

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
ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Виконала студентка 2 курсу,
групи ЗПУА -4-24
Спеціальності 281 – «Публічне
управління та адміністрування»
Освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»

_____ Аліна ПАЛАМАРЕНКО

Науковий керівник роботи:
кандидат наук з державного управління

_____ Олег КУЛІНІЧ

Харків - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ	8
1.1 Сутність професійного навчання публічних службовців як елемента державної кадрової політики	8
1.2 Правові засади професійного навчання публічних службовців в Україні	21
1.3 Організація системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців в Україні.....	29
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ.....	38
2.1 Кількісно-якісні параметри кадрового корпусу державної служби України.....	38
2.2 Аналіз освітнього рівня державних службовців	44
2.3 Оцінювання результативності професійного навчання державних службовців в Україні	51
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	58
3.1 Оновлення системи професійного навчання державних службовців: ключові проблеми та шляхи їх подолання	57
3.2 Впровадження інноваційних підходів до організації професійного навчання в системі публічного управління	67
3.3 Напрями вдосконалення професійного навчання публічних службовців у контексті європейської інтеграції України	75
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена необхідністю модернізації нормативно-правового середовища держави у сфері професійного розвитку, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців відповідно до стратегічних орієнтирів реформи публічної служби та європейського курсу України. Одним із ключових пріоритетів державної політики є формування цілісної, ефективної та інклюзивної системи безперервного професійного навчання кадрів публічного управління, яка б відповідала європейським стандартам належного врядування, адміністративної спроможності держави, національним традиціям, вимогам інтеграції до єдиного європейського освітнього простору та цифрової трансформації публічної служби.

Ефективність системи публічного управління безпосередньо залежить від рівня професіоналізації управлінських кадрів – їхньої управлінської, правової, цифрової та комунікативної компетентності, інноваційності та здатності діяти в умовах демократичного врядування, політичної конкуренції, воєнних і безпекових викликів, глобалізаційних процесів. Трансформаційні процеси у публічному управлінні, перехід до результатоорієнтованого та сервісного підходів, зміна інструментів реалізації державних функцій і управлінських завдань, упровадження державних, галузевих і регіональних програм розвитку, відновлення та євроінтеграції потребують активізації діяльності суб'єктів системи професійного навчання публічних службовців та посилення координації між ними.

Ключовою передумовою ефективності публічного управління виступає його професіоналізація, інституціоналізація компетентнісного підходу й закріплення принципу безперервного навчання впродовж життя. Провідним інститутом цього процесу є система професійного навчання, орієнтована на розвиток людського капіталу, управлінського лідерства, зміцнення інституційної та інтелектуальної спроможності органів публічної влади,

здатних забезпечувати якісні публічні послуги, розробку та реалізацію публічної політики.

Аналіз досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні засади функціонування та розвитку системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації публічних службовців широко представлені у працях вітчизняних дослідників, зокрема В. Бакуменка, О. Воронька, Н. Гончарук, С. Дубенка, В. Князева, В. Козакова, В. Кременя, С. Крисюка, О. Кулініча, В. Куценка, Н. Мотренка, О. Оболенського, В. Олуйка, Г. Опанасюк, Л. Прокопенко, Ю. Шарова, І. Шпекторенка, Г. Щокіна та ін. Їхні науково-теоретичні напрацювання щодо розвитку кадрового потенціалу публічної служби, інституційного забезпечення державної служби, реформування державного управління, публічного адміністрування та формування професійних компетентностей можуть бути використані для оновлення концептуальних засад системи професійного навчання публічних службовців і адаптації іноземного досвіду до українських реалій.

Водночас аналіз сучасних наукових праць засвідчує недостатню дослідженість проблем адаптації зарубіжного досвіду професійного навчання до українського контексту публічної служби, особливо з урахуванням викликів воєнного стану, відновлення та післявоєнної реконструкції. Теоретико-методологічна база цього напрямку залишається фрагментарною, позбавленою системного, міждисциплінарного підходу та належним чином обґрунтованих практичних рекомендацій для органів публічної влади різних рівнів. Отже, вибір теми дослідження обумовлений об'єктивною потребою у подальшій модернізації публічної служби, розвитку й підвищенні ефективності професійного навчання кадрів у системі публічного управління, формуванні нової культури управління та сервісної орієнтації.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є узагальнення теоретико-методологічних основ професійного навчання у сфері публічного управління як складової державної кадрової політики та формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи підготовки,

перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців України в умовах євроінтеграції та відновлення держави.

До основних завдань дослідження належать:

- визначення сутності професійного навчання публічних службовців як складової державної кадрової політики та механізму забезпечення інституційної спроможності публічної влади;
- аналіз правових засад професійного розвитку публічних службовців, включаючи загальне та спеціальне законодавство у сфері публічної служби;
- характеристика організаційних особливостей навчального процесу в системі публічної служби України та ролі основних інституцій професійного навчання;
- дослідження кількісного та якісного складу публічних службовців, включно з гендерними, віковими та кваліфікаційними параметрами;
- оцінка рівня освіти кадрів публічного управління та відповідності їхніх компетентностей сучасним викликам і стандартам публічної служби;
- розробка пропозицій щодо впровадження інноваційних, цифрових та компетентнісно орієнтованих підходів у професійне навчання публічних службовців;
- формування рекомендацій щодо вдосконалення механізмів професіоналізації публічної служби, мотивації до безперервного навчання та оцінювання результативності професійного розвитку.

Об'єкт дослідження – система професійного навчання публічних службовців в Україні як складна, багаторівнева підсистема публічного управління.

Предмет дослідження – процес реформування, оновлення та вдосконалення професійного навчання кадрів публічного управління як ключового елемента державної кадрової політики та інструменту підвищення якості публічних послуг.

Методи дослідження. Методологія дослідження ґрунтується на діалектичному підході до вивчення закономірностей розвитку системи

професійного навчання в публічному управлінні. Використано комплекс взаємодоповнюючих наукових методів: аналізу, синтезу, порівняння, систематизації, теоретичного узагальнення, причинно-наслідкового та абстрактно-логічного моделювання – для аналізу кількісного та якісного складу службовців і структури системи публічної служби; індукції й дедукції – для оцінки правових і організаційних засад професійного навчання, виявлення проблем та тенденцій його розвитку; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження, динаміки кадрових показників і впливу професійного навчання на якість публічного управління.

Нормативно-правова база дослідження. Інформаційну та нормативну основу становлять Конституція України, Закони України: «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII (із подальшими змінами та доповненнями), «Про запобігання корупції», оновлений Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 02.05.2023 № 3077-IX (із визначенням нових засад публічної служби в органах місцевого самоврядування), укази і розпорядження Президента України, акти Кабінету Міністрів України, постанови Верховної Ради України, нормативні акти Національного агентства України з питань державної служби, а також низка спеціальних законів: «Про державну митну службу України», «Про прокуратуру України», «Про Збройні Сили України», «Про національну поліцію» та інші акти, що регламентують статус та професійний розвиток окремих категорій публічних службовців.

У першому розділі розкрито зміст, принципи та функції професійного навчання як складової державної кадрової політики, уточнено понятійно-категоріальний апарат публічного управління в контексті професійного розвитку, проаналізовано чинну нормативно-правову базу, що забезпечує функціонування системи навчання кадрів публічного управління на державному та місцевому рівнях.

У другому розділі здійснено оцінку кадрового потенціалу публічної служби, проведено аналіз кількісного і якісного складу публічних службовців,

досліджено сучасний освітній та кваліфікаційний рівень працівників, наведено критерії й показники оцінювання ефективності професійного навчання, а також узагальнено проблеми та бар'єри в його організації.

У третьому розділі Рекомендації щодо реалізації державної політики у сфері професійного навчання публічних службовців» обґрунтовано напрями реформування системи професійного розвитку кадрів, запропоновано інноваційні, цифрові та мережеві підходи до організації навчального процесу, наведено пропозиції з адаптації системи професійного навчання до вимог європейських стандартів, принципів належного врядування та післявоєнного відновлення України.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування підготовлених рекомендацій центральними органами виконавчої влади та місцевими державними адміністраціями під час формування й реалізації державної кадрової політики, розроблення програм професійного навчання та управління персоналом. Розроблені підходи можуть бути використані для вдосконалення системи професійного навчання у сфері публічного управління, посилення управлінської спроможності органів публічної влади та підвищення якості публічних послуг для громадян.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

1.1 Сутність професійного навчання публічних службовців як елемента державної кадрової політики

Для будь-якої сучасної держави, незалежно від рівня її соціально-економічного та політичного розвитку, ключовим викликом залишається забезпечення результативності та ефективності публічного управління. З метою підвищення дієвості інститутів публічної влади здійснюються системні реформи публічного управління та публічної служби, розробляються критерії оцінювання ефективності функціонування органів публічної влади, якості публічних послуг і управлінських рішень.

Однією з найважливіших форм стратегічного кадрового забезпечення системи публічного управління є професійне навчання публічних (державних) службовців, правові засади якого ґрунтуються на Конституції України та законах України «Про вищу освіту», «Про державну службу», а також на указах Президента України, постановах Кабінету Міністрів України та інших нормативно-правових актах у сфері публічної служби, що регламентують підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів. З урахуванням оновленого законодавства про державну службу та розвитку інституту професійного розвитку службовців активно обговорюються питання якості, результативності й організаційного забезпечення системи професійного навчання, яка виступає інструментом професіоналізації публічної служби України.

Політична динаміка, реформування сектору публічного управління, децентралізація та євроінтеграційні процеси вимагають оперативного

вдосконалення організаційних форм, змісту і методів навчання всіх категорій публічних службовців. Необхідність формування цілісної, проактивної державної кадрової політики, оновлення підходів до добору, підготовки, просування та утримання кадрів публічної служби детально аналізується в роботах відомих українських учених і практиків В. Авер'янова, О. Воронька, О. Губи, С. Дубенка, В. Князева, П. Когута, Г. Лелікова, В. Лугового, П. Назимка, Н. Нижник, В. Олуйка, П. Павленчика, С. Серьогіна, В. Цветкова, Г. Щокіна, О. Яковенка, В. Яцуби, В. Яцюка та ін. [2; 7; 14; 26]. У цих дослідженнях професійне навчання розглядається як ключовий інструмент реалізації державної кадрової політики, формування управлінської еліти та розвитку людського капіталу у публічному секторі.

Проблематиці професійного навчання державних службовців, пошуку інноваційних моделей і технологій його удосконалення присвячені праці українських дослідників В. Александрова, О. Воронька, Л. Гогіної, Р. Ільясова, Г. Опанасюк, Н. Протасової, В. Понеділка, С. Серьогіна, О. Слюсаренка, А. Чемериса, О. Якубовського, В. Яцуби [3; 7; 13]. У їхніх працях акцентується увага на переході від формального підвищення кваліфікації до системно організованого професійного розвитку, орієнтованого на компетентності, результати діяльності та потреби публічної політики.

