспільних очікувань виникає нагальна потреба у формуванні дієвих механізмів модернізації професійного навчання, які дозволять забезпечити відповідність компетентностей службовців цілям державної політики та сучасним стандартам публічного управління. Механізми модернізації охоплюють сукупність інституційних, нормативно-правових, організаційних, технологічних та методичних інструментів, спрямованих на підвищення ефективності системи професійного розвитку та її адаптацію до потреб громадян і держави [19].

Сучасний погляд на модернізацію професійного навчання передбачає перехід від традиційних форм підвищення кваліфікації, заснованих здебільшого на формальному відвідуванні курсів, до комплексної та динамічної системи розвитку компетентностей. Така система має включати неперервність навчання, широке використання інноваційних технологій, індивідуалізацію освітніх траєкторій та орієнтацію на вимірювання результатів навчання, а не на кількість пройдених навчальних годин [17]. Важливою умовою модернізації є забезпечення прозорості, об'єктивності та відкритості процесу професійного розвитку, що підвищує довіру громадян до державних інституцій і формує культуру відповідальності в публічному секторі.

Значну роль у модернізації професійного розвитку відіграє оновлення нормативно-правового забезпечення. Підвищення якості професійного навчання потребує чіткої регламентації вимог до компетентностей службовців, визначення стандартів професійного розвитку, створення механізмів моніторингу якості навчальних програм та інструментів їх оцінювання. Потрібне формування єдиної системи професійних стандартів, що визначатимуть очікувані результати діяльності для кожної категорії посад державної служби. Завдяки таким стандартам навчання стає не самоціллю, а засобом досягнення конкретних, вимірюваних управлінських результатів [46].

Суттєвим напрямом модернізації є інституційне оновлення системи професійного навчання. Воно передбачає посилення ролі Національного агентства України з питань державної служби як координатора процесу професійного розвитку та водночас розширення повноважень освітніх інституцій, що забезпечують підготовку кадрів [36]. Важливим є створення мережі центрів професійного розвитку, які функціонуватимуть за єдиними стандартами, але матимуть автономію у впровадженні навчальних програм, адаптованих до потреб конкретних регіонів та органів влади. Такі центри можуть включати освітні установи різних форм власності, приватних провайдерів навчальних послуг і міжнародні організації, які мають потенціал долучатися до підготовки службовців [41].

Механізми модернізації обов'язково передбачають цифрову трансформацію процесів професійного навчання. Використання сучасних цифрових платформ дозволяє забезпечити доступність освітніх програм, їх інтерактивність та адаптованість до індивідуальних потреб службовців [43]. Цифровізація відкриває можливості для застосування дистанційного навчання, електронних курсів, вебінарів, технологій змішаного навчання та інтерактивних симуляторів, які моделюють управлінські ситуації, кризове реагування, комунікацію з громадянами та прийняття рішень. Це дає змогу службовцям навчатися у зручному форматі, не відриваючись від виконання своїх посадових обов'язків, і робить навчання більш ефективним та інклюзивним.

Не менш важливим елементом модернізації є індивідуалізація професійного розвитку. У сучасних умовах неможливо забезпечити високу ефективність навчання без урахування особливостей професійної діяльності, рівня компетентностей, стажу, ролі та функцій кожного службовця [36]. Тому одним із ключових механізмів модернізації виступає впровадження індивідуальних планів професійного розвитку, які визначають конкретні потреби службовця у навчанні, тип програм, форми навчання та очікувані результати. Такі плани мають ґрунтуватися на регулярному оцінюванні службовців, результатах їхньої діяльності та вимогах до конкретної посади.

Оновлені механізми професійного розвитку повинні передбачати активне залучення сучасних методів навчання. Традиційні лекційні заняття поступово замінюються інтерактивними тренінгами, роботою над кейсами, симулятивними вправами, груповими проєктами, менторингом, коучингом і наставництвом. Особливо важливим є використання практико-орієнтованих методів, які дозволяють службовцям застосовувати отримані знання у реальних умовах, сприяють розвитку навичок критичного мислення, стратегічного управління, комунікацій, аналітичних здібностей та управління змінами [19].

