

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»
Кафедра публічного управління та державної служби

Кваліфікаційна робота магістра
на тему
ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ
З ПРОФЕСІЙНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ Й КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ
ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Виконав студент 2 курсу,
групи ДПУА-24
Спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»
_____ Олексій МАРЕНИЧ

Науковий керівник роботи:
Кандидат економічних наук, доцент
_____ Вадім ЄВДОКИМОВ

Харків – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	6
1.1 Сутність, значення та наукові підходи до професійного вдосконалення й кар'єрного розвитку публічних службовців.....	6
1.2 Нормативно-правові та організаційні засади забезпечення професійного розвитку в системі публічної служби України	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ У СФЕРІ ПРОФЕСІЙНОГО ТА КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ СЛУЖБОВЦІВ.....	23
2.1 Стан та особливості організації професійного навчання публічних службовців в Україні	23
2.2 Проблеми та перспективи реалізації кар'єрного розвитку персоналу в органах публічної влади	34
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ У СФЕРІ ПРОФЕСІЙНОГО ТА КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ СЛУЖБОВЦІВ.....	45
3.1 Удосконалення механізмів професійного вдосконалення та оцінювання компетентностей публічних службовців.....	45
3.2 Пропозиції щодо формування ефективної системи стимулювання та підтримки кар'єрного зростання.....	57
ВИСНОВКИ.....	70
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах, коли Україна протистоїть безпричинній та жорстокій збройній агресії Російської Федерації, питання ефективності діяльності органів публічної влади набуває особливої ваги. Війна стала не лише випробуванням на стійкість державного управління, а й каталізатором глибинних трансформацій у системі публічної служби. Саме професіоналізм, стійкість і компетентність публічних службовців визначають спроможність держави забезпечувати безперервне функціонування інституцій, надавати послуги громадянам, координувати дії в умовах воєнного стану та реалізовувати політику відновлення країни.

Публічна служба виступає ключовою ланкою реалізації державної політики, і від рівня підготовки кадрів залежить якість управлінських рішень, ефективність реформ і довіра громадян до влади. В умовах гібридних загроз, масштабних соціально-економічних викликів і постійної зміни управлінського контексту постає об'єктивна необхідність посилення ролі органів публічної влади у формуванні системи безперервного професійного розвитку, перепідготовки й кар'єрного зростання публічних службовців.

Зміцнення кадрового потенціалу публічного управління є не лише питанням адміністративної ефективності, а й елементом національної безпеки. Адже під час війни саме компетентні державні службовці забезпечують стабільність управлінських процесів, організовують взаємодію між центральними й місцевими органами влади, сприяють підтримці громадян, волонтерських ініціатив, процесів евакуації, соціального захисту, відновлення інфраструктури. Водночас після перемоги України постане новий виклик – формування оновленої моделі публічної служби, зорієнтованої на інноваційність, цифрову трансформацію та ефективне управління людськими ресурсами.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є визначення сучасних підходів до організації діяльності органів публічної влади у сфері професійного

вдосконалення та кар'єрного розвитку публічних службовців, а також вироблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності кадрової політики в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішуються такі основні завдання:

- з'ясувати теоретико-методологічні засади професійного розвитку публічних службовців у системі публічного управління;
- розкрити сутність і зміст кар'єрного розвитку як складової кадрової політики держави;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення та механізми реалізації професійного навчання публічних службовців в Україні;
- визначити основні проблеми й бар'єри ефективної реалізації політики професійного розвитку публічних службовців;
- розробити пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення організаційно-управлінських механізмів забезпечення кар'єрного розвитку працівників органів публічної влади.

Об'єкт дослідження – процес організації професійного вдосконалення та кар'єрного розвитку публічних службовців у системі публічного управління України.

Предмет дослідження – діяльність органів публічної влади щодо реалізації політики професійного розвитку, перепідготовки, підвищення кваліфікації та формування кар'єрних траєкторій публічних службовців.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналітичний і порівняльний – для узагальнення теоретичних підходів до професійного розвитку кадрів у публічному управлінні; нормативно-правовий аналіз – для дослідження чинної законодавчої бази у сфері державної служби; системний підхід – для розкриття взаємозв'язків між елементами кадрової політики та механізмами управління персоналом; узагальнення та синтез – для формулювання висновків і рекомендацій.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих у роботі рекомендацій для підвищення ефективності кадрової роботи в органах публічної влади, зокрема у Харківській обласній раді. Результати дослідження можуть бути застосовані для вдосконалення програм підвищення кваліфікації публічних службовців, розробки внутрішніх регламентів професійного розвитку та формування системи оцінювання кар'єрного потенціалу персоналу.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, висновки та пропозиції магістерського дослідження пройшли апробацію під час Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи». Тези доповіді були опубліковані в збірнику наукових матеріалів збірнику наукових матеріалів Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1 Сутність, значення та наукові підходи до професійного вдосконалення й кар'єрного розвитку публічних службовців

Професійне вдосконалення та кар'єрний розвиток публічних службовців є ключовими елементами сучасної системи державного управління, які забезпечують її стійкість, результативність і здатність ефективно реагувати на виклики. В умовах повномасштабної збройної агресії проти України роль компетентного та адаптивного кадрового корпусу суттєво зростає. Органи державної влади та місцевого самоврядування функціонують у середовищі, що характеризується підвищеним рівнем ризиків, постійними змінами нормативного поля, зростанням навантаження та зростаючою потребою у швидкому прийнятті управлінських рішень. Тому якість професійної підготовки службовців і наявність дієвих механізмів кар'єрного просування розглядаються як стратегічні умови стабільності публічної влади [5].

Сутність професійного вдосконалення полягає у системному оновленні знань, формуванні нових компетентностей, розвитку професійних навичок і підвищенні здатності службовців виконувати свої функції відповідно до сучасних вимог. Закон України «Про державну службу» визначає професіоналізм і компетентність серед базових принципів публічної служби, що обґрунтовує необхідність безперервного навчання та розвитку персоналу як нормативно встановленого обов'язку [13]. Аналогічний підхід простежується у Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування», де підвищення кваліфікації посадових осіб визначено складовою кадрової політики органів місцевої влади [15]. Нормативні засади формують інституційну основу для розвитку персоналу, проте їх практична реалізація значною мірою залежить

від організаційної культури, доступності навчальних ресурсів і рівня управлінської спроможності конкретних органів влади.

Значення професійного розвитку публічних службовців виходить за межі індивідуального підвищення кваліфікації. Він забезпечує інституційну здатність держави здійснювати ефективне управління, впроваджувати реформи, реалізовувати державні програми та забезпечувати надання публічних послуг на належному рівні. Дослідження ОЕСР підтверджують, що професійний розвиток є важливим чинником підвищення результативності роботи державного сектору, зниження ризиків кадрової нестабільності та зміцнення довіри громадян до державних інституцій [3]. В українських умовах ці фактори мають особливе значення, враховуючи необхідність одночасно підтримувати функціонування органів влади, забезпечувати безпеку та реалізовувати політику відновлення держави.

Професійне вдосконалення охоплює широкий спектр заходів: підвищення кваліфікації, тематичні тренінги, стажування, наставництво, самоосвіту, формальне та неформальне навчання. Важливо, що сучасні підходи акцентують не на окремих заходах, а на формуванні цілісної системи, у якій професійний розвиток є безперервним процесом, інтегрованим у діяльність публічних службовців. Національне агентство України з питань державної служби підкреслює необхідність впровадження індивідуальних програм розвитку, які базуються на оцінюванні компетентностей та відповідності посадовим вимогам [18]. Це узгоджується з міжнародними рекомендаціями, зокрема практиками ЄС щодо формування високопродуктивної публічної служби [23].

Кар'єрний розвиток у системі державної служби визначається як процес поступового переходу до посад вищого рівня відповідальності, розширення сфери професійних обов'язків та накопичення управлінських компетентностей. Його сутність полягає у забезпеченні службовця умовами для реалізації професійного потенціалу, розвитку лідерських якостей та досягнення стабільності кадрового складу. Доцільно підкреслити, що сучасні моделі кар'єрного зростання включають як вертикальні, так і горизонтальні траєкторії –

зміну функціональних напрямів, участь у міжвідомчих проєктах, освоєння нових інституційних сфер. Такий підхід відповідає європейським тенденціям, де кар'єра визначається як багатовимірний процес, що поєднує професійний розвиток, компетентнісне зростання та функціональну мобільність [26].

Наукові підходи до аналізу професійного вдосконалення та кар'єрного розвитку умовно поділяються на кілька груп. По-перше, компетентнісний підхід, який сьогодні домінує в Україні, зосереджується на визначенні та оцінюванні набору ключових компетентностей, необхідних для ефективного виконання службових обов'язків. Він передбачає розроблення компетентнісних профілів посад, оцінювання рівня їх сформованості та планування індивідуальних траєкторій навчання. По-друге, концепція «навчання впродовж життя» розглядає навчання як безперервний процес, що супроводжує службовця протягом усього періоду проходження служби й забезпечує його адаптацію до нових умов, зокрема цифровізації та зміни нормативного регулювання [21]. По-третє, у публічному управлінні широко застосовуються стадійні моделі професійного зростання, які пояснюють розвиток службовця як послідовний перехід між етапами професійної зрілості, підвищенням рівня відповідальності та формуванням управлінських якостей.

Кар'єрний розвиток, у свою чергу, аналізується з урахуванням структурно-функціональних та мотиваційних підходів. Структурно-функціональний підхід розглядає кар'єру як інституційно врегульований механізм, що визначає можливості службового просування, систему посадових рівнів та процедури прийняття кадрових рішень. Мотиваційний підхід акцентує на внутрішніх потребах службовця, рівні його професійних амбіцій, ціннісних орієнтаціях і готовності до освоєння нових ролей у системі публічного управління. У міжнародній практиці поширений також підхід «career pathways», який передбачає наявність чітко визначених маршрутів кар'єрного зростання для конкретних груп посад, що забезпечує прозорість кадрових рішень та підвищує довіру службовців до системи управління персоналом [31].

Особливо важливим аспектом є взаємозв'язок професійного вдосконалення та кар'єрного розвитку. Можна стверджувати, що сучасна модель кар'єрного просування передбачає залежність між результатами навчання, оцінюванням професійної діяльності та прийняттям кадрових рішень. Здобуття нових компетентностей, участь у навчальних програмах, результати оцінювання та професійна поведінка службовця мають бути ключовими критеріями для призначення на вищі посади. Однак практика свідчить про те, що такі механізми в Україні реалізуються нерівномірно, а формальний підхід до навчання знижує його вплив на кар'єрну траєкторію [30]. Це обумовлює необхідність модернізації системи оцінювання, підвищення прозорості кадрових процедур і зміцнення зв'язку між професійним розвитком і службовим просуванням.

У контексті сучасних трансформацій публічної служби важливо акцентувати увагу на інституційних умовах, що визначають реальні можливості для професійного вдосконалення й кар'єрного просування. Аналіз показує, що формально закріплені в законодавстві механізми не завжди реалізуються у практичній діяльності органів влади. Причинами цього є обмежені кадрові ресурси, недостатній рівень організаційної культури, відсутність системності в управлінні персоналом та нерівномірність доступу до навчальних програм між різними регіонами України [18]. Це свідчить про існування розриву між нормативними вимогами та фактичним функціонуванням системи професійного розвитку.

Разом із тим роль професійного навчання зростає в умовах воєнного стану, коли органи державної влади та місцевого самоврядування стикаються з додатковими функціями – управління гуманітарною допомогою, взаємодією з волонтерами, забезпеченням роботи критичної інфраструктури, координацією безпекових заходів і комунікацією з громадськістю в умовах кризових ситуацій. Виконання таких завдань вимагає від службовців підвищених компетентностей, зокрема антикризового менеджменту, здатності працювати зі значними обсягами інформації, стійкості до стресу та здатності діяти у високодинамічному середовищі. У цьому контексті професійне навчання набуває стратегічного

характеру, оскільки забезпечує адаптацію службовців до нових умов діяльності та підвищує загальну інституційну стійкість держави [9].

Важливим аспектом є цифровізація професійного розвитку. Розвиток електронних платформ, дистанційних форматів навчання, автоматизованих систем оцінювання компетентностей і цифрових інструментів управління персоналом сприяє створенню більш гнучкої та доступної системи навчання. Національне агентство України з питань державної служби наголошує на ролі цифрових компетентностей як обов'язкової складової професійного розвитку сучасного службовця, що відповідає положенням Концепції розвитку цифрових компетентностей [21]. Доцільно зазначити, що цифровізація не лише розширює можливості для навчання, але й забезпечує прозорість процесів, оскільки дозволяє фіксувати результати навчання, проводити порівняльний аналіз та оцінювати ефективність освітніх програм.

Наукові підходи також підкреслюють важливість етичної складової професійного вдосконалення. Доброчесність, культура відповідальності, етичні стандарти та запобігання корупції розглядаються як невід'ємні характеристики професійної діяльності службовців. Відповідно до міжнародних рекомендацій, модернізація державного управління має супроводжуватися формуванням високих стандартів поведінки та посиленням контролю за дотриманням етичних норм [29].

Особливе значення має взаємозв'язок між результатами професійного навчання та прийняттям кадрових рішень. У теорії державного управління вважається, що ефективність кар'єрного розвитку безпосередньо залежить від того, наскільки результати навчання інтегровані в систему оцінювання діяльності службовців. Це включає аналіз індивідуальних потреб навчання, моніторинг змін у компетентностях, оцінювання результативності й ухвалення обґрунтованих рішень щодо призначення на посади вищого рівня. Прозорий і логічний зв'язок між навчанням та кар'єрним просуванням забезпечує формування довіри до кадрових процедур і підвищує мотивацію службовців до розвитку [30].

У межах кар'єрного розвитку важливо враховувати принципи справедливості та рівних можливостей. Міжнародні дослідження показують, що в організаціях, де кар'єрні процедури є чіткими, зрозумілими та передбачуваними, спостерігається вищий рівень залученості персоналу та нижча текучість кадрів [22]. В Україні питання прозорості кадрових рішень є одним із проблемних аспектів, що потребує подальшого вдосконалення. Дослідження НАДС свідчать, що частина службовців не завжди розуміє критерії, на підставі яких приймаються рішення щодо кар'єрного просування, що може знижувати рівень мотивації та породжувати відчуття несправедливості [19].

Системний розвиток публічної служби передбачає поєднання професійного вдосконалення та ефективної кар'єрної політики. Можна стверджувати, що лише узгодженість цих двох елементів забезпечує формування компетентного кадрового резерву, підвищення рівня управлінської культури та розвиток лідерського потенціалу службовців. У цьому контексті професійний розвиток розглядається як інвестиція в людський капітал, а кар'єрне зростання – як механізм повернення цієї інвестиції у вигляді підвищення ефективності державного управління, стабільності кадрового складу та зростання якості виконання службових завдань. Відповідно, кадрова політика має бути спрямована на забезпечення умов для поступового й послідовного розвитку службовця, що включає формування індивідуальних планів розвитку, регулярне оцінювання компетентностей, наставництво та участь у спеціалізованих програмах підготовки.

Значною мірою результативність професійного розвитку визначається рівнем внутрішньої мотивації службовців. Хоча нормативні акти встановлюють обов'язковість підвищення кваліфікації, реальна ефективність навчання значною мірою залежить від того, наскільки службовець зацікавлений у саморозвитку та готовий інтегрувати нові знання у професійну діяльність. Дослідження НАДС засвідчують, що у тих органах влади, де система професійного вдосконалення поєднується з механізмами морального або матеріального стимулювання, рівень залученості службовців у навчальні процеси є значно вищим [17]. Стимулювання

має різні форми: від визнання до надання пріоритету при внутрішніх конкурсах, від рекомендацій на участь у міжнародних програмах до включення в кадровий резерв.

Під впливом цифрової трансформації та викликів воєнного часу формуються нові вимоги до професійної компетентності публічних службовців. До традиційних управлінських навичок додаються такі компетентності, як кризовий менеджмент, стратегічні комунікації, управління інформаційною та кібербезпекою, робота в умовах підвищеного ризику, взаємодія з громадськістю та міжнародними партнерами, а також здатність працювати у швидкозмінному середовищі. Ці компетентності вже не є лише бажаними, а перетворюються на необхідні для ефективного виконання службових повноважень. В умовах воєнного стану службовець часто діє в умовах невизначеності, оперативного реагування й обмежених ресурсів, що об'єктивно розширює рамки традиційної моделі професійного розвитку [9].