Навчання у сучасному розумінні трактується як будь-який цілеспрямований процес змін у знаннях, поглядах, цінностях, уміннях і поведінці особи, що сприяє підвищенню її професійної та соціальної спроможності. Освіту доцільно розглядати як організовану комунікацію з метою навчання, що забезпечує обмін знаннями, формування компетентностей та розвиток критичного мислення. Виходячи з цього, система професійного навчання публічних службовців вирішує низку базових завдань, пов'язаних із реалізацією різних форм професійного розвитку:

– підготовка публічних (державних) службовців – навчання, спрямоване на здобуття особою нового для неї освітньо-кваліфікаційного рівня (бакалавр, магістр) або професійної кваліфікації за спеціальністю, орієнтованою на

діяльність в органах державної влади чи місцевого самоврядування; під підготовкою варто розуміти як навчання осіб, що вже перебувають на публічній службі, так і тих, хто цілеспрямовано готується до входження в систему публічного управління;

– перепідготовка публічних службовців – навчання з метою здобуття іншої спеціальності (спеціалізації), необхідної для здійснення професійної діяльності в органах публічної влади, що забезпечує гнучкість кадрового потенціалу, можливість горизонтальної та вертикальної мобільності в системі публічної служби;

– підвищення кваліфікації публічних службовців – навчання, спрямоване на оновлення та розширення професійних знань, розвиток управлінських, правових, комунікативних і цифрових компетентностей, досягнення визначеного рівня загальної управлінської культури відповідно до категорії посади, функціональних повноважень та актуальних викликів публічного управління. Таке навчання спеціалізується у межах певних посадових категорій, зосереджується на конкретних функціях, завданнях і повноваженнях, враховує потреби окремого органу влади, конкретної посади та індивідуальної траєкторії професійного розвитку службовця.

Система професійного навчання публічних службовців може ефективно розвиватися лише за умови сталого й усвідомленого попиту на результати їхньої діяльності, прозорого зв'язку між якістю компетентностей та якістю публічних послуг. Необхідним є формування сучасного мотиваційного механізму, який не лише зобов'язує, а й заохочує публічного службовця до постійного оновлення знань, умінь і навичок, участі у програмах підвищення кваліфікації та професійного розвитку. Універсальним способом досягнення цього є інтеграція результатів навчання в систему управління персоналом: пов'язання службового просування, атестації, оцінювання результатів службової діяльності з професійними досягненнями, виконанням індивідуальних планів професійного розвитку та результатами проходження навчальних програм.

Становлення, функціонування та розвиток професійного навчання публічних службовців мають відбуватися з урахуванням таких базових принципів:

- визнання професійного навчання службовців органічною складовою публічної служби та ключовим напрямом реалізації державної кадрової політики, нерозривно пов'язаним із системою управління персоналом;
- забезпечення випереджального характеру змісту навчання з урахуванням стратегічних пріоритетів розвитку держави, ускладнення завдань і функцій органів публічної влади, впровадження інноваційних управлінських рішень, цифрових технологій та результатів сучасних наукових досліджень;
- гарантування безперервності та обов'язковості навчання для всіх категорій публічних службовців, його тісного зв'язку з професійним розвитком персоналу, плануванням та реалізацією індивідуальної кар'єри, посадовим просуванням, присвоєнням рангів і врахуванням особистих освітніх запитів працівника;
- цільова спрямованість професійного навчання на досягнення результатів, визначених державними освітніми стандартами, професійними стандартами та вимогами до компетентностей, поєднання різних видів і форм навчання, розвиток післядипломної освіти, аспірантури та докторантури в галузі публічного управління;
- організація навчального процесу й формування змісту програм на основі широкого використання результатів наукових досліджень, аналізу сучасної практики публічного управління та публічної служби, упровадження активних, практикоорієнтованих методів навчання, кейсів, проектного підходу, що сприяють розвитку аналітичного мислення, самостійності та персональної відповідальності службовців;
- створення сучасного цифрового та інформаційно-освітнього середовища у сфері публічної служби, забезпечення відкритого доступу слухачів до освітніх ресурсів, надання державної та донорської підтримки закладам освіти й центрам підвищення кваліфікації для розвитку їхньої

матеріально-технічної, навчально-методичної та соціальної інфраструктури;

– формування мережі закладів, що здійснюють професійне навчання публічних службовців, на конкурсних засадах, що забезпечує оновлення змісту навчання, конкуренцію якісних освітніх послуг та відбір найбільш спроможних інституцій;

– функціонування системи професійного навчання переважно на основі державного та місцевого замовлення за рахунок коштів державного і місцевих бюджетів, а також із залученням інших джерел фінансування, не заборонених законодавством, включаючи міжнародну технічну допомогу й грантові програми;

– єдине навчально-методичне керівництво та координація практичної діяльності всіх елементів системи професійного навчання публічних службовців з боку уповноважених органів, що забезпечують узгодженість стандартів, програм, підходів до оцінювання та моніторингу результатів;

– широке і системне використання вітчизняного та зарубіжного досвіду організації публічної служби й професійного навчання, зокрема кращих практик держав – членів ЄС і країн Східного партнерства, з урахуванням національних особливостей публічного управління в Україні.

Система професійного навчання публічних службовців може ефективно розвиватися лише за умови стійкого та усвідомленого запиту суспільства і держави на результати їхньої діяльності, що проявляється у зростанні вимог до якості публічних послуг, управлінських рішень та відкритості влади. Необхідним є створення сучасного мотиваційного механізму, який не лише формально зобов'язує, а й реально стимулює публічного службовця до безперервного оновлення професійних знань, умінь і компетентностей, участі в програмах підвищення кваліфікації та професійного розвитку.

Постановою Кабінету Міністрів України від 8 лютого 1997 р. № 167 «Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників

державних підприємств, установ і організацій» уперше було здійснено спробу органічно інтегрувати професійне навчання, підвищення кваліфікації та розвиток кар'єри державного службовця в єдину систему управління персоналом публічної служби. Нормативно закріплено обов'язковість проходження підвищення кваліфікації за професійними програмами у випадках зарахування до кадрового резерву, призначення на вищі посади, перед черговою атестацією, а також для фахівців, які вперше вступають на державну службу протягом першого року їхньої роботи.

Також було визначено, що в кожному органі державної влади формуються річні та перспективні плани роботи з персоналом, у яких, зокрема, деталізуються заходи щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, системи заохочення й контролю результатів роботи державних службовців. Це є одним з інструментів реалізації ст. 29 Закону України «Про державну службу», де зазначено, що результати навчання і підвищення кваліфікації є однією з підстав для просування по службі, що посилює зв'язок між професійним розвитком та кар'єрними можливостями.

Запровадження такого механізму службового просування, який поєднує кваліфікаційні, освітні вимоги та результати безперервного навчання публічних службовців, дає змогу суттєво уточнити й удосконалити нормативні критерії призначення й добору кадрів на посади. Це забезпечує більш якісну професійну підготовку до виконання посадових обов'язків, сприяє підвищенню прозорості та об'єктивності кадрових рішень у системі публічного управління.

Методологічною основою оновлення та вдосконалення змісту професійного навчання публічних службовців може слугувати суб'єктно-діяльнісний підхід до його формування. Його застосування передбачає насамперед визначення узагальненої структури професійної діяльності публічного службовця, яка охоплює чотири ключові елементи: мету діяльності (очікуваний результат), її предмет, засоби та процедури реалізації.

Аналіз положень Конституції України, законодавства про публічну

службу, а також розуміння публічної служби як діяльності в інтересах людини, громадянина та держави, що охоплює всі основні сфери життєдіяльності, дозволили сформулювати зазначені компоненти структури професійної діяльності публічного службовця, наведені у таблиці 1.1. При цьому важливо враховувати вимоги нормативних документів щодо розроблення складових системи стандартів вищої освіти, де центральне місце також посідає опис структури професійної діяльності фахівця.

Таблиця 1.1 – Узагальнена структура професійної діяльності публічного (державного) службовця

Складова структури	Зміст
Мета діяльності	Створення умов для забезпечення прав, свобод і законних інтересів людини як найвищої цінності
Предмет діяльності	Забезпечення реалізації завдань і функцій держави у відповідних сферах публічної політики
Засоби	Правові інструменти, організаційні інститути органів державної влади та місцевого самоврядування, організаційно-розпорядчі й консультативно-дорадчі дії
Процедури	Підготовка проєктів нормативно-правових актів, забезпечення їх реалізації, моніторинг і контроль виконання на основі аналізу та прогнозування політичного й соціально-економічного стану держави

Виходячи з наведеної узагальненої структури професійної діяльності можна сформулювати базові вимоги до професійної підготовки публічного службовця:

- засвоєння ключових елементів теорії публічного управління та публічної політики;
- оволодіння практичними вміннями, необхідними для ефективного виконання посадових обов’язків;

- здатність розробляти проекти нормативно-правових актів, управлінських документів та забезпечувати їх реалізацію на практиці;
- спроможність ініціювати й підтримувати інноваційні підходи в управлінській діяльності;
- готовність брати участь у формуванні та реалізації політик розвитку всіх сфер життєдіяльності людини (економічної, соціальної, духовної, політичної);
- володіння спеціальними знаннями й уміннями для виконання завдань і функцій держави в конкретній галузі чи сфері публічної діяльності.

У системі підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців вирізняють такі основні функції:

– Адаптивна функція – пов’язана з адаптацією фахівця до професійного середовища, набуттям і збагаченням досвіду практичної діяльності, розвитком професійної інтуїції, гнучкого й нелінійного мислення у складних управлінських ситуаціях.

– Компенсаторна функція – спрямована на відновлення частково втрачених або застарілих знань, а також на заповнення прогалин, що могли виникнути під час базової освітньої підготовки.

– Аналітична функція – забезпечує формування вміння критично осмислювати наявну практику публічного управління та публічної служби, виявляти проблеми, ризики й можливості для підвищення ефективності управлінських рішень.

– Перетворювальна функція – полягає у подоланні застарілих стереотипів і шаблонів мислення, які перешкоджають запровадженню нових підходів до теорії та практики управління, та у формуванні готовності до конструктивних змін.

– Розвивальна функція – спрямована на всебічний, гармонійний розвиток особистості публічного службовця, його професійного, наукового, культурного й духовного потенціалу, розширення світогляду та управлінської культури.

– Прогностична функція – у внутрішньому вимірі системи професійного навчання орієнтована на розвиток у службовців здатності прогнозувати результати своєї поточної та майбутньої діяльності, визначати цілі та завдання, планувати й програмувати власну роботу, приймати оптимальні рішення.

– Комунікативна функція – реалізується через створення умов для професійного спілкування слухачів із досвідченими науковцями, практиками, політичними й громадськими діячами, представниками культурної сфери та з колегами, що сприяє обміну досвідом, мережуванню та формуванню професійних спільнот.

– Стимулювальна функція – полягає у формуванні зацікавленості публічних службовців у здобутті нових знань, організації навчального процесу на основі проблемно-ситуаційних, дослідницьких і пошукових методів, які розширюють освітні потреби фахівців, урізноманітнюють коло їхніх інтересів, включно з непрофесійними, але такими, що сприяють загальному розвитку.

Названі функції системи підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців перебувають у тісному концептуальному та практичному взаємозв'язку, формуючи цілісну логіку професійного розвитку кадрів. Їх взаємозумовленість дає можливість краще зрозуміти природу процесів, що визначають динаміку й спрямованість еволюції системи професійного навчання, а також сприяє підвищенню результативності освітніх програм і якості підготовки публічних службовців.

Цілісність національної системи професійного навчання має забезпечуватися єдиними на рівні держави вимогами до змісту, строків, форматів і нормативів навчання, визначених законодавством і державними стандартами. Це є необхідною умовою формування відносно однорідного за рівнем професійної підготовки висококваліфікованого корпусу публічних службовців, здатних працювати в різних органах влади на уніфікованих за якістю засадах.

Важливою структурною складовою загальнонаціональної системи є

акредитовані заклади освіти та спеціалізовані інститути, які здійснюють підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації публічних (державних) службовців. До них належать заклади вищої освіти, галузеві інститути, центри післядипломної освіти, які спеціалізуються на професійному розвитку керівників і фахівців підприємств, організацій та установ, що виконують публічні функції.

Загальнодержавна система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців має власну цільову орієнтацію, зміст і характерні ознаки як єдина, інтегрована система освітньої діяльності. Вона функціонує на основі спільних вимог до формування змісту навчання, єдиних підходів до стандартизації програм, наявності мережі визначених у встановленому порядку закладів, а також власної системи управління й координації.