Модернізація системи професійного розвитку неможлива без реформування механізмів оцінювання результативності навчання. Перехід від формальної фіксації годин до оцінювання реальних компетентнісних результатів

є важливою умовою підвищення ефективності системи. Необхідним є запровадження системи зовнішнього моніторингу, незалежного оцінювання навчальних програм, використання інструментів самооцінювання, опитувань, тестування та аналізу результатів діяльності службовців після проходження навчання. Це створить прозорі критерії якості та дозволить органам влади визначати, які навчальні програми справді підвищують ефективність роботи персоналу [60].

Важливим механізмом модернізації є розвиток партнерства з університетами, науковими інституціями, міжнародними організаціями та бізнес-сектором. Співпраця з цими суб'єктами дозволяє залучати сучасні освітні методики, міжнародний досвід, інноваційні практики та експертні ресурси [11]. Міжнародні проєкти навчання надають можливість публічним службовцям підвищувати кваліфікацію за світовими стандартами, долучатися до програм обміну, брати участь у стажуваннях у провідних установах державного управління інших країн.

Не можна оминати увагою і мотиваційні механізми, які стимулюють службовців до участі в професійному розвитку. Для ефективності системи важливо, щоб навчання було не зовнішнім зобов'язанням, а внутрішньою потребою. Механізми мотивації передбачають прив'язку професійного розвитку до кар'єрного просування, преміювання, участі у кадровому резерві, підвищення в посаді та отримання доступу до стратегічно важливих проєктів. Мотиваційні інструменти також можуть включати публічне визнання досягнень, створення умов для творчої та аналітичної роботи, можливість впливати на прийняття рішень та участь у програмних комітетах [37].

Суттєвим напрямом модернізації є розвиток кадрового резерву та механізмів наступництва. Формування молодих лідерів, здатних ефективно управляти державною політикою, є стратегічним завданням держави. Кадровий резерв повинен ґрунтуватися на прозорих процедурах добору, професійному оцінюванні, наданні можливостей для поглибленого навчання, менторингу та

участі в реальних управлінських процесах. Така модель забезпечує сталість управлінських рішень і безперервність реформ [24].

Окремої уваги потребує розвиток організаційної культури в органах державної влади. Будь-які інновації в системі професійного навчання будуть неефективними, якщо не підкріплені культурними змінами та демократичними цінностями [22]. Потрібно впроваджувати культуру відкритості, співпраці, інклюзивності, етичної поведінки та готовності до інновацій. Модернізована система професійного розвитку повинна сприяти формуванню нового типу державного службовця, орієнтованого на потреби громадян, відповідального, мобільного, аналітично мислячого та здатного діяти в умовах високої динамічності управлінських процесів.

Таким чином, механізми модернізації системи професійного розвитку публічних службовців охоплюють комплекс правових, інституційних, технологічних, методичних та культурних змін. Їх реалізація створює передумови для побудови сучасної, гнучкої та ефективної системи професійного навчання, здатної забезпечити високий рівень компетентності кадрів, зміцнити інституційну спроможність держави та підвищити якість публічного управління відповідно до європейських стандартів. Модернізована система професійного розвитку стає не тільки інструментом навчання, але й стратегічним ресурсом розвитку державного сектору, його адаптації до глобальних викликів і здатності забезпечувати належний рівень public service delivery в умовах сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичних основ професійного навчання в системі публічного управління дозволило визначити сутність, цілі та завдання цього процесу в умовах трансформації державного управління. Професійне навчання державних службовців виступає ключовим чинником підвищення ефективності діяльності публічних інституцій, забезпечення безперервного розвитку компетентностей, формування професійної та етичної культури, а також зміцнення кадрового потенціалу держави. Було встановлено, що основною метою навчання є забезпечення високого рівня професійної спроможності службовців, їх здатності приймати ефективні управлінські рішення та адаптуватися до динамічних змін у суспільстві та державному секторі. Завдання системи професійного розвитку включають підвищення кваліфікації, вдосконалення управлінських компетенцій, розвиток лідерських якостей, формування навичок стратегічного мислення, цифрової грамотності та аналітичних здібностей. Теоретичний аналіз показав, що професійне навчання має інтегровану структуру, яка поєднує нормативно-правові основи, організаційні механізми, освітні технології та методи оцінювання ефективності, а його результативність оцінюється через здобуття компетентностей та вплив на якість управлінських рішень.