Поглиблення змісту професійного навчання зумовлює потребу у нових форматах освіти. Традиційні лекційні курси поступово доповнюються проблемно-орієнтованими семінарами, симуляційними тренінгами, змішаними (blended learning) програмами та кейс-методами. Використання подібних методик дає змогу не лише передавати знання, а й формувати поведінкові навички, необхідні в сучасній публічній службі, зокрема здатність працювати під тиском, ухвалювати рішення в умовах дефіциту інформації, а також ефективно взаємодіяти з іншими органами влади. У цьому контексті професійний розвиток набуває практико-орієнтованого характеру та спрямовується на формування готовності службовця до виконання завдань підвищеної складності.

Кар'єрний розвиток у державній службі також зазнає трансформацій. Традиційна модель – просування по вертикалі за стажем – поступово втрачає актуальність, поступаючись місцем компетентнісному підходу. Саме компетентності стають основним критерієм для підвищення, а не виключно роки роботи чи наявність формальної освіти. У різних органах влади впроваджуються елементи сучасної кар'єрної архітектури: індивідуальні траєкторії розвитку,

кар'єрне консультування, програми розвитку управлінського резерву, оцінювання потенціалу (assessment center), інститут наставництва. Міжнародні рекомендації акцентують на необхідності забезпечення прозорих та універсальних правил просування по службі, що забезпечують рівні можливості для всіх службовців, незалежно від територіального розташування чи розміру органу влади [31].

Управління кар'єрою вимагає також чіткої координації між професійним розвитком і системою оцінювання діяльності. Якщо оцінювання базується виключно на формальних показниках, його вплив на кар'єрний рух буде обмеженим. Однак у випадку, коли система оцінювання доповнюється аналізом компетентностей, результативності виконання індивідуальних планів розвитку, участі у складних управлінських проектах, вона перетворюється на реальний інструмент кар'єрного управління. Таким чином, оцінювання має відігравати роль не лише контрольного механізму, а й засобу визначення потенціалу та формування індивідуальної стратегії розвитку службовця.

Особливої уваги потребує питання доступності кар'єрних можливостей для службовців органів місцевого самоврядування. Практика свідчить, що працівники територіальних громад мають менше можливостей для участі у цільових програмах підготовки керівних кадрів або міжнародних тренінгах. Це зумовлено ресурсними обмеженнями, територіальною віддаленістю та високим рівнем навантаження. Водночас саме на місцевому рівні службовець найтісніше взаємодіє з громадянами та забезпечує реалізацію значної частини державної політики, що робить питання доступності кар'єрних механізмів особливо актуальним. Тому забезпечення рівних умов для різних рівнів публічної служби має стати одним із ключових напрямів удосконалення кадрової політики.

В умовах глибинних суспільних трансформацій, пов'язаних із воєнними подіями, кар'єрний розвиток набуває ще одного виміру – інституційної стійкості. Публічна служба потребує не лише фахівців, які здатні виконувати свої функції, а й кадри, здатні працювати в умовах довгострокової нестабільності. Це зумовлює потребу у розвитку таких компетентностей, як стресостійкість,

адаптивність, кризове управління, етичне лідерство, здатність формувати й підтримувати команди. Таким чином, кар'єрні механізми мають враховувати не лише професійні досягнення, а й психологічну готовність до роботи в умовах надзвичайних обставин.

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що професійне вдосконалення й кар'єрний розвиток публічних службовців є взаємодоповнювальними процесами, які формують кадровий потенціал держави та забезпечують здатність органів влади ефективно виконувати свої функції як у період стабільності, так і в умовах кризових викликів. Наукові підходи визначають професійний розвиток як безперервний процес формування компетентностей, а кар'єрне зростання – як механізм реалізації потенціалу службовця та інструмент інституційного зміцнення. Забезпечення їх узгодженості потребує наявності цілісної кадрової політики, яка включає регулярне оцінювання компетентностей, індивідуальні траєкторії навчання, прозорі процедури просування та ефективні інструменти стимулювання. Саме така система здатна забезпечити інституційну стійкість публічної служби, підвищення її ефективності та якості державного управління в умовах воєнного часу та післявоєнного відновлення.

1.2 Нормативно-правові та організаційні засади забезпечення професійного розвитку в системі публічної служби України

Нормативно-правові та організаційні засади професійного розвитку публічних службовців становлять ключовий інституційний фундамент функціонування системи державної служби й служби в органах місцевого самоврядування. Вони визначають як загальні принципи організації професійного навчання, так і конкретні механізми планування, організації, контролю та оцінювання результатів розвитку персоналу. В Україні протягом останнього десятиліття сформовано розгалужену нормативну базу, що регулює питання професійного розвитку, однак практична реалізація цих положень

потребує подальшого вдосконалення, особливо в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення держави.

В основу сучасної моделі публічної служби закладено принципи професіоналізму, ефективності, політичної нейтральності та доброчесності, що відповідає Конституції України, яка визначає публічну службу механізмом реалізації державної влади та забезпечення прав громадян [5]. Нормативне регулювання професійного розвитку деталізовано у профільних законах – «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування», які встановлюють вимоги до компетентності, порядку підвищення кваліфікації та обов'язковості професійного навчання [13] [15]. Зокрема, у статтях цих законів закріплено положення про те, що службовець повинен систематично підтримувати відповідність своїх компетентностей посадовим вимогам, а органи влади – забезпечувати необхідні умови для навчання.

Важливою складовою нормативної бази є підзаконні акти, зокрема постанови Кабінету Міністрів України, розпорядження та накази Національного агентства України з питань державної служби (НАДС). Це стосується визначення порядку проведення підвищення кваліфікації, організації професійних програм, функціонування системи оцінювання службової діяльності та розроблення індивідуальних програм професійного розвитку. Розпорядження Кабінету Міністрів України щодо реформи державного управління визначає професійний розвиток однією з ключових складових модернізації державної служби, наголошуючи на необхідності формування сучасного кадрового корпусу, здатного забезпечувати сталість державної політики [4].

На нормативному рівні також закріплено компетентнісний підхід як основу для визначення потреб у навчанні та оцінювання результатів професійного розвитку. НАДС розроблено модель компетентностей, яка включає управлінські, професійні, цифрові, етичні та комунікаційні компетентності, необхідні для виконання посадових завдань. Застосування компетентнісної моделі дозволяє установити стандартизовані критерії оцінювання та визначати напрями підвищення кваліфікації відповідно до вимог

конкретної посади [7]. Це створює передумови для переходу від формального виконання навчальних програм до цілеспрямованого розвитку компетентностей, що безпосередньо впливають на ефективність роботи службовця.

Особливе місце у формуванні нормативних засад професійного розвитку займають документи стратегічного характеру – Стратегія реформування державного управління, Стратегія цифрової трансформації та Концепція розвитку цифрових компетентностей [16]. Ці документи визначають перспективні напрями розвитку публічної служби, зокрема цифровізацію навчального середовища, використання електронних систем управління персоналом і застосування інноваційних форматів навчання. У поєднанні з аналітичними рекомендаціями ОЕСР вони формують підґрунтя для модернізації української системи професійного розвитку відповідно до європейських стандартів [3].

Організаційне забезпечення професійного розвитку публічних службовців включає діяльність низки інституцій. Центральним органом є НАДС, яке координує процеси професійного навчання, визначає пріоритети кадрової політики, затверджує програми підвищення кваліфікації та здійснює моніторинг їх реалізації. Значну роль відіграють центри підвищення кваліфікації, провайдери освітніх послуг, заклади вищої освіти, а також Вища школа публічного управління, яка формує програми управлінської підготовки для керівного складу [17]. Органи місцевого самоврядування виконують функції організації професійного навчання для своїх працівників, визначаючи потреби в навчанні, формуючи заявки та контролюючи проходження програм.

До організаційних механізмів забезпечення професійного розвитку належать:

- розроблення індивідуальних програм професійного розвитку;
- оцінювання результатів службової діяльності;
- формування кадрового резерву;
- планування службової кар'єри;
- наставництво та стажування;

- система внутрішнього навчання;
- моніторинг якості освітніх програм.

Ці механізми забезпечують взаємозв'язок між професійним навчанням і службовим просуванням, що відповідає сучасним підходам до державного управління. Водночас аналіз свідчить, що організаційні механізми в Україні функціонують нерівномірно. У частині органів влади спостерігається високий рівень інституційної спроможності: наявні системні програми підвищення кваліфікації, налагоджена система оцінювання й планування розвитку персоналу, фахові HR-підрозділи. В інших органах практична реалізація професійного навчання носить формальний характер. Зокрема, окремі органи влади не проводять регулярного оцінювання результатів діяльності або здійснюють його номінально, що нівелює можливість використання його результатів у кадрових рішеннях [18].

Нерівномірність організаційного забезпечення посилюється територіальною диференціацією. В умовах децентралізації значна частина відповідальності за професійний розвиток персоналу покладена на органи місцевого самоврядування, однак їх інституційні можливості суттєво відрізняються залежно від економічної спроможності громади, кадрової забезпеченості, доступності навчальних закладів та цифрових ресурсів. У більш фінансово спроможних громадах функціонують структуровані HR-підрозділи, які здійснюють аналіз потреб, складають реалістичні програми професійного розвитку та забезпечують контроль за їх виконанням. У малих або сільських громадах кадрові підрозділи часто представлені однією-двома особами, які виконують широкий спектр функцій – від діловодства до організації навчання, що ускладнює системну роботу над розвитком персоналу [14].

Територіальна диференціація проявляється також у доступності провайдерів професійного навчання. Якщо в обласних центрах існують центри підвищення кваліфікації, регіональні філії Вищої школи публічного управління та заклади вищої освіти, які пропонують цільові програми для службовців, то у віддалених громадах доступ до подібних установ обмежений. Це зумовлює

залежність від дистанційних форматів навчання, які, у свою чергу, потребують стабільного інтернет-з'єднання, технічних засобів та сформованих цифрових компетентностей. У громадах, що постраждали від бойових дій або перебувають у зоні підвищеного ризику, можливості доступу до онлайн-платформ можуть бути тимчасово або постійно обмеженими, що створює додаткові бар'єри для професійного розвитку службовців [16].

Економічна спроможність територіальних громад також визначає їх можливості щодо фінансування навчальних заходів. Значна частина громад має обмежені бюджети, де пріоритетними є витрати на комунальну інфраструктуру, соціальну підтримку, цивільний захист або ліквідацію наслідків бойових дій. У таких умовах витрати на професійний розвиток персоналу часто розглядаються як другорядні або переносяться на наступні бюджетні періоди. Це призводить до суттєвих відмінностей у частоті проходження навчання між службовцями різних територій: у громадах, які мають ресурсну базу, службовці систематично беруть участь у програмах, тоді як у громадах із низькими фінансовими можливостями навчання відбувається епізодично [18].

У територіальних громадах також спостерігається різний рівень цифрової зрілості. Частина органів влади активно впроваджує електронні системи управління персоналом, використовує онлайн-формати оцінювання, веде електронні профілі компетентностей та застосовує сучасні платформи дистанційного навчання. Інші громади лише частково оцифрували кадрові процеси або працюють із суттєвими технічними обмеженнями. Ця різниця у цифровій інфраструктурі безпосередньо впливає на якість організації професійного навчання, оскільки цифрові інструменти створюють можливості для системного планування, аналізу прогресу та моніторингу результатів [21].

В умовах воєнного стану диспропорції між громадами посилилися. Території, які перебувають під постійною загрозою обстрілів або зазнали руйнувань, змушені концентрувати ресурси на першочергових потребах, що обмежує можливість системного професійного розвитку персоналу. Натомість громади, віддалені від лінії бойових дій, мають значно більше ресурсів для

збереження навчальної активності. Така ситуація спричиняє асиметрію в кадровій спроможності, що впливає на загальний рівень ефективності публічного управління на місцях.

Територіальна диференціація також проявляється у якості кадрового складу. У громадах із низькою економічною привабливістю часті випадки нестачі кваліфікованих кадрів, що спричиняє високе навантаження на наявних службовців. В окремих випадках на одну посадову особу припадає кілька напрямів роботи, які у більш розвинених громадах виконуються окремими фахівцями. Це обмежує можливість службовців брати участь у навчальних заходах, оскільки відсутність кадрових резервів робить неможливим відрив працівників від виконання щоденних обов'язків. Подібні диспропорції впливають не лише на якість професійного розвитку, а й на рівень службового вигорання та кадрової стабільності.

Важливою складовою аналізу є рівень управлінської культури в органах місцевого самоврядування. У громадах, де керівництво розглядає професійний розвиток як інструмент підвищення якості управління, спостерігається більша увага до планування навчання, залучення до програм, розроблення внутрішніх регламентів та створення умов для розвитку персоналу. Водночас там, де керівники обмежуються формальним виконанням вимог законодавства, навчальні заходи мають фрагментарний характер і не інтегруються в кадрову політику органу влади. Таким чином, управлінська культура є одним із ключових чинників, що визначає ефективність організаційного забезпечення професійного розвитку на місцевому рівні [15].

Не менш важливим є питання доступу до спеціалізованих програм, що проводяться міжнародними партнерами. Частина таких програм реалізується у великих містах або в обласних центрах і вимагає певного рівня попередньої підготовки, англійської мови та досвіду роботи на керівних посадах. Це автоматично звужує можливість участі для службовців із менших громад, які часто не мають достатнього рівня підготовки або організаційної підтримки. Як наслідок, міжнародні програми нерідко охоплюють службовців високого рівня,

тоді як представники середньої ланки з віддалених громад мають значно менший доступ до таких можливостей [3] [22].

Додатковим викликом є недостатня взаємодія між органами влади різних рівнів у питаннях професійного навчання. Хоча нормативні документи передбачають координацію національного та місцевого рівнів через механізми НАДС, фактична взаємодія часто має фрагментарний характер. На практиці зв'язок між центральними органами виконавчої влади, обласними державними адміністраціями та територіальними громадами не завжди є достатньо системним для забезпечення єдності підходів та узгодженості дій. Частина громад не подає інформацію про потреби у навчанні, інші – не беруть участі в опитуваннях або не ведуть внутрішній облік компетентнісних прогалів, що ускладнює формування повного національного профілю потреб у професійному розвитку. Така ситуація негативно впливає на якість стратегічного планування, оскільки на центральному рівні формується неповна або викривлена картина стану кадрового забезпечення.

Фрагментарність взаємодії проявляється і в тому, що різні органи влади використовують різні практики, стандарти та інструменти управління професійним розвитком. Наприклад, частина органів веде індивідуальні плани розвитку у цифровому форматі, тоді як інші громади продовжують працювати в паперовому вигляді. В одних регіонах діють програми підтримки кадрового резерву, у інших – такі інструменти відсутні або застосовуються лише формально. У результаті державна політика з професійного розвитку не має належної уніфікації, а можливості службовців залежать від території проживання та умов окремої громади, що створює нерівні можливості національного масштабу.

Окремою проблемою є відсутність сталої моделі горизонтальної взаємодії між громадами. Замість того, щоб обмінюватися досвідом, кращими практиками, типово успішними моделями навчання або спільно організовувати освітні заходи, громади часто працюють ізольовано. У результаті цінний досвід залишається локальним, а ефективні управлінські рішення не масштабуються. За

умов війни це особливо важливо, адже спільні програми могли б забезпечити швидший обмін компетентностями, необхідними для кризового реагування.

Взаємодія ускладнюється також кадровим дефіцитом. В окремих громадах особливо гостро проявляється проблема кадрової плинності. Якщо в центральних органах влади рівень стабільності персоналу є відносно високим, то у маленьких громадах поєднання низької оплати праці, високого навантаження та широкого спектра обов'язків часто призводить до частих звільнень. Для багатьох органів місцевого самоврядування характерна ситуація, коли на одного службовця припадають одразу кілька напрямів роботи: кадрове забезпечення, бухгалтерські функції, документообіг, організація навчання. За таких умов працівники мають обмежені можливості для участі у тривалих чи інтенсивних навчальних програмах.

Це істотно ускладнює організацію навчання, адже інвестиції у професійний розвиток можуть не окупитися у вигляді тривалого перебування працівника на посаді. Для громади це означає втрату часу, ресурсів та накопичених компетентностей. Водночас для нових працівників доводиться повторно проводити базове навчання або адаптацію, що сповільнює роботу органу влади. У результаті формується замкнене коло: низький рівень професійного розвитку сприяє зниженню задоволеності роботою, що призводить до плинності кадрів, а плинність, у свою чергу, робить інвестиції у розвиток персоналу менш ефективними.