Становлення цієї системи відбувається одночасно у двох взаємодоповнюючих напрямках.

Перший напрям пов'язаний із формуванням загальнонаціональної системи професійного навчання публічних службовців шляхом запровадження системності у професійно-освітній процес на основі єдиної державної кадрової політики у сфері публічної служби. Це включає визначення структури й змісту професійної діяльності службовців, розробку професійно-кваліфікаційних характеристик посад, формування цілей, пріоритетів і принципів професійного навчання, запровадження єдиних державних стандартів підготовки та критеріїв оцінювання результатів з урахуванням різноманітності термінів, форм і методів навчання. Саме це надає системі професійного навчання змістової визначеності, цілісності, забезпечує безперервність і послідовність навчального процесу.

Другий напрям пов'язаний із посиленням керованості системи, налагодженням ефективної координації діяльності та взаємозв'язку всіх закладів, що здійснюють освітню діяльність у сфері публічної служби. Йдеться про створення механізмів інтегрованого управління, узгодження

програм, стандартизацію підходів до оцінювання результатів навчання та моніторинг якості освітніх послуг.

Стаття 1 Закону України «Про державну службу» визначає державну службу як професійну діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їхньому апараті, виконуючи завдання і функції держави. Стаття 29 цього Закону закріплює, що державним службовцям створюються умови для навчання й підвищення кваліфікації у відповідних закладах освіти (на спеціалізованих факультетах), а також шляхом самоосвіти, що формує правову основу для розвитку інституту професійного навчання та професійного розвитку.

Система професійного навчання публічних службовців може успішно розвиватися лише за умови стійкого зростання попиту на результати їхньої діяльності, підвищення вимог до якості управлінських рішень і публічних послуг. Потребує впровадження сучасний мотиваційний механізм, який не просто формально вимагає проходження навчання, а реально стимулює службовця до постійного оновлення професійних знань і навичок; універсальним інструментом є пов'язання службового просування, атестації та оцінки результатів роботи з професійними досягненнями і результатами навчання.

Постановою Кабінету Міністрів України від 8 лютого 1997 року № 167 «Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій» уперше було зроблено спробу органічно інтегрувати професійне навчання, підвищення кваліфікації й кар'єрний розвиток державного службовця в єдину траєкторію його професійної діяльності. Нормативно визначено обов'язковість проходження підвищення кваліфікації за професійними програмами в разі зарахування до кадрового резерву, призначення на посади вищої категорії, перед черговою атестацією, а також для фахівців, які вперше прийняті на державну службу,

протягом першого року роботи.

Упродовж п'ятирічного циклу між атестаціями, відповідно до зазначеної постанови, мають застосовуватися й інші форми підвищення кваліфікації: тематичні короткострокові та довгострокові семінари, самоосвіта, стажування (у тому числі за кордоном), виконання індивідуальних річних планів професійного розвитку, навчання осіб кадрового резерву тощо. Ефективність цих форм можлива лише за умов обов'язковості участі в них, прозорого, незалежного та неупередженого оцінювання результатів навчання і реального врахування їх під час ухвалення кадрових рішень.

Отже, аналіз і незалежне оцінювання результатів професійного навчання мають стати для кадрових служб органів державної влади та органів місцевого самоврядування однією з ключових засад функціонування державно-службових (публічно-службових) відносин. Такий підхід посилює підзвітність системи професійного розвитку, підвищує прозорість кар'єрних рішень і стимулює службовців до участі в навчанні не формально, а з орієнтацією на реальний результат.

Статтею 29 Закону України «Про державну службу» передбачено, що результати навчання і підвищення кваліфікації є однією з підстав для просування по службі, що закріплює прямий зв'язок між професійним розвитком та кар'єрним зростанням. На виконання цієї норми в кожному органі державної влади розробляються річні та перспективні плани роботи з персоналом, де визначаються заходи з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, а також інші інструменти кадрової політики.

Нині в Україні функціонує декілька підсистем професійного навчання державних службовців з урахуванням відомчої специфіки їхньої діяльності, серед яких:

– система навчання державних службовців органів державної влади, що історично формувалася під керівництвом Головного управління державної служби України (нині – Національного агентства України з питань державної служби);

- система професійної підготовки кадрів силових структур, організована за відомчою підпорядкованістю;
- система навчання службовців юридичних установ і судових органів;
- система професійного розвитку кадрів у сфері сільського господарства;
- система навчання службовців галузі охорони здоров'я;
- система підготовки й підвищення кваліфікації працівників служби зайнятості населення.

У межах зазначених підсистем здійснюється перепідготовка та підвищення кваліфікації публічних службовців, однак координація їх діяльності має бути зосереджена в повноваженнях центрального органу виконавчої влади, відповідального за реалізацію державної кадрової політики у сфері публічної служби. Це дає змогу забезпечити єдність підходів, уникнути дублювання функцій і підвищити ефективність використання ресурсів.

Центральне місце та провідна роль у структурі закладів, що здійснюють навчання державних службовців, історично належали Українській академії державного управління при Президентові України (нині – Національна академія державного управління або її правонаступні інституції). Вона здійснює підготовку та підвищення кваліфікації державних службовців, які обіймають керівні посади (I–IV категорій), забезпечуючи формування управлінської еліти публічного сектору.

Мережа закладів підвищення кваліфікації істотно розширилася завдяки створенню обласними державними адміністраціями регіональних центрів підвищення кваліфікації державних службовців. Основним напрямом їхньої діяльності є професійний розвиток державних службовців місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, керівників державних підприємств, установ і організацій, а також осіб, включених до кадрового резерву на відповідні посади.

Професійне навчання публічних службовців доцільно здійснювати переважно в державних закладах освіти, спроможних забезпечити необхідний

рівень якості освітніх послуг, відповідність змісту навчання державним стандартам і потребам публічного управління. Саме такі заклади, як правило, мають належну науково-методичну, кадрову та матеріально-технічну базу для реалізації спеціалізованих програм у сфері публічного управління та адміністрування.

Сучасна система підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців створює умови для підвищення загальнокультурного рівня, посилення фахово-кваліфікаційної спроможності та розширення функціональних можливостей державних службовців. Вона сприяє формуванню професійної ідентичності, управлінського мислення та здатності ефективно реагувати на складні виклики, що постають перед системою публічного управління в Україні.

1.2 Правові засади професійного навчання публічних службовців в Україні

Серед ключових внутрішньополітичних пріоритетів сучасної України – розбудова демократичної, правової, європейсько орієнтованої держави, де особлива роль належить інституту публічної служби. Саме публічна (державна) служба забезпечує легітимність і правомірність управлінських рішень, інституційну цілісність держави та належний рівень реалізації конституційних прав і свобод громадян. Відтак система публічної служби має розвиватися до рівня європейських стандартів шляхом формування корпусу освічених, компетентних і добросовісних службовців, здатних діяти відповідно до кращих міжнародних практик з урахуванням національних традицій України.

У цьому контексті одним із провідних завдань державної політики виступає формування сучасної, цілісної нормативно-правової основи, що

регулює освітньо-професійну підготовку та професійний розвиток кадрів публічного управління. Йдеться про правове закріплення принципів, механізмів і гарантій професійного навчання, безперервного підвищення кваліфікації та професійного розвитку публічних службовців як стратегічного ресурсу держави.

Законодавче забезпечення сфери державної служби формують Конституція України, Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 №889-VIII (зі змінами), закони України «Про запобігання корупції», «Про місцеві державні адміністрації». До цього масиву належать укази і розпорядження Президента України, акти Кабінету Міністрів України, постанови Верховної Ради України, нормативні акти центрального органу, відповідального за державну службу, та спеціальні закони, що регулюють статус окремих категорій публічних службовців.

Функції із правового забезпечення державної кадрової політики та координації системи професійного навчання традиційно покладалися на спеціалізований центральний орган виконавчої влади у сфері державної служби – Головне управління державної служби України, утворене відповідно до Закону України «Про державну службу» та Положення, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 26.09.2007 № 1180. На основі його правонаступності ці повноваження нині реалізуються Національним агентством України з питань державної служби, що відповідає за формування і впровадження державної кадрової політики, у тому числі у сфері професійного навчання.

Особливе значення для становлення й розвитку системи професійної підготовки кадрів публічного управління має Закон України «Про державну службу» як базовий акт, що визначає правові, організаційні та інституційні засади публічної служби й закладає фундамент для формування системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Він встановлює, що право на зайняття посад державної служби мають громадяни України, які відповідають установленим законом вимогам

щодо освіти, професійної підготовки та проходять конкурсний відбір або іншу передбачену законом процедуру добору.

У нормах закону наголошується на обов'язку державних службовців постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності, удосконалювати організацію роботи та брати участь у заходах професійного навчання. Гарантії створення умов для навчання і підвищення кваліфікації у відповідних закладах освіти та шляхом самоосвіти закріплюються спеціальними статтями закону; одночасно встановлюється вимога регулярності підвищення кваліфікації (як правило, не рідше одного разу на визначений період) і прямо передбачається, що результати навчання та підвищення кваліфікації є однією з підстав для просування по службі.

Відносини у сфері освітньо-професійної підготовки кадрів публічного управління додатково регулюються Кодексом законів про працю України та іншими актами трудового законодавства, які утворюють галузь трудового права. Відповідно до ст. 201 КЗпП України роботодавець організовує індивідуальне, курсове, бригадне навчання працівників, зокрема молодих, за рахунок підприємства, установи чи організації, що створює правові передумови для здійснення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації безпосередньо на робочому місці. Основою виникнення таких відносин є трудовий договір між працівником і роботодавцем, а отже, правовий режим професійного навчання у роботодавця визначається нормами трудового права.

Важливе місце у системі нормативно-правових актів, які регулюють суспільні відносини у сфері професійної підготовки державних службовців, посідають укази та розпорядження Президента України, спрямовані на розвиток та вдосконалення інституту професійного навчання. На основі цих документів уточнюються повноваження суб'єктів, удосконалюються організаційні механізми, формуються комплексні програми підготовки та підвищення кваліфікації кадрів публічної служби.

Указом Президента України від 30 травня 1995 р. № 398 «Про систему

підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців» було започатковано створення національного інституту професійної підготовки державних службовців, визначено засадничі елементи системи та її інституційну архітектуру. Цим указом утворено Українську Академію державного управління при Президентові України, яку визначено головним вищим навчальним закладом у системі підготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів державної служби.

Наступним кроком у формуванні єдиної державної політики у сфері професійного розвитку державних службовців став Указ Президента України від 10 листопада 1995 р. № 1035 «Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій». У цих програмах було сформульовано завдання створення спільної, цілеспрямованої державної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, наведено визначення такої системи, окреслено її цілі, завдання та основні механізми функціонування.

У сучасних умовах замість окремої «Стратегії реформування системи державної служби в Україні» 2000 року центральне місце у формуванні політики професійного навчання посідають Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки та чинний Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII. Стратегія акцентує на формуванні спроможної, сервісної та цифрової держави, а серед ключових інструментів досягнення цієї мети визначає системне навчання й розвиток професійної компетентності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

У законі «Про державну службу» професійне навчання трактується як набуття та вдосконалення професійних знань, умінь і навичок, що забезпечують належний рівень професійної кваліфікації державного службовця для виконання завдань і функцій держави. Закон закріплює гарантії професійного навчання за кошти держави відповідно до потреб державного

органу, пов'язує просування по службі з рівнем професійної компетентності та результатами службової діяльності, а також покладає на центральний орган у сфері державної служби повноваження щодо організації й координації системи професійного розвитку.