Аналіз нормативно-правової бази та організаційних засад професійного навчання підтвердив, що в Україні сформована система, яка включає законодавчі акти, підзаконні нормативні документи, стандарти професійної служби та методичні рекомендації для органів державної влади. Разом із тим, на практиці спостерігається потреба у вдосконаленні регламентів та підвищенні узгодженості нормативної бази, що дозволило б забезпечити більш ефективне управління процесом підвищення кваліфікації, стандартизацію програм та їх відповідність сучасним вимогам. Було визначено, що ключовим елементом організаційних засад є координація діяльності Національного агентства України

з питань державної служби та освітніх інституцій, а також інтеграція сучасних цифрових технологій та інноваційних методик навчання, що сприяє доступності та гнучкості освітнього процесу.

Оцінка сучасного стану професійного навчання державних службовців показала, що система в Україні демонструє позитивні тенденції щодо розширення доступу до навчання, запровадження дистанційних та змішаних форм, підвищення різноманіття навчальних програм, а також використання компетентнісного підходу. Водночас існують проблеми, пов'язані з недостатньою стандартизацією якості освітніх послуг, формалізованим підходом до оцінювання результатів навчання, обмеженою інтеграцією навчання у систему кар'єрного розвитку та недостатнім використанням практико-орієнтованих методів. Аналіз ефективності показав, що системний моніторинг результатів навчання, оцінка компетентностей та впливу на професійну поведінку службовців здійснюється лише частково, що обмежує можливості державних органів для оптимізації навчальних програм та підвищення їх практичної цінності.

Дослідження зарубіжного досвіду професійного навчання державних службовців виявило ефективні моделі організації навчального процесу в таких країнах, як Франція, США, Німеччина, Канада, Велика Британія, Японія та Скандинавські держави. Основними характеристиками цих систем є стратегічний та компетентнісний підхід, неперервність професійного розвитку, поєднання теоретичної підготовки з практичним досвідом, цифровізація навчального процесу, індивідуалізація освітніх траєкторій та активне використання сучасних методів оцінювання. Ці моделі доводять, що системний та гнучкий підхід до професійного розвитку сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності, формуванню компетентної бюрократії та створенню кадрового резерву для стратегічного розвитку держави. Для України адаптація зарубіжних практик відкриває можливості створення мережі сучасних центрів професійного розвитку, впровадження дуальних моделей навчання, інтеграції

цифрових платформ та розвитку системи мотивації службовців, що орієнтована на результативність та компетентності.

У контексті модернізації системи професійного розвитку публічних службовців було визначено механізми, що сприяють підвищенню ефективності навчального процесу. До них належать інституційне оновлення, цифровізація освітніх платформ, індивідуалізація планів професійного розвитку, впровадження інтерактивних методів навчання, менторингу та коучингу, розвиток партнерства з науковими та міжнародними організаціями, модернізація системи оцінювання результатів навчання та інтеграція професійного розвитку у систему кар'єрного просування. Всі ці механізми спрямовані на створення гнучкої, ефективної, компетентісно орієнтованої системи, здатної забезпечити належний рівень підготовки державних службовців, підвищити якість управлінських рішень, зміцнити інституційну спроможність органів державної влади та відповідати сучасним міжнародним стандартам публічного управління.