Для структурованого пояснення можна виділити кілька основних факторів, що сприяють територіальним диспропорціям у професійному розвитку службовців:

1. Кадрові проблеми:
 - обмежений штат працівників;
 - високий рівень навантаження;
 - відсутність достатньої кількості фахівців у ключових сферах управління.
2. Недостатність цифрової інфраструктури:
 - нестабільний доступ до онлайн-платформ;

- низький рівень цифрових навичок у частини службовців;
- обмежені технічні ресурси територіальних громад.

3. Організаційні бар'єри:

- нерегулярна взаємодія з національними органами;
- слабка інтеграція місцевих HR-практик у державну кадрову політику;
- відсутність уніфікованих процедур аналізу потреб у навчанні.

Загалом територіальна диференціація організаційного забезпечення професійного розвитку демонструє, що система працює нерівномірно, а її якість значною мірою залежить від місцевих умов. Національна кадрова політика має враховувати ці диспропорції, оскільки від ефективності роботи службовців у громадах залежить якість надання публічних послуг значній частині населення. Подолання територіальних диспропорцій потребує комплексного підходу, що включає нарощування інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, розвиток цифрової інфраструктури, вдосконалення фінансування та зміцнення системи професійної підтримки для службовців у громадах різного типу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ У СФЕРІ ПРОФЕСІЙНОГО ТА КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ СЛУЖБОВЦІВ

2.1 Стан та особливості організації професійного навчання публічних службовців в Україні

Організація професійного навчання публічних службовців в Україні є ключовим елементом формування інституційної спроможності державного управління. У сучасних умовах система професійного розвитку має виконувати як освітню, так і стратегічну функцію, забезпечуючи готовність персоналу до виконання широкого спектра управлінських завдань.

Значення професійного навчання суттєво зросло на тлі трансформації державного управління, цифровізації адміністративних процесів та збройної агресії проти України, яка спричинила непрецедентні виклики для діяльності органів влади. За таких умов розвиток компетентностей службовців стає одним із ключових факторів підтримання стабільності публічного управління та ефективності державних інституцій [27].

Система професійного розвитку ґрунтується на поєднанні нормативно-правових вимог, організаційних механізмів і практичних інструментів, спрямованих на підтримку та вдосконалення компетентностей службовців. Законодавство закріплює обов'язковість безперервного підвищення кваліфікації, проте реальна структура професійного розвитку формується не лише нормативними документами, а й факторами, що визначають доступність освітніх послуг, ресурсну забезпеченість органів влади та рівень управлінської культури в конкретних установах [33]. У результаті професійне навчання демонструє суттєву неоднорідність, яка проявляється у якості освітніх програм, рівні мотивації службовців та організаційних можливостях різних органів публічної влади.

Національне агентство України з питань державної служби відіграє центральну координаційну роль у формуванні політики професійного розвитку. НАДС забезпечує розроблення стандартів професійного навчання, організовує моніторинг його результатів та формує методичні підходи до оцінювання потреб і компетентностей службовців. Однак результати аналізу свідчать, що впровадження цих підходів у різних органах влади є нерівномірним, а частина структурних підрозділів використовує стандарти лише формально [28]. Це вказує на необхідність подальшого зміцнення управлінської культури та підвищення ролі HR-функцій у системі публічної служби.

Оцінювання потреб у професійному розвитку є одним із найбільш проблемних елементів. У низці органів влади процес визначення потреб здійснюється шляхом формального анкетування або перенесення завдань минулих періодів без аналізу реальних прогалин у компетентностях [39]. У результаті індивідуальні програми професійного розвитку не завжди відображають актуальні потреби конкретного працівника чи органу влади. Подібний формальний підхід суттєво знижує ефективність професійного навчання, оскільки навчальні заходи не мають прямого зв'язку з управлінськими завданнями та розвитком кадрового потенціалу.

Особливу увагу заслуговує структура кадрового потенціалу публічної служби, оскільки рівень професійної підготовки службовців визначає можливості їхнього навчання та подальшого розвитку. Важливо враховувати якісні характеристики персоналу, зокрема рівень освіти, досвід роботи, професійну спеціалізацію, а також ступінь сформованості управлінських і цифрових компетентностей. Аналіз освітнього рівня державних службовців є важливим інструментом оцінювання стану професійного розвитку та виявлення напрямів, які потребують модернізації, особливо у контексті зростаючих вимог до професіоналізму та адаптивності. Саме тому статистична інформація, отримана з офіційних джерел, відіграє значну роль у формуванні обґрунтованої та перспективної кадрової політики [1].

Таблиця 2.1 – Освітній рівень державних службовців, %

Освітній рівень	2020	2021	2023
Бакалавр або нижче	5.3	4.2	5.1
Спеціаліст	61.8	54.7	56.0
Магістр	32.1	39.9	38.0
Кандидат наук	0.7	1.1	0.8
Доктор наук	0.1	0.1	0.1

Показники освітнього рівня свідчать, що частка службовців із вищою освітою залишається стабільно високою, однак наявні значні територіальні та інституційні відмінності. У центральних органах влади частіше працюють фахівці з магістерським рівнем освіти, тоді як у невеликих громадах значну частину посад обіймають працівники з базовим рівнем управлінської підготовки. Це створює дисбаланс між різними рівнями публічної служби та впливає на якість управлінських рішень. Змінюється і структура попиту на компетентності: зростає потреба у фахівцях, здатних працювати в умовах цифрової трансформації, кризових ситуацій та швидких змін управлінського середовища [37].

Важливим елементом сучасної системи професійного навчання є цифровізація процесів підготовки та оцінювання компетентностей. За останні роки значно розширилося застосування онлайн-курсів, електронних платформ, віртуальних тренінгів та змішаного навчання. Такі формати забезпечують гнучкість, доступність та можливість оновлення змісту програм відповідно до актуальних потреб. Проте цифровізація підкреслила наявні диспропорції: доступ до онлайн-платформ є різним залежно від території, матеріально-технічного забезпечення органів влади та цифрової грамотності службовців [34]. У частині громад цифрова інфраструктура або розвинена недостатньо, або зазнала пошкоджень унаслідок бойових дій, що створює додаткові перешкоди для участі у навчанні.

Фактичний стан професійного навчання багато в чому залежить від рівня інституційної спроможності органів влади. У громадах із високим рівнем організаційної ефективності кадрові підрозділи виконують не лише технічні, а й стратегічні функції: аналізують потреби, планують навчальні заходи, здійснюють наставництво, моніторинг та оцінювання результатів навчання. Натомість у менш спроможних громадах кадрова робота часто зводиться до діловодства та оформлення документів, тоді як планування професійного розвитку не виступає системним процесом [32]. Це створює нерівність можливостей для службовців та обмежує розвиток управлінського потенціалу на місцях.

Проблемою є і нерівномірне залучення службовців до професійного навчання. Частина працівників бере активну участь у програмах, тоді як інші – обмежуються проходженням мінімально необхідних курсів. Це може бути зумовлено як браком мотивації, так і нерівністю доступу до ресурсів. У громадах, розташованих у зоні підвищеного ризику, участь у тривалих курсах обмежується безпековими факторами, тоді як у центральних органах влади навчання застосовується більш системно. Такі відмінності особливо посилилися у період війни, коли частина службовців змушена була виконувати функції, не передбачені їх посадовими інструкціями, що змінило структуру компетентнісних потреб [41].

Професійне навчання залежить і від доступності провайдерів освітніх послуг. Йдеться як про державні центри підвищення кваліфікації, так і про заклади вищої освіти, приватні навчальні структури та міжнародних партнерів. Якість навчальних програм у різних провайдерів суттєво відрізняється, що зумовлює різний вплив на професійний розвиток службовців. Деякі програми зосереджені на теоретичних аспектах, тоді як сучасні вимоги передбачають практико-орієнтований характер навчання, включення симуляцій, кризових сценаріїв, тренінгів з управлінської поведінки тощо [35]. Важливим завданням держави є підвищення якості навчальних програм, удосконалення акредитації провайдерів та формування єдиних стандартів змісту.

Одним із ключових чинників, що визначають якість професійного навчання в системі публічної служби, є інституційна спроможність органів влади щодо організації освітніх процесів. Інституційна спроможність охоплює не лише кадрову та фінансову забезпеченість, а й рівень адміністративної культури, наявність стратегічних підходів до управління персоналом, здатність впроваджувати інноваційні методики та здійснювати моніторинг результативності навчання. У багатьох органах влади інституційна спроможність відрізняється залежно від масштабу органу, кадрового складу, фінансових ресурсів та управлінської традиції. Наприклад, центральні органи влади, як правило, мають розвинутіші HR-підрозділи, які здійснюють планування навчання, аналіз компетентнісних прогалів і розроблення індивідуальних програм розвитку [8]. У громадах та районних адміністраціях кадрова робота частіше має технічний характер, що ускладнює системний підхід до професійного розвитку.

Проблема інституційної спроможності безпосередньо пов'язана з питанням ресурсної нерівності між органами влади різних рівнів. Досвід показує, що громади з низьким рівнем доходів мають обмежені можливості для фінансування навчальних програм, участі в обласних і національних освітніх заходах, укладення договорів із зовнішніми провайдерами та участі в міжнародних проєктах. У таких умовах службовці здебільшого використовують безплатні або мінімально доступні ресурси, які не завжди відповідають сучасним вимогам професійного розвитку [42]. Ресурсні обмеження також знижують можливість участі службовців у тривалих навчальних програмах, оскільки громади часто не можуть забезпечити заміну тимчасово відсутнього працівника.

Важливим напрямом аналізу є оцінювання якості змісту навчальних програм. Сучасні міжнародні тенденції наголошують на посиленні практико-орієнтованого підходу, де навчання має сприяти формуванню реальних компетентностей, а не лише передавати теоретичний матеріал. Дослідження у сфері публічного управління свідчать, що найбільш ефективними є ті програми, у яких поєднуються теоретичні модулі, практичні вправи, робота в групах,

симуляції кризових ситуацій та моделювання управлінських рішень [25]. Водночас частина українських програм досі має декларативний або оглядовий характер, що знижує їх практичну цінність для службовців.

Суттєвою проблемою залишається відсутність єдиного механізму оцінювання результатів навчання. У частині органів влади оцінювання проводиться шляхом тестування або заповнення короткої анкети про задоволеність програмою, однак подібні механізми не дають повної інформації про те, як отримані знання застосовуються на практиці. Міжнародний досвід показує, що ефективне оцінювання професійного розвитку має включати кілька рівнів: самооцінку, оцінювання керівником, аналіз змін у професійній діяльності та оцінювання впливу на роботу органу влади [27]. Поєднання цих підходів дозволяє формувати цілісну картину ефективності навчальних програм.

Особливу увагу варто приділити зв'язку між професійним навчанням і кадровими рішеннями. У частині органів влади навчання сприймається як формальна вимога, що не має прямого впливу на можливості кар'єрного зростання. Така ситуація знижує мотивацію службовців і не сприяє формуванню високої управлінської культури. Водночас міжнародні стандарти передбачають, що навчання має бути інтегроване в систему кар'єрного управління та служити підставою для просування по службі [36]. Це означає, що результати навчання повинні враховуватися під час конкурсів, призначень, ротацій та формування кадрового резерву.

Питання координації професійного навчання залишається одним із найбільш складних. Національний рівень має забезпечувати уніфікацію стандартів, методичний супровід, розроблення стратегічних документів та аналіз національних потреб. Місцевий рівень відповідальний за впровадження цих підходів, адаптацію їх до місцевих умов та реальне забезпечення навчального процесу. У практиці діяльності громад спостерігаються випадки, коли окремі напрями навчання залишаються нерозвиненими через брак рекомендацій, відсутність доступу до якісних матеріалів або нестачу фахівців, здатних здійснювати методичний супровід навчання. Це підкреслює необхідність

посилення вертикальної координації між державними і місцевими органами влади.

Суттєвим компонентом професійного розвитку є наставництво. У міжнародній практиці наставництво вважається ефективним інструментом адаптації нових службовців, передавання досвіду та формування управлінської компетентності. В Україні цей інститут перебуває на стадії активного розвитку, проте не має повсюдного застосування. Деякі органи влади впровадили наставництво як формальну вимогу, однак без належної системи підготовки наставників та оцінювання ефективності наставницької діяльності. У результаті потенціал цього інструменту використовується лише частково [38].

Особливої уваги заслуговує кадровий резерв. Незважаючи на нормативні вимоги щодо його формування, частина органів влади не використовує кадровий резерв як реальний механізм підготовки майбутніх керівників. В інших органах кадровий резерв існує, але його зв'язок із професійним навчанням залишається нерозвиненим: майбутні кандидати не проходять спеціалізованих програм, не беруть участі у стажуваннях, не мають доступу до управлінських тренінгів. Це суперечить міжнародним підходам, які визначають кадровий резерв одним із найбільш ефективних інструментів формування управлінської спроможності [40].

Водночас сучасна система професійного навчання в Україні демонструє низку позитивних тенденцій. Поширюється використання електронних платформ підвищення кваліфікації, зростає кількість курсів, орієнтованих на розвиток цифрових навичок, управління ризиками та стратегічне планування. Активізувалася співпраця з міжнародними організаціями, які надають доступ до інноваційних навчальних матеріалів і програм. Важливим досягненням є поступове формування практики оцінювання потреб у навчанні, хоча вона поки не має належного рівня уніфікації [43].

Загалом можна стверджувати, що професійне навчання публічних службовців в Україні розвивається неоднорідно, поєднуючи досягнення та проблеми. Інституційна спроможність, якість освітніх програм, доступ до

ресурсів, цифрова інфраструктура та кадрова стабільність визначають можливості конкретних органів влади забезпечувати високий рівень професійного розвитку. Сучасні виклики вимагають посилення стратегічного планування, уніфікації стандартів, підвищення ролі HR-підрозділів та забезпечення зв'язку між навчанням і кар'єрним розвитком. Усі ці елементи формують основу для підвищення інституційної стійкості публічної служби та створення умов для її подальшої модернізації.

Професійне навчання публічних службовців в Україні демонструє значну залежність від управлінських підходів, що застосовуються на рівні конкретного органу влади. За умов воєнних викликів стало очевидним, що традиційні підходи до підвищення кваліфікації поступово втрачають ефективність, оскільки не враховують динаміку завдань, зміни в інституційному середовищі та потребу у швидкій адаптації. Відповідно, сучасне професійне навчання потребує постійного оновлення, інтеграції практико-орієнтованих модулів та підходів до формування компетентностей, що дозволяють службовцю працювати в умовах підвищеної невизначеності [44].

Одним із найважливіших аспектів є забезпечення змістової актуальності навчальних програм. Аналіз діяльності провайдерів професійного навчання свідчить, що програми часто відстають від потреб сучасного управління, зосереджуючись на питаннях загального адміністрування замість розвитку спеціалізованих компетентностей, пов'язаних із кризовим реагуванням, антикризовим плануванням, стратегічною комунікацією та цифровою трансформацією [46]. Це означає, що зміни у сфері професійного розвитку мають охоплювати не лише організацію навчального процесу, а й структуру самих навчальних програм.

Розширення кола навчальних провайдерів створює як нові можливості, так і додаткові виклики. З одного боку, співпраця з міжнародними організаціями та університетами забезпечує доступ до інноваційних підходів, сучасних методологій та навчальних матеріалів. З іншого боку, відсутність чітких критеріїв для відбору провайдерів може спричиняти ситуацію, коли рівень якості

програм істотно відрізняється, а навчання, проведене різними структурами, не є взаємодоповнювальним [48]. У таких умовах важливо забезпечити системність підходів до акредитації навчальних програм, удосконалити систему звітності та контролю якості освітніх послуг.

Важливим елементом структурної реформи професійного розвитку є цифрова екосистема навчання. Поширення електронних платформ, навчальних порталів, модульних програм та дистанційної взаємодії створило передумови для ширшого охоплення службовців навчанням. Проте реальне використання цифрових можливостей є нерівномірним. Частина органів влади активно застосовує інструменти електронного навчання, тоді як в інших громадах такі можливості залишаються майже невикористаними через технічні чи організаційні обмеження [34]. Цифрова нерівність впливає не лише на доступ до навчання, а й на можливість формування сучасної компетентнісної моделі.

Питання мотивації службовців до навчання також є важливим фактором ефективності професійного розвитку. Формальна участь у навчальних заходах без внутрішньої зацікавленості призводить до того, що отримані знання не інтегруються в управлінську практику. Міжнародний досвід свідчить, що ефективні системи професійного розвитку передбачають поєднання зовнішньої мотивації (кар'єрні перспективи, преміювання, ротації) із внутрішньою (усвідомлення відповідальності, прагнення до професійного зростання, відчуття значущості роботи) [50]. Для забезпечення такого поєднання необхідні зрозумілі інструменти оцінювання результатів, які дозволяють працівникові усвідомити вплив навчання на власну діяльність.