Значну роль серед підзаконних актів, які регулюють відносини у сфері підвищення кваліфікації державних службовців, відіграють постанови Кабінету Міністрів України. Вони визначають загальні підходи до державного замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації кадрів, затверджують обсяги такого замовлення, встановлюють механізми формування, розміщення й використання коштів на професійний розвиток працівників органів державної влади та місцевого самоврядування. Саме через ці акти уточнюються строки підвищення кваліфікації, форми навчання та організаційно-правові засади фінансування освітніх програм.

Поряд із загальними постановами важливими є спеціальні підзаконні акти, що деталізують порядок організації навчання. Так, наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у навчальних закладах за державним замовленням Національного агентства України з питань державної служби» визначає процедури планування, добору програм і провайдерів, критерії якості та вимоги до результатів підвищення кваліфікації. Це забезпечує узгодженість практики професійного навчання з Національною рамкою кваліфікацій та професійними компетентностями, установленими для відповідних категорій посад.

Концептуально й практично механізм державного замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації працівників публічної служби розвивається на підставі спеціального закону «Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів» і відповідних постанов Кабінету Міністрів України. Ці акти

визначають механізм формування державного замовлення, розподілу його між замовниками, а також порядок використання бюджетних коштів, спрямованих на підготовку й професійний розвиток кадрів для органів державної влади та місцевого самоврядування.

Якість кадрового забезпечення органів публічної влади безпосередньо залежить від вимог до державних службовців, закріплених у законодавстві та підзаконних актах. Закон «Про державну службу» визначає серед базових принципів публічної служби професіоналізм, політичну неупередженість, добросесність, орієнтацію на громадян, прозорість і стабільність. У ст. 4 цього закону підкреслюється значення професійної компетентності, ініціативності, відповідальності та відданості публічним інтересам як обов'язкових характеристик сучасного державного службовця.

Інші нормативно-правові акти, у тому числі програмні документи з реформи державного управління, посилюють акцент на кваліфікаційних, професійних та особистісних вимогах до службовців: здатність забезпечувати економічний і соціальний розвиток держави, впроваджувати демократичні цінності, дотримуватися прав людини, володіти сучасними управлінськими інструментами, аналітичними здібностями та стратегічним мисленням. У вимогах до кадрів також наголошується на патріотичності, самовідданому служінні українському народу, політичній нейтральності, комунікаційній культурі, тактовності й стресостійкості.

Сукупність цих норм створює правове підґрунтя для впровадження обов'язкового та системного підвищення кваліфікації державних службовців, розвитку різних форм професійного навчання (формальна освіта, курси, стажування, самоосвіта) і формування сприятливих умов для творчого та професійного зростання публічних службовців без відриву від виконання службових обов'язків.

У сучасних умовах значна частина концептуальних указів Президента у сфері державної служби, ухвалених у 1990–2000-х роках, зокрема Указ № 140 від 20.02.2006 «Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу

в Україні», втратили чинність та замінені новою нормативною й стратегічною основою. Їхні ключові ідеї – деполітизація служби, підвищення професіоналізму, посилення правових гарантій і етичних стандартів – інтегровані сьогодні в Закон України «Про державну службу» 2015 року та Стратегію реформування державного управління України на 2022–2025 роки.

Таблиця 1.2 – Ключові вимоги до державних службовців у чинних нормативно-правових актах України

№	Вимоги до державних службовців	Джерело
1	Кожна людина має право на вільний розвиток своєї особистості за умови невтручання в права й свободи інших осіб; державні інститути мають забезпечувати умови для всебічного розвитку особистості.	Конституція України, ст. 23
2	Державна служба ґрунтується на принципах професіоналізму, політичної неупередженості, доброчесності, лояльності, прозорості, стабільності та орієнтації на громадян.	Закон України «Про державну службу», ст. 4
3	Державні службовці повинні діяти з пріоритетом прав і законних інтересів людини та громадянина, забезпечуючи верховенство права і повагу до людської гідності.	Закон України «Про державну службу», преамбула, загальні засади
4	До державної служби залучаються спроможні, перспективні фахівці, зацікавлені в результатах своєї праці, із належним рівнем освіти та професійної компетентності.	Закон України «Про державну службу», ст. 19, 20 (вимоги до посади, конкурс)
5	Кадровий склад органів державної влади має забезпечувати економічний і соціальний розвиток держави, бути висококваліфікованим і спроможним до реалізації реформ.	Стратегія реформування державного управління України 2022–2025 рр.
6	Державні службовці повинні мати професійні знання і навички, ґрунтовані на сучасних підходах та аналітичних здібностях для підготовки й реалізації управлінських рішень.	Закон України «Про державну службу», ст. 7, 48 (професійна компетентність, професійний розвиток)
7	Від державних службовців очікується професійна підготовленість, компетентність, ініціативність, володіння сучасними методами менеджменту та організаторськими здібностями.	Стратегічні та програмні документи з реформи державного управління

№	Вимоги до державних службовців	Джерело
8	Розвиток державної служби має здійснюватися на засадах патріотизму, самовідданого служіння українському народові, політичної нейтральності та дотримання етичного кодексу поведінки.	Закон України «Про державну службу», ст. 8 (етична поведінка), Стратегія реформування державного управління
9	Передбачено перевірку професійного рівня, ділових якостей і доброчесності державних службовців у процесі добору, оцінювання службової діяльності та просування по службі.	Закон України «Про державну службу», ст. 20, 44–50 (оцінювання результатів)
10	Службовці мають бути здатними впроваджувати цінності демократичної, правової, соціальної держави та громадянського суспільства, володіти стратегічним мисленням і особистісними якостями, необхідними для реалізації управлінських рішень.	Стратегія реформування державного управління, інші програмні документи Уряду
11	У глобальному середовищі держава має спиратися на сильну, професійну, стійку публічну службу, здатну захищати національні інтереси, свободи і цінності суспільства.	Стратегічні документи з реформи державного управління, аналітичні звіти щодо PAR

Сучасна модель розвитку державної служби ґрунтується на засадах конституційності й законності, професійності, політичної нейтральності, прозорості, підзвітності та орієнтації на права людини, які прямо закріплені в Законі № 889-VIII. Закон визначає державну службу як публічну професійну діяльність, регламентує статус службовців, розмежовує політичні й адміністративні посади, установлює вимоги до етичної поведінки, запобігання конфлікту інтересів і корупції, гарантує стабільність та належний рівень соціального і матеріального забезпечення. Ці підходи конкретизує Стратегія реформування державного управління, яка ставить завдання формування професійної, політично нейтральної та сервісно орієнтованої публічної служби, стійкої до політичного втручання.

Нині потреба в оновленні законодавства про державну службу та, зокрема, у вдосконаленні правового регулювання професійного розвитку державних службовців реалізується через поєднання закону, підзаконних актів та стратегічних документів, а не через окрему «концепцію» у форматі

президентського указу. Наукові дослідження фіксують наявність істотних викликів: фрагментарність підзаконної бази, нечіткість окремих процедур, проблеми із практичною реалізацією права на безперервний професійний розвиток, нерівномірність якості навчальних програм. Водночас підкреслюється, що Закон № 889-VIII містить потенціал для формування цілісної системи професійного навчання за умови належного організаційного й фінансового забезпечення та посилення моніторингу й аналітики з боку Національного агентства України з питань державної служби.

1.3 Організація системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців в Україні

Державна кадрова політика, як і раніше, залишається системоутворювальним фактором для відомчої, галузевої, регіональної кадрової політики й політики конкретних органів влади. Її ефективність безпосередньо залежить від наукової обґрунтованості підходів, регулярного аналізу стану роботи з кадрами, прогнозування потреб у компетентностях, а також від належного правового, організаційного та ресурсного забезпечення системи професійного навчання. Сучасні публікації підкреслюють необхідність систематичного моніторингу кадрового потенціалу, проведення комплексних досліджень з проблематики професійного розвитку, осучаснення методології державної кадрової політики з урахуванням європейських стандартів, рекомендацій інституцій ЄС та Ради Європи.

Організація професійного навчання у сфері публічного управління в Україні сьогодні ґрунтується на поєднанні єдиної державної політики, яку формує та координує Національне агентство України з питань державної служби (НАДС), і розгалуженої мережі закладів вищої освіти та регіональних центрів підвищення кваліфікації, що реалізують освітні програми для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Професійне навчання охоплює підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації та інші форми безперервного професійного розвитку й здійснюється відповідно до Закону України «Про державну службу» та підзаконних актів НАДС.

Центральним координатором системи професійного навчання є НАДС, яке визначає види професійного навчання, затверджує порядок організації підвищення кваліфікації за державним замовленням, погоджує та реєструє типові загальні й спеціальні програми, проводить моніторинг участі службовців у навчанні за європейськими методиками (зокрема SIGMA). Важливим інструментом реалізації цієї політики є Портал управління знаннями НАДС (pdr.nacs.gov.ua), через який організуються загальні професійні (сертифікатні) програми, короткострокові курси, дистанційне та змішане навчання для публічних службовців, а також публікуються переліки пріоритетних напрямів підвищення кваліфікації на відповідний рік.

Ключову роль у підготовці кадрів для системи публічного управління відіграють заклади вищої освіти, які реалізують освітні програми за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» і пов'язаними галузями. Серед них особливе місце посідає Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління» (ННІ «ІДУ») Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, який є сучасним навчально-науковим комплексом без аналогів у Східному регіоні України за масштабами та специфікою діяльності. ННІ «ІДУ» забезпечує підготовку бакалаврів і магістрів у галузях знань «Публічне управління та адміністрування», «Соціальні та поведінкові науки», «Управління та адміністрування», розвиває сертифікатні програми для новообраних депутатів, керівників громад, топменеджерів, а також виконує важливу місію формування управлінських та лідерських компетентностей на основі кращих міжнародних практик.

ННІ «ІДУ» Каразінського університету позиціонується як інституція, покликана задовольнити суспільний запит на підготовку управлінців нової генерації, морально орієнтованих на служіння суспільству, здатних

впроваджувати інноваційні підходи в органах виконавчої влади, органах місцевого самоврядування, громадському секторі та на підприємствах. Інститут здійснює науково-методичний супровід освітньої діяльності, активно інтегрується в публічно-управлінські процеси, бере участь у фаховому обговоренні реформ, розвиває безперервний цикл професійного навчання «протягом життя» через освітні, наукові, консультаційні та сертифікатні програми.

Важливим елементом системи є мережа регіональних центрів підвищення кваліфікації, які спеціалізуються на короткострокових, загальних та спеціальних програмах для публічних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, голів і заступників голів місцевих державних адміністрацій, депутатів місцевих рад. Станом на 2022–2024 роки 18 регіональних центрів забезпечують реалізацію типових програм, розроблених і погоджених НАДС, щороку навчаючи десятки тисяч публічних службовців, що дозволяє підтримувати безперервність професійного розвитку на місцевому рівні. Разом ЗВО (зокрема ННІ «ІДУ» Каразінського університету та інші профільні інститути у провідних університетах) і регіональні центри формують сучасну інфраструктуру професійного навчання в системі публічного управління, узгоджену з цілями Стратегії реформування державного управління України 2022–2025 років.

Підвищення кваліфікації є одним із провідних і найбільш масових видів професійного навчання державних службовців, який супроводжує їхню службову кар'єру протягом усього періоду роботи на публічній службі та безпосередньо сприяє професіоналізації й модернізації державного управління. Метою підвищення кваліфікації є розширення, оновлення й поглиблення знань, формування та розвиток умінь і навичок, необхідних для ефективного виконання завдань і функцій держави, посилення здатності державних службовців до результативного публічного менеджменту, демократичного врядування та організації надання якісних публічних послуг громадянам в умовах ринкової економіки, конкуренції та цифрової

трансформації.