Підсумовуючи, можна констатувати, що професійне навчання державних службовців є стратегічним ресурсом розвитку системи публічного управління, що визначає ефективність державного апарату та рівень довіри громадян до державних інституцій. Проведене дослідження довело, що вдосконалення системи професійного розвитку потребує комплексного підходу, інтеграції міжнародного досвіду, впровадження інноваційних освітніх технологій, підвищення якості навчальних програм, розвитку мотиваційних механізмів та інтеграції навчання у процес кар'єрного росту. У результаті модернізована система професійного навчання може стати фундаментом для формування ефективного, компетентного та відповідального публічного сектору, здатного забезпечувати якісне управління державою та адаптуватися до викликів сучасного суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Б. Виконавча влада і адміністративне право / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. К.: Видавничий Дім "Ін Юре", 2002. 668 с.
2. Акімов О. О. Аналіз навчально-методичного забезпечення підготовки державних службовців з питань європейської інтеграції в Україні. *Демократичне врядування: наука, освіта, практика*. 2009. Т. 4. С. 92–94.
3. Акімов О. О. Професійна діяльність державних службовців в умовах євроінтеграції України: питання формування психологічної готовності : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 176 с.
4. Акімов О.О. Концепт системогенезу професійної діяльності державних службовців. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 23. С. 133 – 138.
5. Акімов О.О. Психологічні аспекти проявів корупції в державному управлінні. *Державне управління: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 181–188.
6. Акімов О.О. Функціональні чинники системогенезу професійної діяльності державних службовців. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 24. С. 68–74.
7. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: проблеми становлення, розвитку та функціонування: дис. на здобуття наук. ступеня -ра юрид. наук: 12.00.07 / Нац. юрид. акад. України ім. Я. Мудрого. Х., 2006. 421 с.
8. Біла книга національної освіти України /Т. Ф. Алексєєнко, В. М. Аніщенко, Г. О. Балл [та ін.] ; за заг. ред. акад. В. Г. Кременя ; НАПН України. вид. 3 – е. К. : Київськ. ун-т ім. Бориса Грінченка, 2011. 342 с.
9. Вапнярчук Н. М. Професійний розвиток працівників у контексті інноваційного розвитку держави. *Стратегії підприємницької діяльності в інтересах сталого розвитку малого і середнього інноваційного підприємництва*. 2020. С. 13-17.

10. Воронов О. І. Методика діагностування соціально-психологічних впливів на прийняття державно-управлінських рішень в індетермінованих умовах : [навч.-метод. посіб.]. К. : НАДУ, 2017. 271 с.
11. Галкіна Н.М. Окремі правові аспекти професійного розвитку державних службовців. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 12. С. 180-183.
12. Європейські стандарти публічної служби та належного врядування. Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС, 2020.
13. Жиденко Н.А. Сучасні тенденції управління професійним розвитком персоналу органів державної влади в Україні : автореф. дис. ... к. н. держ. упр. : 25.00.01. Київ : Національна академія державного управління при Президентові України, 2019. 26 с.
14. Кагановська Т.Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: Монографія. Х.: Видво Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, 2010. 330 с.
15. Ківалов С. В., Біла-Тіунова Л. Р. Публічна служба в Україні: підручник. Одеса: Фенікс, 2009. 688 с.
16. Клименко І.В. Сучасні моделі компетенцій державних службовців : монографія / І. В. Клименко, О.О. Акімов, Е.А. Афонін. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 176 с.
17. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР.
18. Котик Л. Формування професійної компетентності державних службовців у контексті розвитку персонального капіталу. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. № 2. С. 147–154.
19. Корнута Л. Компетенція та компетентність державного службовця: проблеми співвідношення у контексті реформ державної служби. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2018. № 5 79–82.
20. Головань М. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/items/d8fd8340-844a-47ed-9eea-a6f6204d5a06>

21. Минчинська І. В. Персонал як визначальна складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14. № 3. С. 148–161.
22. Михайлишин Л.Р. Андрагогічні основи професійного розвитку державних службовців. *Демократичне врядування*. 2013. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2013_11_24
23. Мудрик А. Б. Психологічні особливості професійної компетентності державних службовців. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/153576132.pdf>
24. НАДС. Положення про систему професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Київ : 2021.
25. Національне агентство України з питань державної служби. Методичні рекомендації щодо організації професійного навчання державних службовців. Київ : НАДС, 2020.
26. Національне агентство України з питань державної служби. Професійне навчання. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya>
27. Олійник І.Л. Професійний розвиток державних службовців. URL: https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2013/2-1-2_2013/13.pdf.
28. Поліщук І.В. Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні : автореф. дис. ... к. н. держ. упр. : 25.00.02. Київ : Національна академія державного управління при Президентові України, 2018. 26 с.
29. Посібник для керівників державної служби / [Ю. Лихач (кер. авт. колективу), М. Канавець, Р. Попов, А. Малюга, Н. Шамрай, С. Гербеда, А. Мацокін, Н. Чермошенцева, С. Селіванов, Н. Щербак, В. Дівак, Г. Третяченко, Ю. Єрченко, М. Постоловська, О. Бутенко, Л. Михалик; за заг. ред. Н. Алюшиної]. К.: ТОВ «ВІСТКА». 422 с.
30. Практикум з публічного управління. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/centr-ocinyuvannya-kandidativ-na-zajnyattya-posadderzhavnoyi-sluzhbi/kandydatam-na-posady-derzhavnoi-sluzhby/praktykum-z-publichnoho-upravlinnia>

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

32. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII.

33. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця: Наказ НАДС від 20 квітня 2018 року № 93/1.

34. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.05.2018 р. № 342-р. *Урядовий кур'єр*. 2018. № 97. С. 3.

35. 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 року № 106. *Урядовий кур'єр*. 2019. № 35.

36. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80>

37. Про затвердження Порядку підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.04.2016 р. № 301. .

38. Про затвердження типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Постанова КМУ від 23.08.2017 р. № 640. *Урядовий кур'єр*. 2017. № 159.

39. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 05.12.2023 р. № 3510-IX.

40. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 974-р. *Урядовий кур'єр*. 2017. № 247.

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

42. Прохорчук С.В. Управління персоналом: зарубіжний досвід. *Бізнес-навігатор*. 2014. № 2. С. 208–211.

43. Психосоціальна підтримка публічних службовців в умовах воєнного стану : [практикум для тренерів] / Н. Алюшина, Ю. Жигуліна-Фаль, Н. Наулік та ін.; за заг. ред. проф. О. Редліха, С. Хаджирадевої. Миколаїв: Ємельянова Т.В., 2022. 166 с.

44. Репіч Т.А. Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом удосконалення професійного розвитку персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 1. С. 47–50.

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

46. Стратегія реформування державного управління України на 2016–2021 рр.: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 г. № 474-р. *Офіційний вісник України*. 2016 р. № 55. С. 36.

47. Шпекторенко І.В. Професійна компетентність державного службовця. *Університетські наукові записки*. 2014. № 1. С. 285–293.

48. Що таке hard skills і soft skills: як нас оцінює роботодавець .
URL: <https://eduhub.in.ua/news/shcho-take-hard-skills-i-soft-skillsyak-nas-ocinyuye-robotodavec>

49. 7 skills for a successful career in public services // <https://www.prospects.ac.uk/jobs-and-work-experience/job-sectors/publicservices-and-administration/7-skills-for-a-successful-career-in-public-services>

50. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), ‘Talent management: Understand the changing context and benefits of talent management, and the key features of a talent management strategy’, blog, CIPD, 23 November 2020, retrieved 16 February 2021, www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/resourcing/talentfactsheet#gref

51. Comptroller and Auditor General, Specialist skills in the civil service, Session 2019–21, HC 575, National Audit Office, 17 July 2020, retrieved 29 January 2021, www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2020/07/Specialistskills-in-the-Civil-Service.pdf

52. European Centre for the Development of Vocational Training. Terminology of European education and training policy. Second edition. A selection of 130 key terms. Luxembourg : Publications office of the European Union, 2014. 331 p.

53. Finding the right skills for the civil service // <https://www.civilservant.org.uk/library/2021-IfG-civil-service-skills.pdf>

54. Government Project Delivery Profession, Government Projects Academy, video, www.vimeo.com/523847537/e2b879608e

55. Government Trends 2023. // <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/government-trends.html>

56. House of Commons Public Accounts Committee, ‘Specialist skills in the Civil Service’, oral evidence, HC 686, 2 November 2020, retrieved 8 January 2021, <https://committees.parliament.uk/oralevidence/1207/default>, p. 19.

57. House of Commons Public Accounts Committee, ‘Specialist skills in the Civil Service’, oral evidence, HC 686, 2 November 2020, retrieved 8 January 2021, <https://committees.parliament.uk/oralevidence/1207/default>

58. Join Civil Service If You Have These Qualities and Skills // <https://civilservicesuccess.com/join-civil-service-if-you-have-thesequalities-and-skills/>

59. Vine S, ‘Professionalising Project Delivery in the MoJ’, Infrastructure and Projects Authority blog, GOV.UK, 18 April 2018, retrieved 31 March 2021, www.ipa.blog.gov.uk/2018/04/18/professionalising-project-delivery-inthe-moj

60. Why “soft” skills are the new “hard” skills // <https://apolitical.co/solution-articles/en/why-soft-skills-are-the-new-hard-skills>