Невід'ємним аспектом професійного розвитку є формування лідерського потенціалу. У сучасній системі публічної служби лідерство розглядається не як статус, а як набір компетентностей – здатність координувати команду, ухвалювати рішення в умовах невизначеності, прогнозувати ризики та забезпечувати стратегічний розвиток підрозділу. Програми лідерського розвитку активно впроваджуються в багатьох країнах, а їх ефективність підтверджена дослідженнями у сфері публічного управління [51]. В Україні лідерські програми

потребують подальшого розвитку, зокрема включення модулів із кризового менеджменту, управління проєктами та стратегічних комунікацій.

Окремо варто зазначити роль аналітичних інструментів у системі професійного розвитку. У більшості органів влади інформація щодо навчання збирається фрагментарно, без єдиних підходів до обліку участі службовців, оцінювання їхніх результатів та відстеження динаміки розвитку компетентностей. У міжнародній практиці для таких цілей застосовуються цифрові системи управління навчанням (LMS), які дозволяють автоматизувати облік, розробляти індивідуальні траєкторії розвитку, формувати статистичні звіти та забезпечувати прозорість процесу [25]. Запровадження подібних інструментів на рівні державного сектору в Україні могло б значно підвищити ефективність організації навчального процесу.

Значну роль у забезпеченні професійного розвитку відіграє доступ до аналітичних матеріалів та методичних рекомендацій. У багатьох країнах державні служби мають централізовані платформи для поширення методичних документів, досліджень, навчальних курсів і матеріалів, що стосуються модернізації управління. В Україні подібні платформи існують, однак рівень їх наповнення та актуалізації потребує вдосконалення. Регулярне оновлення методичних документів дозволило б забезпечити більш швидке впровадження сучасних підходів до навчання [38].

Одним із ключових організаційних аспектів є інтеграція професійного навчання в систему стратегічного управління органом влади. У багатьох громадах навчання розглядається як окрема діяльність, що існує паралельно з плануванням політики, бюджетуванням та кадровими рішеннями. Проте сучасні підходи передбачають інтеграцію навчання в систему управлінського циклу: визначення проблем – планування розвитку – навчання – оцінювання – коригування управлінських рішень [36]. Лише в такому форматі професійний розвиток може мати реальний вплив на якість державних рішень.

Важливим структурним компонентом професійного розвитку є співпраця з інституціями громадянського суспільства, науковими установами та

міжнародними партнерами. Залучення таких суб'єктів дозволяє розширювати тематику навчання, впроваджувати інноваційні методи та враховувати найкращі практики інших країн. Це особливо важливо для малих громад, які не мають ресурсів для організації масштабних внутрішніх програм підвищення кваліфікації. Партнерські проєкти дозволяють службовцям отримувати доступ до експертизи, яка недоступна у традиційних форматах [37].

Однак ефективність такої співпраці залежить від здатності органу влади інтегрувати отримані знання в управлінську діяльність. Наявні приклади свідчать, що інколи результати тренінгів або проєктів залишаються невикористаними через відсутність механізмів внутрішнього поширення досвіду чи брак організаційної підтримки. Це означає, що поряд із розширенням мережі партнерств необхідно забезпечити створення внутрішніх систем обміну знаннями, наставництва та професійних спільнот.

Загалом сучасний стан організації професійного навчання можна охарактеризувати як перехідний. Система перебуває між традиційними моделями підвищення кваліфікації та новими компетентнісними підходами, що передбачають індивідуалізацію, цифровізацію та інтеграцію в стратегічне управління. Така ситуація створює як можливості, так і ризики. Якщо процес модернізації буде послідовним, професійне навчання може стати основою для зміцнення інституційної стійкості публічної служби. Якщо ж модернізація залишатиметься фрагментарною, існуючі диспропорції між органами влади лише посилюватимуться.

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що професійне навчання публічних службовців в Україні перебуває у стані активної трансформації. Воно охоплює широкий спектр структурних, змістових та організаційних аспектів, що визначають його ефективність. Ключовими чинниками залишаються доступність ресурсів, інституційна спроможність, цифрова модернізація, якість навчальних програм та здатність органів влади інтегрувати результати навчання у власну діяльність. Сучасні виклики вимагають побудови цілісної системи

професійного розвитку, що поєднує навчання, оцінювання, мотивацію та стратегічне управління.

2.1 Проблеми та перспективи реалізації кар'єрного розвитку персоналу в органах публічної влади

Проблематика кар'єрного розвитку персоналу в органах публічної влади охоплює значний спектр організаційних, нормативних та управлінських аспектів, які визначають можливості службовців для професійного зростання та ефективної реалізації своїх компетентностей. У сучасних умовах, коли державний сектор зазнає суттєвого навантаження, а його функціонування відбувається в умовах воєнної агресії, питання кар'єрної стабільності, прозорості процедур просування та формування кадрового резерву набувають особливої актуальності. Кар'єрний розвиток перестає бути лише індивідуальним прагненням службовця і трансформується у стратегічний інструмент забезпечення інституційної стійкості публічної влади.

Однією з ключових проблем є відсутність достатньо структурованої та уніфікованої моделі кар'єрного зростання, яка б охоплювала всі рівні державної служби – від центральних органів до місцевого самоврядування. Законодавство формально передбачає конкурсні процедури, оцінювання результатів службової діяльності та можливість переміщення по службі, однак реальна практика не завжди забезпечує їхню послідовність та прозорість. У багатьох органах влади існує розрив між нормативними вимогами та фактичним застосуванням кар'єрних процедур, що призводить до різного рівня доступності механізмів професійного зростання [20].

Проблема нерівномірності кар'єрних можливостей чітко проявляється між органами різних рівнів. Центральні органи виконавчої влади, зазвичай, мають краще розвинуті кадрові служби, більш структуровану систему оцінювання компетентностей та ширший доступ до навчальних ресурсів і міжнародних програм. Натомість територіальні громади, особливо невеликі або такі, що

перебувають у зоні підвищених безпекових ризиків, часто обмежені у можливостях професійного зростання через брак кадрового потенціалу та ресурсів. Це створює нерівні стартові умови для службовців та впливає на загальну якість виконання посадових обов'язків.

Важливою проблемою є недостатня пов'язаність професійного навчання з кар'єрним зростанням. Хоча законодавство встановлює обов'язковість підвищення кваліфікації, результати навчання не завжди відображаються у кадрових рішеннях або враховуються під час конкурсів на вищі посади. Така ситуація знижує мотивацію службовців інвестувати час у навчальні програми та обмежує потенціал професійного зростання. Міжнародний досвід свідчить, що ефективні системи кар'єрного розвитку передбачають інтеграцію результатів професійного навчання у механізми оцінювання, просування та формування кадрового резерву [12].

Крім того, у частині органів влади зберігається формальний підхід до механізму оцінювання результатів службової діяльності. Оцінювання часто фокусується на загальних характеристиках або формальних показниках, що не дозволяє повною мірою врахувати управлінські досягнення або потенціал службовця. Це обмежує можливості комплексного аналізу сильних і слабких сторін працівника та звужує можливість побудови індивідуальних траєкторій розвитку. Порівняно з міжнародними практиками такі підходи виглядають недостатньо ефективними, оскільки в багатьох країнах оцінювання включає кілька компонентів – самооцінку, оцінювання керівника, оцінювання результатів реалізації проєктів і компетентнісну діагностику [47].

Додатковою складністю є відсутність у частині органів влади чіткої системи наставництва та внутрішніх можливостей стажування. Наставництво є важливим інструментом передачі досвіду, адаптації нових працівників та формування управлінської культури, однак його впровадження залишається нерівномірним. У багатьох громадах кадрові підрозділи не мають можливості організувати системний супровід новоприйнятих працівників, що призводить до довшого періоду адаптації та зниження ефективності роботи у перші місяці

служби. За наявними даними, органи влади, де наставництво є частиною кадрової політики, демонструють вищий рівень стабільності персоналу та кращі результати у виконанні управлінських функцій [45].

Суттєвим викликом для кар'єрного розвитку є кадрова плинність, особливо в органах місцевого самоврядування. Високий рівень плинності пов'язаний із низьким рівнем оплати праці, значним обсягом навантаження та відсутністю можливостей для просування по службі. Це створює дисбаланс між різними територіальними громадами, оскільки громади з більшою ресурсною спроможністю здатні утримувати кваліфікованих працівників, тоді як менш спроможні громади постійно стикаються з кадровим дефіцитом. Подібні відмінності знижують загальну ефективність місцевого управління та ускладнюють виконання стратегічних завдань у сфері розвитку територій.

Важливо зазначити, що кар'єрний розвиток службовців залежить не лише від наявності конкурсних процедур, а й від їх якості. У частині органів влади конкурси на зайняття посад мають формальний характер, а процес відбору не завжди ґрунтується на компетентнісному підході. Це суперечить принципам рівного доступу до державної служби та може створювати ризики, пов'язані з непрозорими кадровими рішеннями. Міжнародні рекомендації наголошують на необхідності впровадження систем, які забезпечують максимально об'єктивне оцінювання компетентностей кандидатів, мінімізують суб'єктивний вплив та гарантують рівні можливості для всіх учасників конкурсу [49]. Особливої уваги потребує питання взаємозв'язку між цифровою трансформацією та кар'єрним розвитком. Цифровізація публічного управління суттєво змінила компетентнісну модель державного службовця. На перший план виходять навички роботи з електронними системами, управління даними, кібербезпека, електронні комунікації та цифрові сервіси. У таких умовах кар'єрні перспективи часто залежать від здатності службовця опановувати сучасні інструменти та ефективно впроваджувати їх у практику [20]. Водночас у частині органів влади цифрові компетентності розвинуті недостатньо, що створює новий тип нерівності – технологічну.

Не менш важливим є вплив воєнних умов на можливості кар'єрного зростання. Частина службовців працює у громадах, що зазнали руйнувань або перебувають у зоні підвищеної загрози. У таких органах обсяг роботи значно зріс, тоді як можливості для проходження навчання, участі у конкурсах та реалізації кар'єрних стратегій суттєво обмежились. Це створює ситуацію, коли національна система кар'єрного розвитку не є рівномірно доступною для всіх службовців, що потребує розроблення компенсаційних механізмів та додаткових інституційних рішень.

Слід підкреслити, що проблеми кар'єрного розвитку мають системний характер і впливають не лише на окремих службовців, а й на діяльність органів влади загалом. Нестача можливостей для професійного зростання призводить до зниження мотивації, кадрового виснаження, втрати потенційних лідерів і зменшення загальної спроможності державних інституцій. Тому необхідно вдосконалювати механізми кар'єрного розвитку, поєднуючи професійне навчання, оцінювання результативності та створення умов для горизонтального й вертикального просування.

Динаміка професійних і кадрових процесів у системі публічної служби свідчить, що ключовою проблемою залишається обмежена інтегрованість кар'єрного розвитку в загальну систему стратегічного управління органом влади. У багатьох установах кар'єрне зростання не розглядається як елемент довгострокового планування, а отже не включається до стратегічних документів, не отримує належного ресурсного забезпечення та не має відповідної системи контролю. Така ситуація призводить до фрагментарності кар'єрних рішень, що ухвалюються ситуативно, без узгодженості з потребами органу влади та інституційними пріоритетами [47]. У результаті втрачається можливість формувати стратегічно орієнтований кадровий корпус.

Суттєвою проблемою, що безпосередньо впливає на кар'єрні перспективи службовців, є нерозвиненість компетентнісної моделі в частині оцінювання потенціалу. Хоча в Україні діє нормативно закріплена модель компетентностей для державних службовців, її застосування у кадровій практиці відбувається

нерівномірно. У низці органів влади компетентності оцінюються лише формально, через загальні описи або самооцінку, що не дає можливості визначити реальні сильні сторони, потреби в розвитку та рівень готовності до управлінських функцій. Міжнародні підходи наголошують, що саме оцінювання потенціалу – один із найбільш дієвих інструментів для формування кадрового резерву та побудови індивідуальних траєкторій кар'єрного зростання [20].

Окремого аналізу потребує питання горизонтального просування. У багатьох країнах горизонтальна мобільність є повноцінною складовою кар'єрного розвитку: службовець може переходити між підрозділами, територіями або спеціалізаціями, набуваючи різнопланового досвіду. В Україні горизонтальні переміщення використовуються переважно як тимчасовий механізм закриття вакансій або заміщення працівників, що перебувають у відпустці. Це обмежує можливості службовців розширювати власні компетентності, знижує гнучкість кадрової системи та не сприяє формуванню універсальних управлінських навичок.

Додатковою складністю є відсутність уніфікованих підходів до формування кадрового резерву. У деяких органах влади кадровий резерв формується за принципом формального включення працівників, які відповідно до стажу можуть претендувати на вищу посаду. В інших органах кадровий резерв включає осіб, що пройшли спеціальні програми або демонструють високий управлінський потенціал. Така різнорідність підходів знижує ефективність резерву на рівні держави, оскільки не забезпечує однакових критеріїв і не формує цілеспрямованої моделі управлінського розвитку [45].

Важливим елементом кар'єрної політики є взаємозв'язок між кар'єрним просуванням і результатами службової діяльності. У сучасній системі державного управління якість виконання посадових обов'язків має бути ключовим критерієм для кар'єрних рішень. Проте в українській практиці оцінювання результатів часто носить нормативно-обов'язковий характер і не встановлює реального зв'язку між якістю роботи та можливостями просування.

У випадках, коли оцінювання проводиться формально, кар'єрний розвиток втрачає роль інструменту мотивації та професійного стимулювання [49].

Окремо необхідно розглянути питання ролі керівника в кар'єрному розвитку персоналу. Керівники структурних підрозділів мають бути ключовими агентами змін, які визначають потреби своїх підлеглих у навчанні та створюють умови для професійного зростання. У практиці діяльності частини органів влади керівники приділяють значну увагу кадровому розвитку та активно використовують механізми наставництва, тоді як інші – сприймають кар'єрний розвиток як технічний аспект кадрової служби. Подібна асиметрія впливає на мотиваційний клімат у колективах, а також створює нерівні умови для службовців, які працюють у різних підрозділах одного органу влади.

Проблеми стратегії кар'єрного розвитку тісно пов'язані з якістю внутрішніх комунікацій у органах влади. У тих структурах, де кадрові процеси та можливості професійного зростання відкрито комунікуються, рівень залученості персоналу вищий. Натомість у частині органів кар'єрні процедури недостатньо роз'яснені: службовці не володіють інформацією про критерії оцінювання, вимоги до посад або можливості участі у програмах розвитку. Це створює невизначеність і знижує довіру до кадрових рішень, що, у свою чергу, впливає на мотивацію.

У сучасних умовах цифровізації державного сектору питання цифрових компетентностей стає визначальним фактором кар'єрного просування. Цифрові навички переходять із категорії бажаних до розряду необхідних, оскільки значна частина управлінських процесів здійснюється через електронні системи. За таких умов службовці, які мають високий рівень цифрової грамотності, отримують додаткові переваги в кар'єрному зростанні. Водночас нерівномірний рівень цифрових навичок між регіонами та типами органів влади створює додаткову перешкоду для рівності можливостей [12]. Це підкреслює важливість системного розвитку цифрових компетентностей на всіх рівнях.

Надзвичайно важливим питанням є участь службовців у програмах міжнародного співробітництва. Участь у міжнародних проєктах, стажуваннях та

тренінгах сприяє формуванню нових управлінських компетентностей та ознайомленню з інноваційними моделями державного управління. Проте доступ до таких програм є нерівномірним: центральні органи виконавчої влади мають ширші можливості для співпраці з міжнародними партнерами, тоді як громади часто не володіють достатніми ресурсами або інформацією для участі в подібних заходах. Це призводить до поглиблення кадрової асиметрії та зниження можливостей для професійного розвитку службовців на місцях.

Значним викликом для кар'єрного розвитку персоналу є логістичні та організаційні складнощі, спричинені воєнними діями. Частина територій має обмежений доступ до навчальних центрів, а умови безпеки не дозволяють проводити очні програми. Хоча дистанційні формати навчання частково вирішують цю проблему, не всі органи влади мають технічні можливості для їхнього повноцінного використання. Це ускладнює можливості службовців брати участь у спеціалізованих програмах, необхідних для кар'єрного зростання та набутих компетентностей [45].