Сучасне підвищення кваліфікації державних службовців розглядається як безперервний процес професійного розвитку, що здійснюється у різних формах і видах професійного навчання, передбачених законодавством та актами НАДС. До них належать:

- навчання за загальними та спеціальними професійними (сертифікатними) програмами підвищення кваліфікації;
- участь у тематичних постійно діючих семінарах та загальних короткострокових програмах;
- проходження спеціалізованих короткострокових навчальних курсів і тренінгів, орієнтованих на розвиток конкретних компетентностей (проектний менеджмент, антикорупційна політика, цифрові навички тощо);
- стажування в органах, на які поширюється дія Закону України «Про державну службу», а також в органах місцевого самоврядування й інших установах публічного сектору;
- самостійне навчання (самоосвіта), у тому числі через онлайн-курси, вебінари, участь у професійних спільнотах;
- участь у професійних конкурсах, зокрема щорічному Всеукраїнському конкурсі «Кращий державний службовець» (як інструменту виявлення, мотивації та заохочення найбільш підготовлених службовців).

Порядок організації підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування за державним замовленням визначається спеціальним наказом НАДС, який встановлює форми навчання, вимоги до програм і тривалості навчання, а також механізми планування та обліку результатів. Основними формами є очна (денна, вечірня) та заочна (дистанційна), причому форми можуть поєднуватися (очно-дистанційна, заочно-дистанційна) залежно від змісту програми й потреб органу. Тривалість навчання за конкретними програмами визначається їхнім обсягом у кредитах ЄКТС: для загальних і спеціальних професійних програм – не менше 2 кредитів ЄКТС, для магістерських програм – не менше 90 кредитів ЄКТС

тощо.

Дистанційне навчання закріплене як одна з основних форм підвищення кваліфікації без відриву від служби, що реалізується з використанням електронних освітніх платформ, зокрема Порталу управління знаннями НАДС (pdf.nacs.gov.ua) та локальних LMS закладів освіти. За своєю сутністю воно поєднує засади очної підготовки з можливістю навчатися за місцем роботи чи проживання, у зручному режимі, із застосуванням електронних курсів, відеолекцій, онлайн-тестування, форумів та інших інтерактивних сервісів. Для розміщення навчального контенту використовуються веб-сторінки, освітні платформи й портали, де матеріали подаються у текстовому, аудіо-, відеоформаті, у вигляді презентацій, інтерактивних завдань тощо.

Контроль результатів підвищення кваліфікації здійснюється через поєднання поточного й підсумкового оцінювання: тести, практичні завдання, проєктні роботи, підсумкові заліки або іспити, що фіксуються у відповідних документах (електронні й паперові залікові книжки, витяги з інформаційних систем, накази про зарахування та успішне завершення програм). Відповідно до нормативно-правових актів учасниками навчального процесу є:

- слухачі – державні службовці, посадові особи місцевого самоврядування, особи з кадрового резерву, депутати та їхні помічники, представники громадських організацій, а також організатори навчання;

- викладачі – науково-педагогічні працівники закладів освіти, співробітники наукових установ, керівники та фахівці органів влади, експерти, представники громадського сектору й міжнародних інституцій.

Організаційна робота науково-педагогічних працівників у сфері підвищення кваліфікації включає підготовку й проведення науково-практичних конференцій, семінарів, круглих столів, тренінгів, аудиторних і виїзних занять, розроблення навчально-методичних матеріалів, кейсів, інформаційних бюлетенів. Комплектування навчальних груп здійснюється відповідно до планів-графіків підвищення кваліфікації, затверджених органами влади та погоджених з НАДС; чисельність груп

визначається з урахуванням виду програми, формату занять та умов їх проведення, але, як правило, не може бути меншою за кілька осіб для забезпечення групової динаміки та ефективної взаємодії.

У структурі сучасної системи підвищення кваліфікації важливу роль відіграє Центр професійного розвитку управлінських кадрів на базі ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Центр орієнтований на розвиток управлінських компетентностей керівників і фахівців органів державної влади, місцевого самоврядування, підприємств та організацій, пропонує короткострокові та сертифікатні програми, тренінги, стажування й консалтингові формати, узгоджені з вимогами НАДС до програм підвищення кваліфікації.

За останні роки на базі ННІ «ІДУ» та пов'язаних структур Каразінського університету щорічно проходять професійне навчання сотні слухачів – представників органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, керівників громад, управлінців підприємств, а також викладачів, які самі підвищують кваліфікацію в системі післядипломної освіти. Така масштабність діяльності відповідає загальнонаціональним тенденціям: для порівняння, окремі регіональні центри підвищення кваліфікації (наприклад, Запорізький центр) за рік охоплюють понад 7 тисяч учасників професійного навчання, що демонструє реальний попит на безперервний розвиток управлінських кадрів і підкреслює значущість університетських центрів, подібних до каразінського, у загальній архітектурі системи професійного навчання у сфері публічного управління.

Підвищення кваліфікації за професійними програмами має здійснюватися, як правило, протягом першого року роботи для осіб, які вперше вступили на державну службу або обрані/призначені на відповідні посади, а надалі – з урахуванням результатів щорічного оцінювання службової діяльності та не рідше одного разу на визначений період (орієнтовно три роки). Індивідуальна програма професійного розвитку державного службовця, запроваджена НАДС, передбачає планування навчання за загальною,

функціональною та галузевою складовими з урахуванням вимог Національної рамки кваліфікацій і професійних компетентностей для конкретної посади.

Структура професійних програм підвищення кваліфікації включає:

- загальну складову – удосконалення й оновлення знань у сферах права, економіки, публічної політики, управління, соціально-гуманітарних дисциплін, антикорупційної та етичної поведінки;
- функціональну складову – здобуття додаткових знань, умінь і навичок, безпосередньо пов'язаних із виконанням посадових обов'язків та вимогами до професійної компетентності відповідної категорії посад згідно з Національною рамкою кваліфікацій;
- галузеву складову – поглиблення знань про новітні тенденції, нормативне регулювання й управлінські практики у конкретній галузі (фінанси, соціальний захист, освіта, оборона, екологія тощо).

У сукупності така організація підвищення кваліфікації дозволяє перетворити його з формальної вимоги на дієвий інструмент професійного розвитку, орієнтований на результати, компетентності та реальні потреби системи публічного управління.

Перепідготовка державних службовців у сучасних умовах розглядається передусім як здобуття нової або суміжної спеціальності за освітніми програмами рівня магістра зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» на основі раніше здобутого ступеня вищої освіти (бакалавр, магістр/спеціаліст) та набутого практичного досвіду. Така професійна перепідготовка орієнтована на зміну або розширення профілю діяльності службовця, оволодіння компетентностями у сфері публічного управління та адміністрування і використовується як інструмент кар'єрної мобільності в системі публічної служби.

Основними цілями професійної перепідготовки є: удосконалення та оновлення знань державних службовців або здобуття ними додаткових знань для виконання нового виду професійної діяльності у сфері публічного управління; отримання нової або додаткової кваліфікації за спеціальністю 281

«Публічне управління та адміністрування» чи близькими управлінськими програмами. На відміну від короткострокового підвищення кваліфікації, перепідготовка реалізується через повноцінні освітньо-професійні магістерські програми обсягом не менше 90 кредитів ЄКТС (орієнтовно 1,5–2 роки навчання), які поєднують фундаментальну теоретичну підготовку з практикоорієнтованими компонентами, стажуванням та виконанням кваліфікаційної роботи.

Відповідно до чинного законодавства у сфері вищої освіти та постанови Кабінету Міністрів України про перелік галузей знань і спеціальностей, підготовка кадрів для публічного управління здійснюється за галуззю знань 28 «Публічне управління та адміністрування» і спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Перепідготовка державних службовців у цьому контексті виступає формою післядипломної освіти, яка забезпечує спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки шляхом поглиблення, розширення й оновлення професійних знань, умінь і навичок або здобуття іншої спеціальності на основі вже наявного ступеня вищої освіти.

Обсяг і тривалість програм перепідготовки визначаються стандартами вищої освіти та освітньо-професійними програмами закладів, але у всіх випадках навчання організовується з урахуванням Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ECTS), де один кредит відповідає приблизно 30 годинам навчального навантаження. Програми містять обов'язкові (нормативні) компоненти – з теорії та практики публічного управління, права, економіки, публічної політики, стратегічного менеджменту, електронного урядування – та вибіркові (варіативні) модулі, що дозволяють формувати галузеву й функціональну спеціалізацію.

У межах перепідготовки частина раніше пройдених модулів (наприклад, курси підвищення кваліфікації, стажування, сертифікатні програми) може бути зарахована до індивідуальної освітньої траєкторії здобувача, якщо вони відповідають змісту нової програми та підтверджені офіційними документами (сертифікатами, свідоцтвами) за останні роки. Після успішного завершення

магістерської програми з публічного управління та адміністрування випускник отримує диплом державного зразка, який дає право претендувати на заміщення посад державної служби, де кваліфікаційними вимогами передбачена наявність вищої освіти відповідного профілю.

Організаційно професійне навчання (у тому числі перепідготовка) державних службовців здійснюється закладами вищої освіти, що мають ліцензію й акредитацію за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», які відбираються у мережу провайдерів за участю НАДС. До такої національної мережі входять як класичні університети (КПІ ім. Ігоря Сікорського, Каразінський університет, КНЕУ, Житомирська політехніка тощо), так і профільні навчальні заклади (університети митної справи, фінансові, регіональні університети), що реалізують магістерські програми для публічних службовців за державним і місцевим замовленням.

Координацію професійної підготовки й перепідготовки державних службовців, а також вивчення реальних кадрових потреб у сфері публічного управління здійснює Національне агентство України з питань державної служби. НАДС спільно із зацікавленими центральними та місцевими органами виконавчої влади проводить моніторинг якості підготовки магістрів, погоджує освітні програми, визначає пріоритетні напрями підготовки й підвищення кваліфікації, організовує розміщення державного замовлення, а також забезпечує прозорі умови конкурсного відбору закладів-провайдерів.

Практика реалізації магістерських програм з публічного управління та адміністрування засвідчує, що попит на такі програми з боку державних службовців і претендентів на публічну службу зростає, однак залишаються проблеми із подальшим працевлаштуванням і використанням потенціалу випускників у системі публічного управління. Наукові дослідження вказують на необхідність посилення зв'язку між результатами навчання, кадровим плануванням та системою просування по службі, а також удосконалення змісту перепідготовки з урахуванням викликів воєнного стану, відновлення та євроінтеграції.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

2.1 Кількісно-якісні параметри кадрового корпусу державної служби України

На сучасному етапі трансформації українського суспільства кадрове забезпечення органів державної влади та місцевого самоврядування формально спирається на розвинену систему законодавчих і підзаконних актів, однак їх практична імплементація не завжди забезпечує належну якість добору та відбору державних службовців. У кадровій практиці досі фіксуються проблеми: випадки невідповідності кандидатів кваліфікаційним вимогам посад, слабкий зв'язок між складністю функціональних обов'язків і рівнем оплати праці, формальний підхід до формування та використання кадрового резерву, недостатня результативність стажування, окремі прояви необ'єктивності й непрозорості конкурсних процедур, а також нерівномірне застосування професійних стандартів вступу на службу й просування по ній. У такій ситуації питання модернізації системи кадрового забезпечення публічної служби набуває особливої ваги, оскільки від нього залежить спроможність органів влади залучати компетентних, мотивованих працівників і мінімізувати ризик потрапляння на державну службу випадкових, неготових або байдужих осіб.

У чинному правовому полі добір кадрів на державну службу розглядається як комплекс послідовних процедур оцінювання відповідності кандидатів вимогам вакантної посади, закріпленим у законодавстві, класифікації посад, посадових інструкціях, професійних стандартах і оголошенні про конкурс. Кадровий корпус публічної служби, будучи

безпосереднім носієм повноважень і цінностей державної служби, виступає її ключовим структурним елементом: саме через компетентність, етику й мотивацію конкретних службовців проявляється реальна спроможність системи публічного управління.

Сучасний етап реформ державного управління й публічної служби, що реалізуються відповідно до Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки, вимагає від Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) не лише ініціювання змін, а й системного аналітичного супроводу цих процесів. Обґрунтування нових підходів до кадрової політики неможливе без ретельного аналізу історичної динаміки, оцінювання поточного стану державної служби, а також моделювання наслідків запропонованих реформ для кількісних і якісних характеристик службового корпусу.

Важливим інструментом такого аналізу є зведені статистичні дані про кількісний та якісний склад державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, які щорічно формуються Державною службою статистики України на основі звітів органів державної влади та органів місцевого самоврядування за формою державного статистичного спостереження № 9-ДС (річна) «Звіт про кількісний та якісний склад державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування». Отримані статистичні масиви НАДС обробляє, узагальнює та публікує на офіційному сайті у вигляді аналітичних матеріалів, що дозволяє відстежувати тенденції за віком, стажем, рівнем освіти, категоріями посад, гендерною структурою та іншими параметрами.

Кадрова робота в органах державної влади здійснюється відповідно до вимог Законів України «Про державну службу», «Про місцеві державні адміністрації», «Про запобігання корупції», а також низки інших законів і підзаконних актів, що регулюють порядок вступу на публічну службу, проходження служби, оцінювання результатів службової діяльності та професійний розвиток персоналу. У центрі цієї діяльності – безперервне

вдосконалення процедур добору та розстановки кадрів, формування стратегічного кадрового резерву, розвиток компетентностей, необхідних для виконання завдань органів виконавчої влади й місцевого самоврядування в умовах війни, відновлення та європейської інтеграції.

Протягом звітних періодів кадрова робота в органах державної влади та місцевих державних адміністраціях традиційно концентрується навколо кількох взаємопов'язаних напрямів, серед яких:

- формування та оновлення складу державних службовців (конкурсні процедури, переведення, ротації);
- створення й розвиток кадрового резерву на посади державної служби та планування кар'єрних траєкторій;
- регулярний аналіз кількісного й якісного складу персоналу з урахуванням вікових, кваліфікаційних, гендерних, територіальних та інших характеристик;
- організація підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та інших форм професійного навчання кадрів;
- забезпечення контролю за дотриманням вимог законодавства у сфері державної служби, антикорупційного законодавства та правил етичної поведінки;
- розробка й реалізація механізмів залучення молоді до публічної служби, її адаптації та наставництва.

Для підтримки якісного кадрового складу та побудови єдиних підходів до управління персоналом у системі публічної служби важливим є чітке розуміння структури самої публічної служби в Україні. На законодавчому рівні збережено поділ на два основні види публічної служби – державну службу та службу в органах місцевого самоврядування, які, хоча й мають спільні принципи (професіоналізм, політична неупередженість, добросовісність, орієнтація на громадян), регулюються окремими законами та мають специфіку організації.

Державна служба функціонує на основі Закону України «Про державну

службу» від 10.12.2015 № 889-VIII, що визначає правовий статус державних службовців, класифікацію посад, порядок вступу, оцінювання, заохочення та професійного розвитку, а також принципи побудови системи оплати праці та соціальних гарантій. Служба в органах місцевого самоврядування регламентується оновленим Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 02.05.2023 № 3077-IX, який упроваджує сучасну модель професійної муніципальної служби, уточнює статус посадових осіб, вимоги до їхньої компетентності та механізми добору й розвитку кадрів на рівні громад.

Співвіднесення даних про кількісний і якісний склад кадрів за обома видами публічної служби – державною і муніципальною – дозволяє комплексно оцінювати кадровий потенціал публічного управління, виявляти дисбаланси між рівнями влади, регіонами, видами органів, а також планувати професійне навчання й інші інструменти кадрової політики з урахуванням реальних потреб.

За останні чотири роки в Україні спостерігається стале скорочення чисельності державних службовців, одночасно із зростанням навантаження, кількості вакансій та середнього рівня оплати праці на державній службі. Це відбувається на тлі воєнного стану, реформування державного управління та оновлення підходів до обліку якісного й кількісного складу публічної служби.

Починаючи з 2023 року збір та аналіз даних про кількісний і якісний склад державних службовців здійснюються за спеціальною формою звітності НАДС «Звіт про кількісний та якісний склад державних службовців», затвердженою наказом НАДС від 21.03.2023 № 40-23, яка подається щоквартально через вебпортал Агентства. Вона замінила традиційний виключно «статистичний» формат і дозволила деталізувати інформацію за категоріями посад, віком, статтю, видами органів, а також оперативно відслідковувати динаміку зайнятих і вакантних посад.

За даними НАДС, протягом 2023 року в Україні зберігалася тенденція відтоку кадрів з державної служби:

– на кінець 2023 року фактична кількість працюючих державних службовців становила близько 160 тис. осіб, що приблизно на 5,5–5,6 тис. менше, ніж роком раніше.

– у II кварталі 2023 року кількість штатних посад державної служби за розписом складала 206 206, тоді як фактично працюючих – 163 553 особи; кількість вакантних посад сягала понад 36 тис. і мала тенденцію до подальшого зростання.

– у 2024–2025 роках НАДС та урядові аналітичні ресурси фіксують посилення тенденції скорочення кількості працюючих державних службовців та збільшення частки вакантних посад, що відображено у публічних дашбордах і звітах.

Паралельно триває облік державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування за формою № 9-ДС, яку Держстат та профільні органи адаптували до нових вимог, включаючи облік за статтю, віком, територією та категоріями посад.

Аналіз даних НАДС за 2023 рік показує, що протягом року кількість призначених на посади державних службовців була меншою, ніж кількість звільнених, що формує «від’ємне сальдо» кадрових потоків.

– З початку 2023 року станом на середину року на посади було призначено близько 18,5 тис. осіб, тоді як звільнених – понад 20 тис. осіб, що свідчить про стійку плінність кадрів.

– Зменшення фактичної кількості службовців поєднується зі зростанням кількості вакантних посад, що створює додаткове навантаження на тих, хто залишається на службі, і ускладнює реалізацію реформ та виконання повноважень органів влади.

Серед причин звільнень експерти й офіційні коментарі називають поєднання низки чинників: воєнні ризики, переведення до інших секторів, міграцію, а також незадоволеність умовами оплати праці та високим рівнем стресу й відповідальності.

Офіційні звіти НАДС та коментарі керівництва Агентства

підтверджують, що державна служба й надалі залишається переважно «жіночою» за складом.

- Станом на 2023 рік кількість працюючих жінок-державних службовців становила понад 122 тис. осіб, тоді як чоловіків – близько 41 тис., що зберігає високу частку жінок у структурі корпусу.

- Звіти форми № 9-ДС за 2022–2024 роки також свідчать про значну частку службовців віком до 35–40 років, що відображає процес часткового «омолодження» кадрів, але одночасно посилює проблему втрати досвіду через високу плинність молодих спеціалістів.

На тлі скорочення чисельності державних службовців та ускладнення завдань відбулося істотне зростання середнього рівня оплати праці в центральних органах виконавчої влади.

- За даними Міністерства фінансів і ЗМП, у 2024 році середня зарплата працівників центральних органів влади зросла із приблизно 38,6 тис. грн на початку року до понад 55–57 тис. грн восени, а в окремі місяці (з урахуванням премій) сягала майже 80 тис. грн.

- У середньому протягом року чиновники центральних органів отримували близько 50–55 тис. грн, що суттєво перевищувало середню заробітну плату по економіці (приблизно 18–21 тис. грн).

- Офіційні матеріали НАДС щодо схеми посадових окладів підтверджують збереження диференціації між рівнями органів, групами посад, а також важливість сталої та змінної (преміальної) частин зарплати як інструменту мотивації.

Водночас публічні дискусії вказують, що зростання середніх зарплат концентрується насамперед у центральних органах, тоді як на регіональному рівні та в менших органах оплата праці залишається ближчою до середнього рівня по країні, що зберігає регіональну нерівність і впливає на привабливість державної служби в областях.

За підсумками останніх чотирьох років можна виокремити кілька ключових тенденцій:

- стале скорочення чисельності працюючих державних службовців та зростання кількості вакантних посад;
- збереження високої частки жінок у структурі державної служби та помірне «омолодження» кадрового корпусу;
- підвищення середнього рівня оплати праці, особливо в центральних органах, із суттєвим випередженням середньої зарплати по економіці;
- посилення ролі НАДС у зборі, аналізі й публікації статистики щодо кількісного та якісного складу державної служби, що створює кращу основу для аналітики й планування професійного навчання та кадрової політики.

Ці тенденції необхідно врахувати при оновленому викладі другого розділу Вашої роботи: замінити застарілі цифри й згадки про 2011–2016 роки на узагальнені характеристики динаміки 2021–2024 років, зберігаючи структуру аналізу (чисельність, регіональний аспект, гендерно-вікова структура, прийняття/звільнення, оплата праці, престиж служби).

2.2 Аналіз освітнього рівня державних службовців

Формування нової інституційної спроможності для професійного навчання персоналу органів влади та розвиток вищого корпусу публічної служби залишається одним із пріоритетних напрямів діяльності Національного агентства України з питань державної служби (НАДС). Аналіз статистичних даних щодо освіти державних службовців свідчить, що формально переважна більшість має повну вищу освіту, однак зміни у структурі спеціальностей та запит на нові компетентності зумовлюють подальшу потребу в розвитку системи професійної підготовки та перепідготовки.

За результатами моніторингу кількісного складу державних службовців (КСДС) та професійного навчання, оприлюднених НАДС у публічних звітах

за 2022–2024 роки, переважна частка працюючих держслужбовців має ступінь магістра або «спеціаліста», а частка осіб з базовою чи неповною вищою освітою є незначною. Окремі дослідження, проведені у 2022–2023 роках, засвідчили, що понад половина опитаних публічних службовців мають освітній рівень «спеціаліст», більше ніж третина – ступінь магістра, а частка осіб із науковими ступенями (кандидат, доктор наук) залишається відносно невеликою, але зосередженою насамперед серед керівних кадрів.

Офіційні статистичні звіти НАДС за КСДС подають розподіл державних службовців за рівнем освіти (повна вища, базова/неповна вища, професійно-технічна тощо) у розрізі категорій посад та органів, однак у відкритих узагальненнях наголос робиться на тому, що для заміщення більшості керівних посад державної служби (категорії «А» і «Б») закон прямо вимагає наявність повної вищої освіти за ступенем магістра. Вимоги статті 19 Закону України «Про державну службу» передбачають, що для зайняття посад вищих категорій необхідні не лише відповідний ступінь вищої освіти, а й достатній стаж та досвід роботи на керівних або фахових посадах у сфері публічного управління.

Система кар'єрного розвитку нині спирається не стільки на умовні «ранги» з окремими вимогами до тривалості підготовчої служби, скільки на чітко визначені категорії посад («А», «Б», «В») і рівні посад (керівні та фахові рівні), до яких встановлено окремі освітні та професійні вимоги. Для початкового входження на державну службу (категорія «В», фахові рівні) закон не завжди вимагає спеціальної освіти саме у сфері публічного управління, але обов'язковою є повна вища освіта відповідного профілю; натомість для посад категорій «А» і «Б» потрібен ступінь магістра та значний управлінський досвід.

Важливу роль у підтвердженні відповідності кваліфікаційним вимогам до освіти та компетентностей відіграє система професійного навчання, координована НАДС. Державні службовці, які вперше призначені на посади, зобов'язані протягом року пройти навчання за загальними та/або

спеціальними професійними (сертифікатними) програмами підвищення кваліфікації, а надалі – не рідше одного разу на три роки підвищувати кваліфікацію. Крім того, у межах індивідуальних програм професійного розвитку кожен державний службовець повинен щороку набирати не менше одного кредиту ЄКТС через участь у програмах професійного навчання (курси, сертифікатні програми, стажування, магістратура).