Аналіз наявних проблем дозволяє визначити низку структурних бар'єрів, які системно впливають на кар'єрний розвиток персоналу:

- недостатній зв'язок між результатами навчання та кар'єрними рішеннями;
- слабкість системи оцінювання компетентностей;
- нерівномірність доступу до ресурсів професійного розвитку;
- формальність конкурсних процедур;
- кадрова плинність у громадах;
- недостатня інтегрованість цифрових інструментів;
- відсутність уніфікованої політики наставництва;
- обмежена участь у міжнародних програмах.

У сукупності ці чинники уповільнюють формування цілісної системи кар'єрного розвитку та знижують рівень інституційної спроможності органів публічної влади.

Перспективи удосконалення кар'єрного розвитку в органах публічної влади в Україні безпосередньо пов'язані з переходом до системного, прогнозованого та науково обґрунтованого підходу до управління персоналом. Одним з ключових напрямів модернізації має стати формування цілісної моделі кадрового зростання, яка поєднуватиме вимоги законодавства, потреби органів влади, індивідуальні особливості службовців та стандарти сучасного публічного управління. Перехід від фрагментарних рішень до системного управління кар'єрними траєкторіями дозволить забезпечити узгодженість кадрових процесів і зменшити ризики кадрової нестабільності.

Першим перспективним кроком є розвиток дієвої моделі оцінювання компетентностей, яка здатна не лише визначати рівень готовності службовця до виконання поточних обов'язків, а й прогнозувати його потенціал для обіймання керівних посад. Таке оцінювання повинно включати аналітичні інструменти, тестування, моделювання управлінських ситуацій та періодичну перевірку прогресу. З урахуванням міжнародних практик зовнішні та внутрішні оцінювальні інструменти мають застосовуватися комплексно, що забезпечить об'єктивність і зменшить вплив суб'єктивних чинників [47]. Створення подібної системи є передумовою формування ефективного кадрового резерву.

Другим напрямом удосконалення виступає посилення взаємозв'язку між професійним навчанням і кар'єрним просуванням. За результатами аналізу наявних практик, навчання нерідко розглядається як формальність, що не має суттєвого впливу на кадрові рішення. Така ситуація знижує мотивацію службовців і не сприяє реалізації принципу безперервного професійного розвитку. Запровадження механізмів, які пов'язують результати навчання з можливістю горизонтального чи вертикального просування, сприятиме підвищенню якості підготовки державних службовців та адаптації їх компетентностей до нових управлінських викликів [12].

Важливим викликом, але водночас і перспективою розвитку, є цифрова трансформація публічного управління. Вона формує новий тип вимог до службовців, у тому числі щодо цифрової грамотності, роботи з електронними

системами, використання аналітики даних та інформаційної безпеки [20]. Органи влади, які інтегрують цифрові інструменти в кадрові процеси, отримують можливість підвищити ефективність планування, скоротити бюрократичні процедури та забезпечити прозорість кадрових рішень. Однак нерівномірність цифрових навичок серед службовців і різні технічні можливості територіальних громад спричиняють нову хвилю диспропорцій. У перспективі цифровізація має охопити не лише внутрішні кадрові процеси, а й моделі підвищення кваліфікації та оцінювання.

Значну роль у професійному зростанні державних службовців відіграє якість процесів добору персоналу. Держава повинна гарантувати конкурсність, відкритість та об'єктивність добору, адже саме на цьому етапі формуються основи кадрової стабільності. За результатами окремих аналітичних досліджень, рівень задоволеності службовців процесами добору значною мірою корелює з їх готовністю до довгострокової роботи в органі влади та участі у програмах професійного розвитку [1]. У зв'язку з цим важливою перспективою є стандартизація підходів до конкурсних процедур, підвищення компетентності конкурсних комісій і впровадження цифрових інструментів у процеси добору.

Таблиця 2.2 – Задоволеність держслужбовців добором персоналу їх органом влади, %

Відповідь респондентів	2020	2021	2023
Повністю згодні	26,2	29,5	27,6
Скоріше, згодні	49,4	44,4	48,4
Ні, не згодні	13,3	15	11,6
Скоріше, не згодні	8,3	8,2	9,3
Зовсім не згодні	2,8	2,9	3

Впровадження таких інструментів дозволить комплексно оцінювати процедури добору, виявляти їх сильні та слабкі сторони, а також підвищувати

рівень довіри до кадрових рішень. Окрім того, аналітичні дані сприятимуть перегляду методичних рекомендацій, оновленню критеріїв оцінювання кандидатів і розробленню стандартів поведінки для членів конкурсних комісій. Таким чином, добір персоналу стає одним із ключових факторів майбутнього кар'єрного зростання службовця, адже саме якість первинного відбору визначає потенціал розвитку у межах органу влади.

Важливою перспективою розвитку кар'єрної політики є переосмислення ролі керівників середньої ланки. Саме вони відіграють ключову роль у формуванні професійного середовища, розподілі обов'язків, підтримці нових працівників та ініціюванні змін. У сучасних управлінських моделях керівник не лише контролює виконання завдань, а й виступає наставником, фасилітатором та модератором процесів професійного розвитку. В українських органах влади така роль поступово формується, однак її реалізація залежить від індивідуальних якостей керівника та кадрової культури органу. Перспектива полягає у створенні системи підготовки керівників середньої ланки, орієнтованої на лідерські компетентності, управління змінами та розвиток персоналу [45].

Серед перспективних напрямів також можна визначити необхідність удосконалення горизонтальної мобільності. Для цього потрібні чіткі механізми тимчасового переведення, стажування в інших органах влади та участь у міжвідомчих проєктах. У міжнародній практиці подібні механізми сприяють формуванню універсальних управлінців, здатних адаптуватися до різних управлінських ситуацій та забезпечувати координацію між установами. У перспективі розвитку публічної служби в Україні важливо забезпечити рівний доступ до таких можливостей як для центральних органів, так і для територіальних громад [47].

Особливого значення набуває формування культури безперервного професійного розвитку, у межах якої кар'єрне зростання не обмежується виключно просуванням по вертикалі. Важливою частиною сучасної кадрової моделі є розвиток експертних треків – можливість службовця удосконалювати професійну спеціалізацію та отримувати вищий статус без переходу на керівні

посади. Такий підхід сприяє утриманню висококваліфікованих фахівців, які можуть робити значний внесок у діяльність органу влади, не змінюючи сферу відповідальності [12].

У контексті післявоєнного відновлення України кар'єрна політика має враховувати додаткові виклики, пов'язані з реінтеграцією територій, відбудовою інфраструктури, зростанням обсягу публічних послуг та необхідністю оперативного прийняття рішень. Це означає, що у перспективі формування управлінських кадрів має бути орієнтоване не лише на традиційні компетентності, а й на здатність до роботи в умовах невизначеності, кризового менеджменту, стратегічного прогнозування та міжсекторальної взаємодії [20]. Кар'єрний розвиток у таких умовах стає не просто індивідуальною можливістю, а елементом національної безпеки та інституційної стійкості держави.

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що перспективи розвитку кар'єрної політики публічної служби охоплюють модернізацію конкурсних процедур, удосконалення оцінювання компетентностей, розвиток цифрових інструментів, посилення ролі керівників середньої ланки, стимулювання горизонтальної мобільності та формування культури безперервного професійного розвитку. Це має стати основою для підвищення якості управління, зміцнення кадрового потенціалу та забезпечення здатності органів публічної влади ефективно реагувати на сучасні та майбутні виклики.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ У СФЕРІ ПРОФЕСІЙНОГО ТА КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ СЛУЖБОВЦІВ

3.1 Удосконалення механізмів професійного вдосконалення та оцінювання компетентностей публічних службовців

Удосконалення механізмів професійного розвитку та оцінювання компетентностей публічних службовців вимагає системного підходу, який поєднує нормативні, організаційні, аналітичні й управлінські інструменти. У сучасних умовах публічна служба не може ефективно функціонувати без цілісної архітектури кадрового управління, що включає якісне планування розвитку, об'єктивне оцінювання, сучасні форми навчання та постійне контролювання результативності. Необхідність оновлення цих механізмів підтверджується даними аналітичних звітів, відповідно до яких значна частина кадрових процесів в Україні потребує стандартизації, цифровізації та посилення прозорості [17]. Саме поєднання професійного вдосконалення та компетентнісного оцінювання визначається ключовою умовою підвищення інституційної спроможності органів влади.

Одним із першочергових кроків модернізації є створення єдиної багаторівневої системи оцінювання компетентностей, яка має включати початкове оцінювання при вході на державну службу, періодичне оцінювання протягом проходження служби та спеціалізоване оцінювання для кандидатів на керівні посади. Доцільно передбачити, що розроблення методичних засад такої системи здійснюватиме Національне агентство України з питань державної служби, оскільки саме цей орган володіє повноваженнями у сфері нормативного та методичного забезпечення кадрової політики [8]. Результатом впровадження має стати зменшення суб'єктивності кадрових рішень щонайменше на 20–30 % протягом перших двох років функціонування системи.

Однією з ключових проблем діючого підходу є нерівномірність якості оцінювання у різних органах влади. Для її подолання обґрунтовано запровадити спеціалізований Центр оцінювання компетентностей публічної служби, який може функціонувати як окрема установа або як структурний підрозділ НАДС. Його діяльність включатиме:

- адміністрування стандартизованих тестів і ситуаційних завдань;
- проведення центрів оцінювання;
- формування рекомендацій щодо індивідуальних планів розвитку;
- моніторинг якості оцінювання у всій системі публічної служби.

Правовою підставою для його створення може стати внесення змін до Закону України «Про державну службу» [13], що дозволить забезпечити інституційне закріплення нових функцій. Очікуваним результатом буде підвищення якості управлінських рішень завдяки об'єктивним даним щодо компетентностей службовців.

Удосконалення механізмів оцінювання потребує також запровадження Єдиного електронного реєстру професійного розвитку й оцінювання, який функціонуватиме як цифрова база даних. До реєстру вноситиметься інформація про:

- результати щорічного оцінювання;
- проходження навчальних програм;
- участь у тренінгах, стажуваннях і проєктах;
- досягнення індивідуальних цілей розвитку;
- відповідність компетентностям, передбаченим посадою.

Створення такого реєстру узгоджується з Концепцією розвитку цифрових компетентностей [16] та дозволить забезпечити прозорість кар'єрних рішень. Ефектом від упровадження стане скорочення адміністративного навантаження на кадрові служби та підвищення точності прогнозування кадрових потреб.

Розвиток механізмів професійного вдосконалення вимагає урахування не лише загальних підходів, закріплених у нормативних документах, а й результатів

сучасних досліджень, які деталізують природу компетентностей, динаміку їх формування та чинники, що впливають на ефективність розвитку людського капіталу у публічній службі. Наукові праці останніх років засвідчують, що компетентнісний підхід, який активно впроваджується в Україні, потребує уточнення змістових акцентів та більшої структурованості з огляду на реальні управлінські виклики. Зокрема, у дослідженнях Є. Кубасової зазначається, що професійна компетентність публічного службовця має багаторівневу структуру, яка включає когнітивний, функціональний, поведінковий та ціннісний компоненти [10]. У такому вимірі компетентність є не лише набором навичок, а й інтегральною характеристикою, що визначає здатність особи виконувати службові завдання в умовах невизначеності, обмежених ресурсів та високої відповідальності.

Поглиблення компетентнісного підходу потребує оновлення механізмів планування професійного розвитку. Як зазначає О. Долженков, основною перешкодою ефективного планування є те, що індивідуальні програми службовців часто не мають чіткої логіки узгодженості з інституційними потребами органів влади [6]. Це призводить до ситуації, коли навчальні активності проводяться формально, без подальшої інтеграції результатів у службову діяльність. Для подолання цієї проблеми доцільно впроваджувати дворівневу модель планування, яка передбачатиме поєднання індивідуальних освітніх траєкторій із середньостроковими планами кадрового забезпечення органу влади. У межах такої моделі саме керівники структурних підрозділів мають відігравати ключову роль у визначенні потреб у навчанні, а НАДС – здійснювати методичну та аналітичну підтримку, забезпечуючи уніфікацію підходів на загальнодержавному рівні.

Узгодження планування та оцінювання компетентностей є одним із найбільш критичних аспектів. Як свідчать результати досліджень Н. Ларіної, професіоналізація публічної служби вимагає створення комплексних систем, де оцінювання виконує функцію не лише контролю, а й розвитку [11]. Наразі в Україні ця логіка реалізована частково: формальна оцінка результатів діяльності

поки що не у всіх органах пов'язана з кар'єрними рішеннями, а результати не завжди використовуються для коригування індивідуальних програм навчання. З огляду на це доцільно запровадити єдиний аналітичний модуль (централізовану підсистему), який забезпечуватиме автоматичне формування зв'язків між результатами оцінювання, рекомендаціями щодо навчання та можливими траєкторіями кар'єрного просування.

Важливим напрямом удосконалення механізмів професійного розвитку є розвиток поведінкових та соціальних компетентностей. У роботі О. Птахіної підкреслюється, що зміни у структурі професійної діяльності службовців зумовлюють зростання значення soft skills – навичок емоційної стабільності, адаптивності, комунікації, стресостійкості [24]. Для України ці навички набули критичного значення в умовах воєнного часу, коли службовці стикаються з підвищеним навантаженням, необхідністю працювати у кризових командах та забезпечувати швидке прийняття рішень. У зв'язку з цим до структури професійних програм варто інтегрувати модулі з управління кризами, стратегічної комунікації, лідерства та психологічної саморегуляції. Ці модулі можуть стати обов'язковою частиною програм підвищення кваліфікації для керівників середньої ланки та спеціалістів, які виконують функції координації.

З огляду на наукові рекомендації, важливо також забезпечити деталізацію цільових результатів професійного розвитку. Дослідження К. Вітера демонструє, що розмитість критеріїв компетентності та відсутність чітких орієнтирів для службовців можуть призводити до фрагментарності у професійному вдосконаленні та непослідовності управлінських рішень [2]. Тому в межах органів влади доцільно розробляти спеціалізовані профілі компетентностей для різних груп посад, формуючи чіткі критерії оцінювання та прогнози кар'єрного зростання. Наприклад, для керівних посад можуть застосовуватися показники стратегічного мислення, управління змінами та здатності до прийняття рішень у нестандартних ситуаціях, тоді як для спеціалістів – точність виконання завдань, дотримання алгоритмів, ефективність комунікації. У межах удосконалення системи професійного розвитку доцільно застосовувати кількісні та якісні

індикатори, які дозволять оцінювати ефективність упроваджених змін. Зокрема, можуть використовуватися такі KPI:

- частка службовців, чиї індивідуальні плани розвитку пройшли узгодження з керівниками;
- відсоток співробітників, у яких результати оцінювання призвели до зміни траєкторії професійного навчання;
- середній час проходження навчальних модулів та рівень їх засвоєння;
- співвідношення навчальних активностей, що мають прикладний характер, до загальної кількості навчальних заходів;
- частка працівників, які демонструють підвищення результативності протягом року після участі у програмах розвитку.

Нарешті, важливо, щоб оновлені механізми професійного розвитку були інтегровані у ширшу систему кар'єрного управління. Професіоналізація публічної служби, як зазначає Ларіна, вимагає поєднання компетентнісної моделі з моделями управлінського лідерства, що передбачають підготовку керівників, здатних діяти у складних і швидкозмінних умовах [11]. Впровадження таких підходів сприятиме формуванню єдиної культури професійного розвитку, у межах якої навчання, оцінювання та кар'єра стануть взаємопов'язаними компонентами.

Важливою умовою ефективного професійного розвитку є формування сучасної системи планування навчання. Доцільно оновити підходи до визначення потреб у професійному вдосконаленні через впровадження спеціалізованої методики, яка включатиме аналіз завдань органу влади, оцінювання результатів діяльності службовців, визначення пріоритетних компетентностей і розроблення індивідуальних планів розвитку. Практика окремих країн демонструє, що системне планування навчальних заходів дозволяє підвищити ефективність розвитку персоналу до 40 % [26]. Застосування такої методики в Україні сприятиме більш раціональному використанню бюджету на навчання та узгодженню змісту навчальних програм із реальними потребами службовців.

Професійне навчання має включати різні формати: онлайн-курси, вебінари, очні програми, тренінги, стажування, програми наставництва, міжвідомчі проєкти та внутрішні навчальні сесії. Одним із важливих напрямів удосконалення є розширення участі службовців у міжнародних програмах підготовки, що дає можливість запозичувати найкращі практики управління та формувати глобальне професійне мислення. Однак для забезпечення рівного доступу органам місцевого самоврядування необхідно створити окремий механізм фінансування участі службовців громад у міжнародних освітніх програмах. Такий механізм може функціонувати у вигляді державної субвенції, що призначена спеціально для розвитку кадрового потенціалу місцевого рівня [14].

Розвиток системи професійного навчання потребує також модернізації функцій центрів підвищення кваліфікації. Доцільно закріпити у нормативних актах новий тип регіональних центрів – Центри компетентнісного розвитку, які зосереджуватимуться не лише на проведенні короткострокових курсів, а й на довгострокових програмах із розвитку лідерських компетентностей, стратегічного мислення, управління проєктами та цифрової трансформації. Діяльність таких центрів має оцінюватися за чіткими показниками, наприклад:

- частка випускників, які продемонстрували підвищення професійних компетентностей (не менше 60 %);
- кількість навчальних програм, що відповідають оновленим профілям компетентностей;
- охоплення службовців громад;
- частка програм, реалізованих у партнерстві з міжнародними інституціями.

Упровадження такої моделі дозволить значно підвищити якість підготовки не лише державних службовців, а й посадових осіб місцевого самоврядування, що є важливим у контексті децентралізації та воєнних викликів.

Окремого значення набуває інститут наставництва, який застосовується у багатьох розвинених країнах як основа розвитку управлінського персоналу. В

українській практиці наставництво не має достатнього нормативного закріплення, що створює труднощі в реалізації цих програм на практиці. Доцільно ухвалити типові положення про наставництво, яке міститиме:

- порядок призначення наставника;
- вимоги до компетентностей наставника;
- алгоритм супроводу нового службовця;
- критерії оцінювання якості наставництва;
- систему заохочень наставників.

Подальший розвиток механізмів професійного вдосконалення потребує посилення координації між органами державної влади та органами місцевого самоврядування. У сучасних умовах саме місцевий рівень стає ключовою точкою надання публічних послуг, що значно підвищує вимоги до компетентностей посадових осіб громад. Водночас існують суттєві відмінності у ресурсному забезпеченні, кадровому потенціалі та можливостях професійного розвитку між громадами. З метою усунення диспропорцій доцільно передбачити створення Мережі регіональних офісів розвитку компетентностей, яка функціонуватиме як комунікаційна та методична платформа для громад. Такі офіси можуть бути інтегровані у систему центрів підвищення кваліфікації або створені на їх основі. Їх основними функціями мають стати:

- консультування органів місцевого самоврядування з питань організації професійного навчання;
- проведення регіонального аналізу потреб у компетентностях;
- підтримка впровадження цифрових інструментів для розвитку персоналу;
- моніторинг якості реалізації індивідуальних планів розвитку;
- організація партнерських програм між громадами.

Ефект впровадження можна оцінювати за такими індикаторами: охоплення громад консультативною підтримкою (не менше 70 % у перший рік), кількість реалізованих регіональних програм навчання (не менше 30 щорічно) та

зростання участі службовців громад у національних програмах професійного розвитку щонайменше на 25 % протягом двох років.

Професійний розвиток публічних службовців нерозривно пов'язаний із результативністю виконання службових завдань, тому доцільно запровадити механізм прямої ув'язки між результатами оцінювання та професійними траєкторіями. У межах цієї моделі щорічне оцінювання має передбачати не лише визначення рівня досягнення цілей, а й формування рекомендацій щодо розвитку компетентностей. На основі цих рекомендацій кадрові служби разом зі службовцем формуватимуть оновлений індивідуальний план розвитку. Від виконання плану залежатиме можливість отримання доступу до програм поглибленого навчання, стажувань або участі в кадровому резерві.

Таке поєднання оцінювання й навчання підвищить ефективність професійного вдосконалення, оскільки навчання буде спрямоване не на формальне виконання нормативних вимог, а на реальне зростання компетентностей. З огляду на міжнародні стандарти очікується, що впровадження моделі дозволить підвищити якість службової діяльності в середньому на 15–20 % протягом двох-трьох років, а також знизити рівень кадрової плинності.

Важливим завданням є реформування підготовки керівників середньої ланки, які відіграють ключову роль у розвитку персоналу. Доцільно передбачити обов'язкове проходження спеціальної програми «Лідерство в публічній службі» для всіх службовців, які претендують на керівні посади. Програма може включати модулі з управління змінами, стратегічного планування, командного лідерства, проєктного менеджменту, антикризового управління та цифрової трансформації. Результати навчання повинні оцінюватися через симуляційні вправи, аналіз кейсів і ситуаційні завдання, які проводитимуться Центром оцінювання компетентностей. Доцільно встановити, що допуск до конкурсу на керівну посаду можливий лише за умови успішного виконання програми.

Одним із ключових інструментів системного удосконалення є модернізація конкурсних процедур, адже саме конкурс визначає якість первинного добору та

формує базу для подальшого розвитку. Нормативне право вже закріплює відкритість конкурсів, однак процеси їх проведення потребують удосконалення. Доцільно передбачити запровадження єдиної цифрової платформи проведення конкурсів, яка включатиме:

- електронні модулі тестування;
- автоматизовану систему реєстрації та подання документів;
- відеофіксацію етапів конкурсу;
- автоматичну генерацію індивідуальних профілів кандидатів;
- стандартизовані індикатори оцінювання.

Упровадження платформи дозволить усунути значну частину процедурних ризиків та забезпечить прозорість процесу. Як кількісний результат можна визначити скорочення тривалості конкурсу щонайменше на 20 %, а також збільшення частки кандидатів із регіонів, які мають можливість брати участь дистанційно.

Важливою складовою удосконалення механізмів професійного розвитку є розвиток міжвідомчої співпраці. Доцільно запровадити інститут міжвідомчих тимчасових груп розвитку компетентностей, які працюватимуть над вирішенням конкретних управлінських питань, що вимагають мультидисциплінарного підходу. Участь у таких групах надаватиме службовцям можливість набувати практичного досвіду, розвивати аналітичні та комунікативні компетентності, а також сприятиме розвитку міжорганізаційних зв'язків. Ефект від їх діяльності може бути оцінений через кількість завершених проєктів, якість управлінських рішень та рівень впровадження результатів у практику.

Особливого значення набуває впровадження наставництва нового типу, побудованого на компетентнісному підході. Доцільно передбачити підготовку наставників через спеціальні програми, що включатимуть тренінги з коучингу, фасилітації, розвитку персоналу та психологічної підтримки. Якість наставництва має оцінюватися за індикаторами адаптації новопризначених службовців, зокрема скороченням періоду входження в посаду на 20–30 %,

підвищенням результатів оцінювання в перший рік роботи та підвищенням рівня задоволеності нових працівників організаційним середовищем.

Для підвищення ефективності професійного розвитку доцільно впровадити новий інструмент – індивідуальні професійні контракти розвитку. Такий контракт укладається між службовцем і органом влади та визначає:

- ключові компетентності, які потребують розвитку;
- перелік необхідних навчальних програм;
- очікувані результати;
- індикатори оцінювання;
- відповідальних осіб;
- часові рамки виконання.

Контракт може діяти протягом одного року, після чого оцінюється рівень виконання. У випадку успішної реалізації службовець отримує пріоритет у просуванні або участі у програмах кадрового резерву. Запровадження таких контрактів сприятиме підвищенню відповідальності службовців за власний розвиток, а органам влади – ефективно управляти кадровим потенціалом.

Підвищення якості професійного розвитку безпосередньо пов'язане з модернізацією системи контролю. Доцільно створити державну систему зовнішнього аудиту професійного розвитку, яка функціонуватиме на основі щорічного аналізу навчальних програм, результатів оцінювання та кадрових рішень органів влади. Аудит проводитиметься за чіткими індикаторами, наприклад:

- відповідність навчальних програм профілям компетентностей;
- рівень охоплення службовців професійним навчанням;
- обсяг фінансування на одного службовця;
- якість виконання індивідуальних планів розвитку;
- ефективність використання результатів оцінювання.

Результати аудиту оприлюднюватимуться у формі щорічного звіту, що забезпечить публічний контроль і підвищить прозорість системи.

Ефективність удосконалення механізмів професійного розвитку значною мірою залежить від переходу органів публічної влади до сучасних управлінських моделей, що передбачають глибоку трансформацію ролі кадрових служб, оптимізацію управлінських процедур та розвиток цифрових інструментів. У цьому контексті кадрові підрозділи мають виконувати не лише технічні функції, а й відігравати роль аналітичного центру, відповідального за стратегічне планування та супровід процесів розвитку персоналу. Перехід до такої моделі потребує визначення чітких функцій, серед яких ключовими мають стати аналітичний супровід оцінювання компетентностей, планування професійного розвитку, моніторинг виконання індивідуальних планів та координація взаємодії з регіональними центрами підготовки. Результативність цих змін може оцінюватися через індикатори рівня задоволеності роботою кадрової служби, частки виконаних планів розвитку та скорочення тривалості кадрових процедур.

Важливою складовою удосконалення системи є впровадження багаторівневої сертифікації управлінських компетентностей, яка дозволить систематизувати підготовку службовців залежно від складності та характеру службових функцій. Сертифікація має охоплювати базовий, професійний і стратегічний рівні, а її адміністрування доцільно закріпити за новоствореним або розширеним Центром оцінювання компетентностей. Введення такої моделі забезпечить більш точне визначення відповідності компетентностей вимогам посад, а також сприятиме систематизації вимог до кандидатів на керівні посади. Кількісними показниками ефективності можуть бути частка службовців, які успішно пройшли сертифікацію, та кореляція її результатів із результатами службової діяльності.

Значною мірою професійний розвиток залежить від спроможності навчальних закладів забезпечувати якісні освітні програми. Важливим кроком є поглиблення співпраці між НАДС та закладами вищої освіти, що здійснюють підготовку за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». Така взаємодія повинна охоплювати модернізацію освітніх програм, створення спільних модулів, залучення практиків органів влади до розроблення курсів і

організацію стажувань. Очікуваний ефект може бути оцінений через кількість реалізованих спільних програм, охоплення службовців стажуваннями та частку навчальних курсів, адаптованих до компетентнісної моделі.

Цифровізація кадрових процесів відкриває можливості для створення єдиного цифрового середовища управління компетентностями, яке інтегруватиме індивідуальні карти компетентностей, персональні траєкторії розвитку, автоматизовані механізми контролю та аналітичні модулі. Таке середовище дозволить підвищити точність планування, зменшити адміністративні витрати та забезпечити уніфікацію даних у межах усієї системи публічної служби. Ефектом від його запровадження може бути зменшення часу обробки кадрової інформації на 20–25 %, підвищення доступності аналітичних даних для керівників та покращення прогнозування кадрових потреб.

Наступним напрямом є реформування кадрового резерву. Доцільно перейти від формального підходу до моделі, що базується на результатах оцінювання компетентностей, виконанні індивідуальних планів розвитку, результатах щорічної оцінки та рекомендаціях керівників. Запровадження динамічного перегляду складу кадрового резерву дозволить забезпечити відповідність його учасників актуальним потребам органів влади. Основними індикаторами ефективності цього процесу можуть бути частка службовців, які переходять із кадрового резерву на керівні посади, та рівень внутрішньої мобільності. У межах політики удосконалення професійного розвитку важливим кроком є запровадження щорічної Національної доповіді про стан компетентностей державних службовців, яка базуватиметься на статистичних, аналітичних та якісних показниках. Доповідь дозволить проводити системний аналіз тенденцій у кадровому розвитку, визначати ризики, окреслювати пріоритети та формувати цілісну картину щодо потреб оновлення системи підготовки та оцінювання службовців. Вона також стане інструментом публічного контролю та підвищення прозорості кадрової політики.

Не менш важливою є модернізація системи стимулювання. Її розвиток має включати поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів, зокрема

преміювання за високі результати оцінювання, підвищення посадових окладів після успішного проходження сертифікації та участі у програмах розвитку, а також можливість отримання статусів, що підкреслюють професійну майстерність. Успішність цих заходів може оцінюватися рівнем мотивації службовців, збільшенням кількості учасників програм розвитку та зниженням кадрової плинності.

Завершальним елементом системи удосконалення механізмів професійного розвитку є підвищення відповідальності керівників. Доцільно інтегрувати індикатори розвитку персоналу у щорічне оцінювання діяльності керівників структурних підрозділів. Такими індикаторами можуть бути рівень охоплення працівників навчальними програмами, якість наставництва, результативність виконання індивідуальних планів розвитку та стабільність кадрового складу. Інтеграція цих показників посилить роль керівників у формуванні високопрофесійного кадрового середовища та сприятиме підвищенню відповідальності за результати роботи своїх підлеглих. Таким чином, удосконалення механізмів професійного розвитку та оцінювання компетентностей передбачає комплексну трансформацію, що охоплює кадрові служби, інститути сертифікації, систему навчальних закладів, цифрову інфраструктуру, механізми формування кадрового резерву, системи стимулювання та інструменти публічного моніторингу. Чітке визначення відповідальних суб'єктів, стандартизація процедур, запровадження КРІ та орієнтація на інституційну стійкість забезпечують можливість реального оновлення публічної служби, особливо у період масштабних викликів та післявоєнного відновлення.

3.2 Пропозиції щодо формування ефективної системи стимулювання та підтримки кар'єрного зростання

Формування ефективної системи стимулювання та підтримки кар'єрного зростання публічних службовців є ключовою умовою посилення інституційної

спроможності органів влади. У сучасних умовах система стимулювання повинна ґрунтуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних інструментів, які забезпечують не лише мотивацію до якісного виконання службових обов'язків, а й створюють умови для довгострокового професійного розвитку. Аргументовано, що ефективність стимулювання значною мірою залежить від його інтеграції в механізми оцінювання компетентностей, професійного навчання, кадрового резерву та внутрішньої мобільності службовців [23].

Доцільним напрямом удосконалення є розроблення нової моделі мотивації, що враховуватиме специфіку завдань і характер діяльності органів публічної влади. Вона має включати чіткі критерії оцінювання результатів, стандарти визначення рівня досягнень і механізми відзначення працівників, які демонструють високі показники службової діяльності. Одним із варіантів реалізації може бути впровадження системи рейтингового оцінювання, що дозволить зіставляти досягнення службовців і встановлювати персоніфіковані індикатори розвитку. На цій основі кадрові служби зможуть визначати осіб із потенціалом для просування та формувати групи кандидатів для участі у програмах розвитку лідерських компетентностей.

Важливою умовою формування дієвої системи стимулювання є створення прозорості, обґрунтованої моделі преміювання та матеріального заохочення. У значній частині органів влади механізми преміювання зберігають ознаки фрагментарності, що знижує довіру до кадрових рішень і формує нерівномірний розподіл стимулів між працівниками. Для усунення цього недоліку доцільно передбачити запровадження єдиних принципів преміювання, що базуватимуться на результатах оцінювання, показниках виконання індивідуальних планів розвитку та рівні участі у навчальних програмах [17]. Ефективність такої моделі можна оцінювати за трьома групами індикаторів: зростанням результативності службової діяльності, підвищенням мотивації та скороченням плинності кадрів.

Необхідним компонентом системи підтримки кар'єрного зростання є розвиток нематеріальних стимулів, які не потребують значних бюджетних витрат, але мають суттєвий вплив на мотиваційний клімат. До таких стимулів

можна віднести професійне визнання, можливість участі в інституційно значущих проєктах, делегування розширених повноважень, доступ до інноваційних методик роботи та передачу управлінського досвіду через наставництво. Нематеріальні стимули створюють внутрішню мотивацію до саморозвитку і спрямовують службовців на активне підвищення рівня компетентності. Аргументовано, що систематичне застосування таких інструментів забезпечує підвищення управлінської ефективності та формує позитивний організаційний клімат.

Ефективна система стимулювання не може функціонувати без належної інституційної підтримки з боку керівництва органів влади. Доцільно закріпити у службових регламентах, що керівники структурних підрозділів несуть відповідальність за створення умов для розвитку персоналу, надають рекомендації для участі у програмах навчання та висувують кандидатів до кадрового резерву. Підвищення відповідальності управлінців сприятиме підсиленню ролі керівника в процесах формування високопрофесійного кадрового середовища, що узгоджується з міжнародними стандартами розвитку публічної служби [26].

Окремим напрямом удосконалення стимулюючих механізмів є впровадження системи довгострокових індикаторів розвитку, що дозволяють поєднати професійний розвиток і кар'єрне зростання у логічну систему. Такі індикатори можуть охоплювати виконання планів розвитку, участь у важливих проєктах, якість управлінських рішень, стандарти комунікації та рівень цифрових компетентностей. У перспективі КРІ мають стати основою для ухвалення кадрових рішень, зокрема щодо призначення на керівні посади.

Основні рекомендовані КРІ для стимулювання професійного розвитку:

- виконання 80 % індивідуального плану розвитку;
- участь щонайменше у двох програмах підвищення кваліфікації щороку;
- позитивні результати щорічного оцінювання;
- відсутність дисциплінарних порушень;

– підтвердження ключових компетентностей, передбачених профілем посади.