Отже, за станом на 2024 рік можна констатувати, що:

- ядро корпусу державних службовців становлять особи з повною вищою освітою, переважно на рівні магістра/спеціаліста;
- наукові ступені мають порівняно небагато службовців, але саме вони зосереджені переважно серед керівного складу й експертних позицій;
- професійне навчання (підвищення кваліфікації, спеціалізація, перепідготовка, стажування) є обов'язковим елементом підтримання й розвитку освітнього та професійного рівня службовців, закріпленим у законодавстві та реалізованим через Портал управління знаннями НАДС і мережу акредитованих закладів вищої освіти.

Професійне навчання державних службовців сьогодні чітко врегульоване Законом України «Про державну службу» (стаття 48) та підзаконними актами НАДС і Кабінету Міністрів, що оновлено з урахуванням реформ державного управління. Професійне навчання проводиться за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації, стажування та підвищення кваліфікації, у тому числі за освітніми програмами в галузі знань «Публічне управління та адміністрування» в акредитованих закладах освіти України та за кордоном.

Керівник державної служби в кожному органі зобов'язаний у межах затверджених видатків організувати професійне навчання, забезпечити підвищення кваліфікації на робочому місці та в зовнішніх провайдерів, а також має право закуповувати відповідні освітні послуги у закладів будь-якої форми власності та фізичних осіб-підприємців. Закон прямо встановлює, що

державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності, а вперше призначені на посади мають пройти професійне навчання протягом першого року служби.

Підвищення кваліфікації визначено як систематичне навчання, спрямоване на оновлення та розширення знань, умінь і навичок, необхідних для виконання професійних завдань і функцій на державній службі та в органах місцевого самоврядування. Відповідно до статті 48 Закону «Про державну службу» підвищення рівня професійної компетентності здійснюється протягом усього періоду проходження служби, а підвищення кваліфікації організовується не рідше одного разу на три роки; ці вимоги конкретизуються в типових загальних та спеціальних програмах НАДС. Необхідність та види професійного навчання для конкретного державного службовця визначаються за результатами щорічного оцінювання службової діяльності його безпосереднім керівником спільно зі службою управління персоналом і відображаються в індивідуальній програмі професійного розвитку.

Форми професійного навчання охоплюють:

- підвищення кваліфікації за загальними та спеціальними професійними (сертифікатними) програмами;
- спеціалізацію (поглиблена підготовка для виконання окремих функцій і завдань);
- перепідготовку (здобуття іншої спеціальності/кваліфікації на основі попередньої освіти);
- стажування в інших державних органах або за кордоном;
- інші види формального й неформального навчання, які можуть бути зараховані як підвищення кваліфікації відповідно до оновлених правил взаємозарахування видів навчання.

Закон передбачає можливість стажування державного службовця на іншій посаді в іншому органі, у тому числі за кордоном, з відривом від служби на строк до шести місяців, із збереженням посади та заробітної плати;

конкретні умови, тривалість і порядок направлення на стажування визначаються Кабінетом Міністрів і внутрішніми актами органів влади. На час будь-якого професійного навчання, що здійснюється в інтересах служби, за державним службовцем зберігаються посада та заробітна плата, що напряду закріплено у статті 48 Закону.

Зміст, цілі, строки, форми й методи підготовки, спеціалізації, перепідготовки та підвищення кваліфікації деталізуються в освітньо-професійних і професійних програмах, які погоджуються НАДС; до таких програм встановлено оновлені вимоги щодо структури, обсягу в кредитах ЄКТС, співвідношення аудиторної та самостійної роботи, видів контролю знань (тестування, практичні завдання, проекти). Типові програми НАДС прямо передбачають, що державний службовець повинен не рідше одного разу на три роки пройти загальну (сертифікатну) програму підвищення кваліфікації, а посадові особи місцевого самоврядування – принаймні один раз протягом строку здійснення повноважень.

За результатами моніторингового дослідження, проведеного НАДС разом із Програмою SIGMA, у 2023 році професійне навчання за рахунок коштів державного бюджету пройшли близько 46% державних службовців, що на 13 відсоткових пунктів більше, ніж у 2022 році, але нижче цільового показника, закладеного Стратегією реформування державного управління. У 2024 році, за даними публічного звіту НАДС, частка державних службовців, які пройшли професійне навчання (включаючи підвищення кваліфікації, стажування та інші форми), залишилася на рівні близько 46% від загальної чисельності, що засвідчує поступовий, але ще недостатній прогрес у забезпеченні принципу безперервного навчання.

Професійне навчання безпосередньо пов'язане з кар'єрним розвитком: результати навчання та підвищення кваліфікації враховуються при оцінюванні службової діяльності, формуванні кадрового резерву та прийнятті рішень про просування по службі. У сучасних умовах саме можливість планованого кар'єрного зростання, заснованого на професійних досягненнях і участі в

програмах розвитку компетентностей, розглядається як ключовий мотивуючий чинник для утримання кращих працівників у системі публічної служби.

Протягом 2022–2024 років професійне навчання державних службовців стало масовішим та більш цілеспрямованим, а у 2025 році система орієнтується на ще ширше охоплення корпусу, з чітко визначеними пріоритетними темами програм.

У 2022 році професійне навчання (усі форми) пройшла орієнтовно третина державних службовців, що відображало перехідний стан системи в умовах воєнного стану та часткового обмеження очних форматів. У 2023 році, за результатами моніторингу НАДС за методологією SIGMA, частка охоплених навчанням зросла до близько 46% корпусу, що стало наслідком активного розгортання дистанційних і змішаних програм, а також посилення вимог до індивідуальних програм професійного розвитку.

Станом на 2024 рік професійне навчання пройшли 63 053 державні службовці категорій «А», «Б» і «В», що становить 43% фактичної чисельності службовців станом на 1 січня 2024 року; із них 58 518 осіб навчалися за рахунок коштів державного бюджету. За державним замовленням за програмами підвищення кваліфікації (загальними, спеціальними, короткостроковими) навчалися 45 421 державний службовець, тобто основний масив професійного навчання припав саме на програми підвищення кваліфікації. На 2025 рік узагальнені індивідуальні потреби у навчанні показують, що майже 140 тис. державних службовців планують пройти програми підвищення кваліфікації, що майже вдвічі перевищує фактичний показник 2024 року й свідчить про суттєве нарощування масштабу системи.

Пріоритетність тематичних напрямів і конкретних програм підвищення кваліфікації визначається НАДС щороку через Переліки пріоритетних напрямів (тем), затверджені наказами Агентства, які застосовуються до загальних професійних (сертифікатних) та короткострокових програм. Для 2024 року відповідний перелік було затверджено наказом НАДС від 23 серпня

2023 року № 133-23, а для 2025 року – наказом від 30 липня 2024 року №111-24.

Серед пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців за загальними професійними (сертифікатними) програмами та короткостроковими курсами у 2024–2025 роках виділено зокрема:

- аналіз та формування державної політики для працівників міністерств і центральних органів виконавчої влади;
- антикорупційна тематика: доброчесність, запобігання та виявлення корупції, управління конфліктом інтересів;
- стратегічне планування, управління змінами, публічне лідерство, кризовий та ризик-менеджмент (з урахуванням умов воєнного стану та відновлення);
- європейська інтеграція, наближення до сукупності права ЄС, участь у реалізації Угоди про асоціацію, робота з програмами та фондами ЄС;
- публічні фінанси і бюджетний процес, публічні закупівлі, внутрішній контроль і аудит;
- цифрова трансформація, електронне урядування, кібербезпека, робота з відкритими даними;
- управління людськими ресурсами на публічній службі (HRM/HRD), оцінювання службової діяльності, управління результативністю.

Конкретні типові загальні професійні (сертифікатні) програми, які НАДС рекомендує як базові, включають, наприклад: програму «Загальна адміністративна процедура», програму з питань міжнародного гуманітарного права у професійній діяльності публічних службовців, а також низку програм, спрямованих на розвиток компетентностей у сфері публічного управління та адміністрування. При цьому всі програми повинні відповідати оновленим вимогам до змісту й структури (щонайменше 2 кредити ЄКТС для сертифікатних програм, визначене співвідношення аудиторної та самостійної роботи, чіткі результати навчання та форми оцінювання).

Аналітичні звіти НАДС за 2022–2024 роки фіксують, що попит

державних службовців і органів влади зміщується від вузькоінформативних семінарів до комплексних сертифікатних програм, які дають цілісне оновлення компетентностей у ключових для реформ напрямках. Якщо раніше домінували короткі тематичні заходи, то у 2023–2024 роках більша частина навчання за державним замовленням припала саме на загальні й спеціальні професійні програми підвищення кваліфікації, що тривають не менше 2 кредитів ЄКТС і включають оцінювання результатів навчання.

У 2025 році очікуване охоплення майже 140 тис. службовців програмами підвищення кваліфікації свідчить про посилення ролі цих програм як основного інструмента підтримання й розвитку професійної компетентності, а також як ключової умови кар'єрного просування. З урахуванням визначених НАДС переліків пріоритетних тем, у центрі системи професійного навчання опиняються програми, пов'язані з аналізом політики, антикорупційною доброчесністю, євроінтеграцією, цифровою трансформацією та управлінням публічними фінансами, що безпосередньо відповідає викликам воєнного часу, відновлення та європейського курсу України.

2.3 Оцінювання результативності професійного навчання державних службовців в Україні

Дієва система професійного навчання є одним з ключових чинників посилення державного управління та утвердження демократичних практик на центральному й місцевому рівнях. Вимірювання результативності такого навчання дозволяє з'ясувати, наскільки досягнуто поставлені цілі, чи відповідає зміст програм реальним освітнім потребам слухачів, а також чи є навчальні курси актуальними щодо викликів публічного управління. Отримані результати оцінювання стають підставою для оновлення змісту програм, удосконалення форм і методів навчання та коригування самої моделі

професійного розвитку.

Цілеспрямована підготовка та розвиток керівників і працівників органів влади безпосередньо впливають на ефективність і результативність державного управління, а також на здатність інституцій адаптуватися до змін і впроваджувати інновації. Для розв'язання завдань місцевого й регіонального розвитку державні службовці мають володіти сучасними знаннями й навичками, які дозволяють працювати на досягнення стратегічних цілей: стійкий розвиток територій, безпека держави, бізнесу та громадян, а також дотримання принципів відповідальності й соціальної справедливості.

Підвищення результативності державного управління нерозривно пов'язане з рівнем професіоналізму державних службовців, тому професіоналізація публічної служби розглядається як одне з базових завдань реформ. Водночас залишається низка відкритих питань, пов'язаних з тим, як саме система професійного навчання має забезпечувати зростання ефективності роботи органів влади, якими показниками вимірювати вплив навчання на управлінські результати та як інтегрувати ці оцінки в кадрові рішення.

У загальному розумінні ефективність описує співвідношення між використаними ресурсами та досягнутими цілями і відображає економічний принцип: або досягнення максимального результату за наявних ресурсів, або досягнення заданого результату з мінімальними витратами. Цей термін походить із сфери матеріального виробництва і спочатку мав переважно економічне наповнення, однак у випадку державного управління та професійного навчання не може зводитися тільки до фінансових чи кількісних показників, оскільки йдеться про складні соціальні процеси.