Запровадження таких КРІ сприятиме зростанню відповідальності службовців за якість своєї роботи та формуватиме чітку логіку взаємозв'язку між навчанням, оцінюванням і кар'єрним зростанням.

Пропонується варіант комплексного плану впровадження ефективної системи стимулювання та підтримки кар'єрного зростання публічних службовців, який відображено в таблиці 3.1

Таблиця 3.1 – Комплексний план формування ефективної системи стимулювання та підтримки кар'єрного зростання публічних службовців

Відповідальні органи
Національний рівень: Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) – методологія, координація, моніторинг. Міністерство цифрової трансформації – технічна підтримка цифрових рішень. Кабінет Міністрів України – затвердження змін до нормативної бази. Регіональний та місцевий рівні: Обласні державні адміністрації та органи місцевого самоврядування – реалізація програм стимулювання. Кадрові служби – виконання процедур, контроль якості, ведення персональних даних. Керівники структурних підрозділів – оцінювання персоналу, ухвалення рішень про просування.
Інструменти реалізації
Оновлені профілі компетентностей: із визначеними рівнями володіння для різних посад; з інтеграцією soft skills (комунікація, стресостійкість, адаптивність). Індивідуальний план кар'єрного розвитку (ІПКР) Цифрова платформа «Кар'єра публічного службовця»: модуль формування ІПКР, модуль доступу до навчання, модуль статистичної аналітики.

Продовження таблиці 3.1

Інструменти реалізації
Прозорі конкурсні процедури: — стандартизовані тести, — фіксація результатів у цифровій системі, — незалежний зовнішній контроль. Матеріальні й нематеріальні стимули: — премії за високий рівень компетентностей, — відзнаки, ротації, участь у проєктах, — наставництво для високопотенційних працівників.
Етапи впровадження
Етап 1 – Нормативний (0–6 місяців) — оновлення положень про оцінювання; — затвердження профілів компетентностей; — визначення KPI та індикаторів. Етап 2 – Організаційний (6–12 місяців) — створення або реформування кадрових служб; — навчання HR-фахівців; — формування перших ІПКР. Етап 3 – Технологічний (12–18 місяців) — запуск цифрової платформи; — інтеграція конкурсних процедур і оцінювання; — створення е-кадрових справ. Етап 4 – Повномасштабне впровадження (18–36 місяців) — регулярний моніторинг, — коригування інструментів, — річна публічна звітність про результати.
Орієнтовні терміни реалізації
Короткострокова перспектива (до 1 року): — нормативне оновлення, — запуск навчання кадрів, — розробка першої версії ІПКР.

Продовження таблиці 3.1

Орієнтовні терміни реалізації
Середньострокова перспектива (1–2 роки): — цифровізація процедур, — формування кадрового резерву. Довгострокова перспектива (3 роки і більше): — стабільне функціонування системи, — повний перехід на компетентнісну модель кар'єри.
Індикатори успіху
Кадрові та мотиваційні індикатори: — зменшення плинності кадрів на 10–15 % протягом 2 років; — зростання частки внутрішніх кандидатів у конкурсах до 40–50 %. Професійні індикатори: — підвищення середнього рівня компетентностей за результатами оцінювання на 15–20 %; — 70 % службовців мають актуальний ІПКР. Організаційні індикатори: — 100 % конкурсних процедур – цифровізовані; — створені кадрові резерви в усіх органах із чисельністю понад 50 працівників. Соціально-психологічні індикатори: — покращення рівня задоволеності процедури розвитку персоналу (за опитуванням) не менше ніж на 20 %.

Важливим кроком у формуванні ефективної системи стимулювання є створення механізму швидкої мобільності – можливості службовців переходити між структурними підрозділами або органами влади для виконання пріоритетних завдань. Такий механізм дозволить оптимізувати кадровий ресурс і забезпечити оперативне реагування на управлінські виклики. Швидка мобільність також виступає фактором мотивації, оскільки відкриває можливості розширення посадових обов'язків і набуття нового досвіду. Ефективність цього механізму може оцінюватися через кількість успішних переведень, тривалість адаптації на

нових посадах та кореляцію між мобільністю і результатами службової діяльності.

Формування ефективної системи стимулювання потребує створення інституційних умов, у яких кар'єрне зростання буде логічним продовженням професійного розвитку, а більшість стимулюючих рішень ґрунтуватиметься на об'єктивних даних. Одним із ключових напрямів є підвищення ролі керівників структурних підрозділів у формуванні кадрової політики. Доцільно передбачити нормативне закріплення їх відповідальності за розвиток персоналу, включивши показники навчання, наставництва та реалізації індивідуальних планів розвитку до щорічного оцінювання управлінців. Такий підхід має стимулювати керівників підтримувати розвиток своїх працівників і створювати умови для їхнього кар'єрного зростання. Ефективність можна оцінювати за часткою працівників, охоплених навчальними програмами, та результатами оцінювання діяльності підлеглих.

Система стимулювання повинна також охоплювати створення структурованих механізмів професійного зростання, які дають змогу службовцю усвідомлювати власну кар'єрну траєкторію та обирати відповідні напрями розвитку. Доцільно розробити типові кар'єрні маршрути для основних категорій посад, визначивши ключові компетентності, необхідні для переходу між рівнями, можливі варіанти розвитку, вимоги до сертифікації та критерії допуску до керівних посад. Така система дозволить скоротити невизначеність, підвищити прозорість кар'єрних рішень та сформувати індивідуальні очікування, узгоджені з потребами органу влади.

Важливим напрямом удосконалення стимулюючих механізмів є впровадження програм, орієнтованих на розвиток управлінського потенціалу. Зокрема, доцільно сформувати комплексну програму «Кар'єрний трек державного службовця», що включатиме три рівні: базовий (для новопризначених), професійний (для досвідчених працівників) та лідерський (для кандидатів на керівні посади). Програма може реалізовуватись у партнерстві з Центром оцінювання компетентностей, вищими навчальними

зкладами та міжнародними установами. Результативність оцінюватиметься через кількість підготовлених фахівців, динаміку їх службового просування та якість управлінських рішень на відповідних посадах [26].

Важливою складовою стимулювання є посилення системи визнання професійних досягнень. Доцільно запровадити щорічні номінації, які відображатимуть внесок службовців у реалізацію пріоритетів державної політики, інноваційну діяльність та підтримку організаційних змін. Систематичне визнання підвищить рівень мотивації, а також виступатиме додатковим аргументом для включення до кадрового резерву або участі у спеціалізованих програмах розвитку. Окрім того, відзначення управлінських досягнень сприятиме формуванню позитивної кадрової культури, що є важливим чинником для залучення нових фахівців.

Ефективність системи стимулювання значною мірою залежить від здатності органів влади забезпечувати прозорість процедур кар'єрного просування. З цією метою доцільно розширити використання цифрових інструментів, які дозволять фіксувати підстави кадрових рішень, визначати відповідність профілям компетентностей та забезпечувати доступ службовців до інформації про власний професійний прогрес. Створення таких інструментів сприятиме формуванню довіри до кадрової політики та зменшить ризики суб'єктивності.

Необхідно також забезпечити рівність можливостей для службовців різних територій. Для цього доцільно створити спеціальний механізм державної підтримки розвитку персоналу в громадах з обмеженими ресурсами. Такий механізм може включати субвенції на професійне навчання, державні ваучери для участі у програмах розвитку, а також централізоване фінансування стажувань і короткострокових програм. Участь територіальних громад у цих заходах може бути умовою отримання додаткових стимулів або пріоритетів у конкурсах на реалізацію державних проектів. Ефективність механізму оцінюватиметься збільшенням участі представників громад у програмах розвитку та підвищенням результативності їх службової діяльності.

Важливо також розглянути можливість удосконалення інструментів внутрішньої кар'єрної мобільності. У межах органу влади доцільно забезпечити можливість службовцям переходити на посади однакового рівня складності, але з іншим функціональним змістом, що дозволить розширювати компетентнісний профіль і формувати універсальних управлінців. Такий механізм може включати внутрішні конкурси, стажування між підрозділами та участь у тимчасових міжвідомчих групах. Ефективність мобільності можна оцінювати за тривалістю адаптації службовців, результатами їх подальшої роботи та рівнем кадрової стабільності в органі.

Особливе значення має забезпечення можливостей для розвитку молодих фахівців. Доцільно запровадити окремі програми для працівників із невеликим стажем державної служби, спрямовані на підтримку їх професійної адаптації та створення умов для швидкого набуття компетентностей. Такі програми можуть включати обов'язкове наставництво, менторські зустрічі, адаптаційні курси та спеціальні сесії з розвитку управлінських навичок. Ефективність таких програм визначатиметься кількістю успішно адаптованих працівників та їх подальшою участю в кадровому резерві.

Ефективна система стимулювання та підтримки кар'єрного зростання публічних службовців має ґрунтуватися на комплексній моделі, яка поєднує інструменти мотивації, професійного розвитку, оцінювання компетентностей та організаційної підтримки. У сучасних умовах лише системна інтеграція цих елементів може забезпечити стабільність кадрового складу, підвищення результативності діяльності органів влади та розвиток нової управлінської культури, орієнтованої на професіоналізм, відповідальність і прозорість. Стимулювання кар'єрного зростання повинно перетворитися на ключовий елемент державної кадрової політики, а не залишатися другорядним інструментом, який застосовується фрагментарно.

Необхідною умовою формування ефективних механізмів стимулювання є створення передбачуваного організаційного середовища, у якому службовець може чітко бачити можливості розвитку, підстави для кар'єрного просування та

відповідні вимоги до компетентностей. Аргументовано, що відсутність прозорості кар'єрних процедур і невизначеність критеріїв призводять до зниження внутрішньої мотивації, що особливо проявляється у молодих службовців. Тому органи влади мають забезпечити доступність інформації про стандарти посад, профілі компетентностей, вимоги до переходу між рівнями, порядок оцінювання та умови участі в кадровому резерві. Така відкритість підвищить довіру до кадрових рішень і сприятиме розвитку стійких мотиваційних установок.

Важливо, щоб система стимулювання мала чітку прив'язку до результатів професійного розвитку. Державна служба потребує моделі, за якої участь у програмах навчання, виконання індивідуального плану розвитку та підтвердження ключових компетентностей безпосередньо впливатимуть на можливість призначення на вищі посади. У цьому контексті доцільно забезпечити інтеграцію результатів оцінювання компетентностей із кар'єрними рішеннями, що дозволить зменшити ризики суб'єктивності й підвищити прогнозованість управлінських процесів. У перспективі це сприятиме формуванню нової культури персональної відповідальності, коли результати професійного зростання службовця мають реальний, вимірюваний вплив на його кар'єру.

Важливим напрямом удосконалення є стимулювання довгострокового перебування на державній службі. У сучасних умовах конкуренція з приватним сектором залишається значною, тому органи публічної влади повинні пропонувати альтернативні форми нематеріальної та професійної підтримки, які компенсують фінансові обмеження. Це може включати доступ до програм міжнародного стажування, наставництво від досвідчених управлінців, участь у стратегічних проєктах та можливість впливати на розвиток політик. Наявність таких можливостей підвищує престиж публічної служби та сприяє збереженню професійного потенціалу державних інституцій.

Необхідно підкреслити й роль керівників структурних підрозділів, для яких стимулювання розвитку персоналу має стати частиною функціональної

відповідальності. Ефективний керівник у системі публічної служби повинен виступати не лише адміністратором, а й модератором процесів професійного вдосконалення, наставником і стратегічним партнером для своїх підлеглих. Закріплення відповідних функцій у нормативних актах та їх урахування у щорічному оцінюванні діяльності керівників створить умови для підвищення якості управління персоналом і сприятиме формуванню середовища, що підтримує розвиток і мобільність службовців.

Одним із ключових напрямів удосконалення є зміцнення кадрових спроможностей органів місцевого самоврядування, які відіграють визначальну роль у реалізації політик на територіальному рівні. Вочевидь, що ефективність діяльності територіальних громад залежить від рівня професійної підготовки їх службовців, можливості брати участь у програмах розвитку та отримувати організаційну підтримку. З метою усунення регіональних диспропорцій доцільно передбачити централізовану підтримку розвитку персоналу громад, що включатиме фінансування навчальних програм, доступ до цифрових платформ розвитку, а також пріоритетне право участі в міжвідомчих та міжнародних ініціативах. Такі інструменти дозволять громадам вирівняти кадрову спроможність та забезпечити системне зростання компетентностей службовців місцевого рівня.

Розвиток системи стимулювання також потребує інституційної інтеграції з цифровою трансформацією державного управління. Цифрові інструменти дозволяють фіксувати індивідуальний прогрес, здійснювати аналітику результатів професійного розвитку, забезпечувати прозорість кадрових процедур та спрощувати доступ до навчальних ресурсів. Створення єдиного цифрового середовища розвитку – важливий крок до формування ефективної та передбачуваної системи стимулювання. Воно має містити індивідуальні професійні профілі, результати оцінювання, траєкторії розвитку, інформацію про навчальні програми та показники професійних досягнень. Інтеграція таких даних сприятиме підвищенню якості кадрових рішень і стандартизації підходів у різних органах влади.

Особливого значення в сучасних умовах набуває формування системи стратегічного кадрового резерву. Такий резерв має базуватися на аналізі компетентностей, результатах оцінювання, виконанні індивідуальних планів розвитку та готовності службовця до виконання управлінських функцій. Доцільно розширити механізми підготовки учасників резерву через спеціалізовані програми, стажування в центральних органах виконавчої влади та участь у міжвідомчих проєктах. Ефективність стратегічного резерву визначатиметься не лише кількістю осіб, включених до нього, а й часткою службовців, які фактично переходять на керівні посади, що свідчитиме про реальне функціонування механізму.

Сукупність запропонованих інструментів формує цілісну та інтегровану модель стимулювання і підтримки кар'єрного зростання публічних службовців, яка базується на принципах об'єктивності, прозорості та стратегічної орієнтації на розвиток людського капіталу. Така модель не лише поєднує окремі елементи – професійне вдосконалення, оцінювання компетентностей, наставництво, мотиваційні інструменти та цифрову аналітику, – а й вибудовує між ними системну взаємодію, що робить процеси кадрового управління більш керованими й прогнозованими. Доцільно підкреслити, що запропонований підхід спрямований не на ситуативне реагування на кадрові потреби, а на формування довгострокового бачення розвитку персоналу в органах державної влади та місцевого самоврядування.

Реалізація таких змін створює основу для формування гнучкого, конкурентоспроможного та стійкого кадрового корпусу, здатного ефективно діяти в умовах високої динаміки управлінського середовища. Практична цінність інтегрованої моделі полягає у її здатності враховувати як індивідуальні траєкторії розвитку службовців, так і стратегічні потреби органів публічної влади, що особливо важливо у період трансформаційних процесів. У сучасних умовах, коли державна служба функціонує під впливом воєнних викликів, кадрова стійкість набуває ключового значення. Йдеться не лише про збереження кадрового потенціалу, а й про здатність оперативно адаптуватися до нових

завдань, забезпечувати безперервність публічного управління та підтримувати якість надання послуг населенню.

Отже, розбудова інституційної основи, розвиток людського капіталу та удосконалення системи стимулювання виступають фундаментальними передумовами підвищення якості публічного управління. Комплексне використання запропонованих інструментів створює можливості для формування сучасної, ефективної та адаптивної публічної служби, здатної забезпечувати стратегічні цілі держави в умовах воєнного часу та в період відбудови країни. Така модель кадрової політики дозволяє не лише реагувати на поточні виклики, а й формувати управлінські спроможності, які відповідають стандартам демократичних держав і сприяють інтеграції України в європейський адміністративний простір.

ВИСНОВКИ

У межах здійсненого дослідження у підрозділі 1.1 встановлено, що професійне вдосконалення та кар'єрний розвиток публічних службовців є взаємопов'язаними елементами кадрової політики, які спільно забезпечують якість функціонування системи публічного управління. Професійний розвиток розглядається як безперервний процес формування компетентностей, що охоплює здобуття нових знань, вдосконалення навичок і розвиток управлінської культури. Кар'єрне зростання, у свою чергу, виступає механізмом реалізації професійного потенціалу та інструментом інституційного зміцнення органів влади. На основі аналізу підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників встановлено, що сучасна модель публічної служби дедалі більше орієнтується на компетентнісний підхід, де ключову роль відіграють гнучкі компетентності, здатність до адаптації та стратегічного мислення. Доведено, що формування професійного потенціалу службовців потребує не тільки підвищення кваліфікації, а й застосування сучасних методів оцінювання, індивідуальних траєкторій розвитку та систем мотиваційного впливу.

Підсумовуючи, у підрозділі 1.1 обґрунтовано теоретичні засади професійного і кар'єрного розвитку, уточнено їх змістові характеристики та визначено, що без їх системної узгодженості неможливо забезпечити інституційну спроможність публічної служби, особливо в умовах динамічних соціально-політичних змін і зовнішніх викликів.

У підрозділі 1.2 було проведено аналіз й встановлено, що нормативно-правова база України містить розгалужений комплекс актів, які регулюють питання професійного розвитку державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Законодавство визначає принципи безперервного навчання, рівність доступу до професійного вдосконалення, вимоги до оцінювання результативності та механізми формування індивідуальних планів розвитку. Разом з тим, виявлено, що значна частина положень виконується фрагментарно, що проявляється у нерівномірності організаційного забезпечення,

різному рівні інституційної спроможності територіальних громад та недостатній координації між органами влади різних рівнів. Проведений аналіз продемонстрував, що практична реалізація нормативних вимог значною мірою залежить від ресурсної забезпеченості та управлінської культури конкретного органу. Окремі функції, передбачені законодавством, зокрема оцінювання компетентностей та планування розвитку, потребують подальшої стандартизації та методичного супроводу.

У підсумку підрозділ 1.2 дозволив визначити ключові прогалини у нормативній та організаційній площині, що зумовлює необхідність подальшої модернізації системи з метою досягнення реальної, а не формальної реалізації професійного розвитку.

У підрозділі 2.1 проведено комплексну характеристику сучасного стану системи професійного навчання публічних службовців в Україні та визначено ключові чинники, що впливають на її результативність. Аналіз показав, що нормативна база формує цілісні вимоги до безперервного навчання, однак практична реалізація залишається нерівномірною й залежить від інституційної спроможності конкретних органів влади. Особливо виразною виявилася територіальна диференціація: органи державної влади та спроможні громади демонструють стабільні підходи до планування розвитку персоналу, тоді як у малих громадах навчання часто має формальний характер через брак фінансування, кадрових ресурсів або доступу до освітніх програм.

Дослідження показало, що цифровізація навчального процесу стала одним із найбільш вагомих каталізаторів змін, проте її можливості реалізуються не повною мірою. Залишається нерозв'язаною проблема низької інтегрованості локальних освітніх ініціатив у загальнодержавну політику розвитку людського капіталу, що призводить до відсутності єдиних стандартів професійної підготовки. Крім того, встановлено, що кадрова плинність, обмеженість матеріальних стимулів та недостатня мотивація службовців знижують ефективність існуючих програм підвищення кваліфікації.

Підсумовуючи, у підрозділі 2.1 обґрунтовано, що модернізація професійного навчання потребує комплексного підходу, який включає гармонізацію державної та місцевої політики, розбудову цифрової інфраструктури, інституційну підтримку громад та формування умов для реального, а не формального, залучення службовців до програм розвитку. Такий підхід здатний забезпечити підвищення якості управлінських рішень і професійної культури публічної служби.

У підрозділі 2.2 визначено основні проблеми функціонування системи кар'єрного розвитку публічних службовців в Україні та окреслено перспективні напрями її вдосконалення. Аналіз показав, що формальні можливості кар'єрного просування, визначені законодавством, не завжди підкріплені реальними механізмами їх практичної реалізації. Недостатність прозорих критеріїв оцінювання, обмежена якість кадрового резерву, фрагментарність процедур підвищення на посаді та низький рівень внутрішньої мобільності залишаються серед ключових перешкод для формування ефективної кар'єрної траєкторії.

Важливим результатом проведеного дослідження стало виявлення дисбалансу між вимогами до компетентностей і фактичними можливостями їх розвитку, що зумовлює невідповідність між рівнем підготовки службовців та складністю завдань, які вони виконують. Додаткові виклики формують умови воєнного стану, які висувають підвищені вимоги до гнучкості, управлінської відповідальності та здатності діяти в ситуаціях невизначеності.

У підрозділі 2.2 також було визначено, що перспективи розвитку системи кар'єрного просування пов'язані з переходом до компетентнісної моделі оцінювання, розбудовою цифрових інструментів управління персоналом, удосконаленням підходів до формування кадрового резерву та створенням ефективної системи стимулювання службовців. Зроблено висновок, що для підвищення інституційної стійкості органів влади необхідно забезпечити прозорість кар'єрних процедур, впровадити єдині стандарти оцінювання й адаптувати систему розвитку персоналу до умов повоєнного відновлення держави.

У підрозділі 3.1 розроблено й обґрунтовано комплекс механізмів удосконалення професійного розвитку та оцінювання компетентностей публічних службовців. Результати аналізу підтвердили необхідність переходу від формальних моделей навчання до системних, інтегрованих рішень, що охоплюють регулярне оцінювання, індивідуальне планування й цифрову підтримку процесів розвитку персоналу. Особлива увага приділена створенню національної цифрової платформи, яка має забезпечити єдиний технічний простір для роботи з компетентностями, кадровим резервом, навчальними програмами та результатами оцінювання.

Дослідження встановило, що ефективність механізмів професійного вдосконалення залежить від узгодженості між різними рівнями влади, чіткості методичного супроводу з боку НАДС та наявності сучасних управлінських інструментів у кадрових службах. Запропоновані рішення, зокрема оновлення профілів компетентностей, створення системи наставництва, перехід до компетентнісної моделі оцінювання та впровадження оновленої методики визначення потреб у навчанні, спрямовані на формування цілісної моделі розвитку людського капіталу.

Сформульовано висновок, що запропоновані механізми здатні підвищити професійну готовність службовців, забезпечити прозорість управлінських рішень і сприяти формуванню нового стандарту державного управління, орієнтованого на результативність, професіоналізм і сталість.

У підрозділі 3.2 сформовано цілісну систему пропозицій щодо вдосконалення механізмів стимулювання та підтримки кар'єрного зростання публічних службовців. Розроблений комплекс заходів охоплює визначення відповідальних органів, інструментів реалізації, етапів упровадження, строків і ключових індикаторів ефективності, що забезпечує практичну можливість застосування запропонованої моделі в умовах функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування.

Сформульовані пропозиції акцентують на необхідності переходу до системної, прогнозованої та прозорої моделі управління кар'єрою, яка

ґрунтується на компетентнісному оцінюванні, цифрових рішеннях, удосконаленій системі добору та ефективних мотиваційних механізмах. Особливу увагу приділено створенню умов для внутрішньої мобільності, формуванню якісного кадрового резерву та підвищенню рівня зацікавленості службовців у професійному зростанні.

У підсумку доведено, що реалізація запропонованої моделі сприятиме підвищенню інституційної спроможності органів влади, зміцненню управлінської культури та забезпеченню сталого розвитку кадрового потенціалу в умовах трансформаційних процесів і післявоєнного відновлення держави.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітична довідка за результатами опитування державних службовців щодо організаційної культури 2020–2023. URL: <https://surl.li/iqvicu> (дата звернення: 27.10/2025).

1. Вітер К. М. Аспекти професійної компетентності публічних службовців. Редакційна колегія, 145. URL: <https://surl.lt/ajgywa> (дата звернення: 10.05.2025 р.).

2. Година М. А. Зміст, структура та значення професійного розвитку державних службовців у системі заходів організаційно-правового забезпечення публічної служби в Україні. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2020. № 2, т. 31 (70). С. 18–23. URL: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2020.2/03> (дата звернення: 10.05.2025 р.).

2. Державне управління в Україні. Моніторинговий звіт. OECD, 2023. URL: <https://doi.org/10.1787/b0dd70ef-uk> (Дата звернення 12.08.2025).

3. Деякі питання реформування державного управління України. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р : станом на 23 груд. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p#Text> (дата звернення: 10.11.2025 р.).

4. Долженков О. Планування професійного розвитку публічних службовців: проблеми та перспективи. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2022. № 27. С. 94–102. URL: <https://doi.org/10.35432/tisb272022276678> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

5. Київська школа економіки. Ukraine Human Capital Chartbook: як людський капітал визначає сценарії розвитку України. 2025. URL: <https://surl.lu/ueitct> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

6. Конституція України. Від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 10.01.2024 р.).

7. Кошова С. П. Теоретико-методологічні засади адаптивного навчання державних службовців. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020.

№ 6. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.6.53> (дата звернення: 10.01.2024 р.).

8. Кубасова Є. Г. Професійна компетентність публічних службовців: поняття, структура, критерії. Юридичний науковий електронний журнал. 2022. № 11. С. 126–129. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-11/26> (Дата звернення 04.06.2025).

9. Ларіна Н. Б. Професіоналізація та професійно-кар'єрне зростання публічних службовців: виклики та перспективи. 2023. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2023.19.12> (дата звернення 26.08.2025).

10. Луценко О. Є. Правове регулювання професійного розвитку державних службовців. 2023. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.75.3.7> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

3. Ляшенко Т. Реформа держуправління як спосіб підвищення інституційної спроможності держави: закордонний досвід. Літопис Волині. № 31. С. 145–150. URL: <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2024.31.23> (дата звернення 06.09.2025).

11. Мельников О. Ф., Косенко В. В., Кобзев І. В. Сучасні форми професійного навчання державних службовців. У: Теорія модернізації в контексті сучасної світової науки: матеріали IV Міжнародної наукової конференції, Мукачєво, 24 січня 2025 р. Вінниця : UKRLOGOS Group, 2025. С. 109–113. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/35381> (дата звернення 15.09.2025).

4. Національне агентство України з питань державної служби. Мотивація персоналу як інструмент управління персоналом на публічній службі. URL: <https://surl.li/rrzthc> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

12. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua> (дата звернення 06.09.2025).

13. Пархоменко-Куцевіл О. Обґрунтування запровадження цифровізації у кадрову політику системи публічного управління. 2024. URL: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-03> (дата звернення 05.05.2025).

14. Підтримання темпу процесу децентралізації в Україні. OECD, 2018.
URL: <https://doi.org/10.1787/9789264301481-uk> (дата звернення: 10.07.2025 р.).
15. Польовий П. В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 5.
URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2682> (дата звернення: 10.07.2025 р.).
16. Про державну службу. Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII : станом на 7 верес. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 10.10.2025).
17. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР : станом на 12 верес. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення 10.10.2025).
18. Про службу в органах місцевого самоврядування. Закон України від 07.06.2001 № 2493-III : станом на 1 серп. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення 15.08.2025).
5. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації. Розпорядження КМУ від 03.03.2021 № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-p#Text> (дата звернення 13.05.2025).
19. Птахіна О. М. Розвиток професійної компетентності публічних службовців в сучасних умовах. Емоційний інтелект у фінансах: аспект мікро-рівня. 2023. С. 341. URL: <https://surli.cc/iyqsxj> (дата звернення: 29.07.2025).
20. Річний звіт 2023. Вища школа публічного управління. URL: <https://hs.gov.ua/richnyj-zvit-2023> (дата звернення: 10.09.2025 р.).
21. Розвиток системи професійного навчання державних службовців. НАДС. URL: <https://surl.lu/ddyrqu> (дата звернення: 10.09.2025 р.).
22. Сопілка А. Розвиток системи професійного навчання державних службовців в умовах європейської інтеграції. URL: <https://doi.org/10.15421/342334> (дата звернення: 01.09.2025).

23. Ткаченко О. Мотивація та стимулювання публічних службовців. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. № 8. С. 126–135. URL: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-126-135> (дата звернення: 17.06.2025).
24. Baig F. A., Han X., Hasnain Z., Rogger D. Introducing the Worldwide Bureaucracy Indicators: A New Global Dataset on Public Sector Employment and Compensation. *Public Administration Review*. 2021. С. 564–571. URL: <https://doi.org/10.1111/puar.13355> (дата звернення: 10.07.2025 р.).
25. Cho Y. J., Poister T. H. Human Resource Management Practices and Trust in Public Organizations. *Public Management Review*. 2012. Vol. 15. No. 6. P. 816–838. URL: <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.698854> (дата звернення: 10.08.2025).
26. Christensen T., Lægreid P. The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*. 2007. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00797.x> (дата звернення: 26.10.2025).
27. Denhardt R., Denhardt J. *The New Public Service: Serving, Not Steering*. New York : Routledge, 2000. URL: <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117> (дата звернення: 23.10.2025).
28. Goncharuk N., Orhiiets O., Prokopenko L. Formation and development of the system of professional training of public servants in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. URL: <https://surl.li/ynsjvp> (дата звернення: 10.07.2025 р.).
29. Halim S. B. K., Osman S. B., Al Kaabi M. M., Alghizzawi M., Alrayssi J. A. A. The Role of Governance, Leadership in Public Sector Organizations: A Case Study in the UAE. In: Alareeni B., Hamdan A., Khamis R., Khoury R. E. (eds.) *Digitalisation: Opportunities and Challenges for Business*. ICBT 2022. *Lecture Notes in Networks and Systems*. Vol. 621. Cham : Springer, 2023. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-26956-1_30 (дата звернення: 26.10.2025).
30. Hameduddin T., Engbers T. Leadership and public service motivation: a systematic synthesis. *International Public Management Journal*. 2021.

URL: <https://doi.org/10.1080/10967494.2021.1884150> (дата звернення: 10.07.2025 р.).

31. Nuța A. C. C., Lupu D., Nuta F. M. The impact of public education spending on economic growth in Central and Eastern Europe: An ARDL approach with structural break. *Economic Research – Ekonomska Istraživanja*. 2022. Vol. 36. No. 1. P. 1261–1278. URL: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2086147> (дата звернення: 10.06.2025 р.).

32. Olowu A. Exploring the Role of Human Resource Management in Advancing Change in the Public Sector. *E-Journal of Humanities, Arts and Social Sciences*. 2024. Vol. 5. No. 16. P. 3157–3168. URL: <https://surl.li/oznvay> (дата звернення: 23.10.2025).

33. Pantelic M. S. J. Public service ethics in local self-government. *Српско социолошко друштво*. 2021. Vol. 55. No. 3. P. 997–1017. URL: <https://surl.li/qqfstc> (дата звернення: 10.07.2025 р.).

34. Performance Management in the Public Administration – Seven Success Factors. *EFI Insight – Governance*. Washington, DC : World Bank, 2021. URL: <https://surl.li/xbgmtn> (дата звернення: 26.10.2025).

35. Perry J., Hondeghem A. (eds.) *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford : Oxford University Press, 2008. (online ed. 2023). URL: <https://surl.li/otmkig> (дата звернення: 10.06.2025 р.).

36. Pollitt C., Dan S. *COCOPS - Coordinating for Cohesion in the Public Sector of the Future: The Impact of New Public Management Reforms in Europe*. 2011. URL: <https://surl.li/pnanxi> (дата звернення: 26.10.2025).

37. Potluka O., Medeiros E. Administrative and organizational capacities of civil society in EU Cohesion Policy. *Regional Studies*. 2021. URL: <https://doi.org/10.1080/00343404.2021.1986626> (дата звернення: 10.07.2025 р.).

38. *Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service*. OECD, 2023. URL: <https://doi.org/10.1787/5b378e11-en> (дата звернення: 23.10.2025).

39. Public Governance Reviews: Skills for a High Performing Civil Service. OECD, 2017. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264280724-en> (дата звернення: 10.08.2025).
40. Public Sector as Partner for a Better Society. EIPA, 2022. URL: <https://surl.li/yklillf> (дата звернення: 10.08.2025).
41. Public Sector Performance Programme 2022–2025. EIPA. URL: <https://surl.li/dmfby> (дата звернення: 10.06.2025 р.).
42. Rainey H. Understanding and Managing Public Organizations. Jossey-Bass, 2009. URL: <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/46562/1/324.pdf> (дата звернення: 26.10.2025).
43. Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability. OECD. URL: <https://surl.li/maagqx> (дата звернення: 10.07.2025 р.).
44. Shadow Report Civil Service Reform in Ukraine: Specialised Law Implementation in 2016–2017. URL: <https://surl.li/hmmlzi> (дата звернення: 23.10.2025).
45. Society. Integration. Education. Proceedings of the International Scientific Conference. 2024. URL: <https://doi.org/10.17770/sie2024vol2.7815> (дата звернення: 10.06.2025 р.).
46. Zolak Poljasevic B., Gricnik A. M., Sarotar Zizek S. Human Resource Management in Public Administration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements and Resistance to Change. Administrative Sciences. 2025. Vol. 15. P. 94. URL: <https://doi.org/10.3390/admsci15030094> (дата звернення: 10.07.2025 р.).