У теорії та практиці часто ототожнюють поняття ефективності, якості й результативності навчання, хоча між ними існують важливі відмінності. Якість зазвичай тлумачать як сукупність характеристик освітньої послуги, що визначають її здатність задовольняти встановлені чи очікувані потреби слухачів, органів влади та суспільства. Результативність (effectiveness)

пов'язана з досягненням запланованих результатів навчання, тобто тим, наскільки фактичні зміни у знаннях, уміннях і поведінці відповідають цілям програми, тоді як ефективність (efficiency) акцентує на співвідношенні цих результатів з витратами часу, коштів та інших ресурсів.

У сфері підготовки державних службовців ефективність професійного навчання можна розглядати як соціально-економічну категорію, що характеризує реальний вплив навчання на професійну діяльність службовця й роботу органу в цілому. Йдеться про те, наскільки повно державний службовець реалізує свій професійний та соціально-трудоий потенціал після проходження навчання, а також наскільки це відповідає інтересам різних стейкхолдерів – самого службовця, трудового колективу, органу влади, громади, регіону та держави загалом – за умови розумного використання ресурсів, спрямованих на навчання.

Різні підходи до тлумачення поняття «ефективність навчання» значною мірою пов'язані з розведенням термінів «ефект» і «ефективність». Ефект розуміють як результат або підсумок діяльності, тоді як ефективність описує співвідношення отриманого ефекту до ресурсів, витрачених на його досягнення. Якщо вважати ефект навчання його результативністю, а витрати – сукупністю ресурсів, спрямованих на організацію й проведення навчання, то ефективність навчання доцільно розглядати як відношення результатів до цих витрат, що формально може бути подано у вигляді відповідної формули.

Професіоналізація державної служби реалізується передусім через систему професійного навчання, яка забезпечує цільову підготовку та регулярне оновлення знань висококваліфікованих фахівців у сфері публічного управління. Йдеться про спеціалізоване навчання у закладах, що мають право надавати освітні послуги, за програмами професійної підготовки та підвищення кваліфікації, спрямованими на посилення здатності державних службовців якісно реалізовувати державну політику та надавати сучасні публічні послуги.

У багатьох країнах із розвиненими системами публічної служби висока

увага приділяється добору найкращих кандидатів на державні посади, конкурсним процедурам та просуванню по службі на основі заслуг і досягнень. Професійний розвиток вищого корпусу державної служби розглядається як інструмент забезпечення гнучкості, інноваційності й здатності державного управління швидко реагувати на зміну умов та потреб політичного й соціального середовища.

Рівень ефективності професійного навчання значною мірою визначається його змістом, який формується на основі вимог суспільства й держави до кадрового потенціалу органів влади, а також стандартів професійної діяльності. Навчальні програми включають широкий спектр компонентів – від фахової, економічної, правової та управлінської підготовки до соціально-гуманітарної й психолого-педагогічної складових – і дають вимірюваний результат лише тоді, коли набуті знання, вміння та навички реально застосовуються в повсякденній службовій практиці.

Оцінювання ефективності навчання та виявлення чинників, що на неї впливають, дозволяє чіткіше формулювати довгострокові цілі програм підвищення кваліфікації: професійний розвиток керівного та фахового складу, підвищення результативності роботи державних органів, формування спроможної управлінської еліти. У найзагальнішому вигляді мета оцінювання полягає в тому, щоб з'ясувати, як зміст програм, застосовані методи й технології навчання, а також результати засвоєння впливають на діяльність органів влади та досягнення ними запланованих цілей.

Водночас повністю «точна» економіко-математична оцінка ефективності навчального процесу практично неможлива, оскільки професійне навчання має багато якісних параметрів, які складно формалізувати. Науковці наголошують, що комплексне оцінювання має охоплювати аналіз науково-методичного та кадрового потенціалу закладу, узгодженості роботи його підрозділів, якості організації аудиторної й позааудиторної діяльності, а також рівня опрацювання матеріалу слухачами. Лише поєднання оцінки «сильних» і «слабких» сторін організації навчання,

змісту програм і якості опанування дозволяє робити обґрунтовані висновки про ефективність.

Сукупна оцінка ефективності навчального процесу формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх відносять рівень науково-методичного й технічного забезпечення, узгодженість дій структурних підрозділів під час підготовки й проведення навчання, якість засвоєння програм слухачами, а також умови їх перебування (проживання, харчування, організація дозвілля). До зовнішніх чинників належать взаємодія замовників і виконавців освітніх послуг, організація направлення слухачів на навчання, дотримання строків, укомплектованість груп, а також ступінь залучення самих слухачів до планування та реалізації навчального процесу.

Оцінювання ефективності професійного навчання державних службовців, зокрема в межах програм підвищення кваліфікації, має відповідати вимогам об'єктивності, достовірності, наукової обґрунтованості та практичної здійсненності. На практиці пропонуються різні підходи: попереднє анкетування для виявлення освітніх потреб, підсумкове діагностування з акцентом на розв'язанні виявлених проблем, а також оцінка навчально-методичного забезпечення за допомогою валідних інструментів. При цьому важливо вибудувати чіткі причинно-наслідкові зв'язки між освітніми потребами, сформульованими цілями, обраними методами навчання та отриманими результатами.

У процесі вимірювання доцільно рухатися від оцінювання того, наскільки навчання задовольняє індивідуальні потреби конкретних службовців, до аналізу його внеску у вирішення стратегічних завдань органів влади. Для цього використовують різноманітні методи й показники, що враховують як суб'єктивні оцінки учасників, так і об'єктивні зміни в їхній поведінці та результатах роботи.

Ефективність професійного навчання залежить від комплексу умов: якісного вивчення освітніх запитів різних категорій слухачів, методологічного супроводу програм, належної організації навчального процесу та чіткої

взаємодії між навчальними провайдерами й органами влади, що направляють службовців на навчання. Важливу роль відіграє залучення до навчання високопосадовців, досвідчених науковців і практиків, а також постійне вдосконалення методичного забезпечення, що допомагає формувати актуальний зміст занять і використовувати сучасні освітні технології.

В умовах нових викликів перед системою підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців постає завдання забезпечити органи влади висококомпетентними фахівцями, здатними професійно й результативно виконувати свої функції. Розвиток системи професійного навчання, її орієнтація на реальні потреби публічного управління й економіки, а також послідовне оцінювання ефективності навчання сприяють поглибленню професіоналізації державної служби та відповідають стратегічним цілям соціально-економічного розвитку держави.

Одним із провідних напрямів реформування публічного управління є оновлення системи професійного навчання державних службовців, яке розглядається як ключова умова результативності соціально-економічних перетворень. Це зумовлено тим, що значна частина посадових осіб недостатньо підготовлена до роботи в умовах розвиненого громадянського суспільства, ринкової економіки, обмежених ресурсів та необхідності ухвалювати збалансовані рішення з урахуванням інтересів різних стейкхолдерів.

Серед основних завдань модернізації професійного навчання виокремлюють: наближення системи до європейських стандартів; узгодження дій навчальних закладів і органів влади у формуванні змісту навчання; створення конкурентного середовища між провайдерами освітніх послуг; запровадження дієвого контролю та оцінювання роботи навчальних закладів; розвиток галузі «публічне управління та адміністрування» в напрямі фундаменталізації, індивідуалізації й безперервності навчання; диференціацію програм за потребами, видами діяльності та групами посад.

Розвиток системи професійного навчання потребує забезпечення

безперервності навчання протягом кар'єри, орієнтації змісту програм на реальні потреби органів влади, упровадження компетентнісного підходу та системного вивчення освітніх потреб службовців. З огляду на тривалий цикл оновлення законодавства важливо паралельно діяти в межах чинної бази: переглядати програми, методи й формати навчання, не чекаючи ухвалення нових актів.

Практична модернізація включає оновлення програм з урахуванням найбільш затребуваних компетентностей, диференціацію навчання за видами діяльності та посадами, посилення практичної складової (тренінги, кейси, моделювання), ширше залучення управлінців-практиків, орієнтацію магістерських та проектних робіт на реальні завдання публічного управління.

Оскільки ефективність державного управління прямо залежить від професіоналізму службовців, професіоналізація реалізується через цілеспрямовану систему професійного навчання, яка повинна постійно оновлюватися, зберігати практичну спрямованість і безперервний характер. Перспективним напрямом подальших рішень є узгодження індивідуальних потреб службовців у підвищенні компетентності з вимогами органів влади до рівня професійної підготовки кандидатів на посади, що дозволить краще інтегрувати кадрову політику та систему навчання.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

3.1 Оновлення системи професійного навчання державних службовців: ключові проблеми та шляхи їх подолання

На етапі реалізації Стратегії реформування державного управління України професійне навчання державних службовців визнається ключовим елементом нової моделі публічної служби, побудованої на засадах демократичної, правової та соціальної держави й розвиненого громадянського суспільства. Центральним завданням стає формування кадрового корпусу, здатного забезпечувати якісну підготовку й реалізацію публічної політики, надавати орієнтовані на потреби громадян послуги та працювати в умовах високої невизначеності й воєнних викликів.

Формування професійної, політично неупередженої та стійкої державної служби неможливе без системного розвитку компетентностей державних службовців і керівників, що вимагає оновлення всього циклу підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Нинішні дискусії щодо напрямів реформи публічної служби та професійного розвитку кадрів дедалі більше враховують кращі практики країн ЄС, стандарти SIGMA/OECD та оновлені підходи до управління людськими ресурсами.

У нових умовах модернізація системи професійного навчання розглядається як невід’ємна частина реформи державного управління і один із головних чинників успішності відновлення та євроінтеграції. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки прямо визначає завдання створити сучасну, мобільну та гнучку систему професійного навчання з розвиненою інфраструктурою, ефективним

управлінням і належним ресурсним забезпеченням, орієнтовану на потреби державних органів і суспільства.

Професійний розвиток державних службовців сьогодні забезпечується через комплекс взаємопов'язаних інструментів, закріплених Законом України «Про державну службу» та підзаконними актами НАДС:

- навчання за загальними і спеціальними професійними (сертифікатними) програмами підвищення кваліфікації;
- підготовка за магістерськими програмами зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»;
- короткострокові програми, тренінги, тематичні заходи й стажування в Україні та за кордоном;
- індивідуальні програми професійного розвитку, самоосвіта та використання електронних освітніх ресурсів.

Аналітичні звіти НАДС свідчать, що наявна система ще зберігає елементи «академічності» й фрагментарності: не завжди достатньо враховуються реальні потреби органів влади, зміст частини програм слабо пов'язаний із повсякденними завданнями на робочому місці, а вплив навчання на результати службової діяльності вимірюється нерівномірно. Разом із тим зростання попиту на мобільні, практикоорієнтовані формати (сертифікатні програми, тренінги, дистанційні курси) та запровадження індикаторів оцінювання стану системи професійного навчання створюють передумови для більш динамічної та результативної моделі.

У контексті реформи державної служби та оновлення кадрової політики особливого значення набуває розвиток лідерського потенціалу вищого корпусу державної служби, що відповідає підходам ЄС до побудови професійних вищих державних адміністрацій. Професійний розвиток керівників вищої та середньої ланки розглядається як інструмент підвищення якості управлінських рішень, забезпечення ціннісного лідерства, спроможності керувати змінами та впроваджувати інновації в органах влади.

Сучасні дослідження та офіційні документи виокремлюють низку

системних проблем, які гальмують інституційний розвиток професійного навчання:

- недостатній зв'язок між змістом навчальних програм і реальними функціями та завданнями державних службовців;
- обмежена інтеграція результатів навчання в систему оцінювання службової діяльності, просування по службі та оплати праці;
- нерівномірна якість освітніх послуг різних провайдерів, фрагментарний підхід до контролю якості;
- обмежені фінансові й матеріально-технічні ресурси, що ускладнюють системне планування й масштабування навчання;
- недостатнє використання аналізу потреб у навчанні при формуванні державного замовлення та індивідуальних програм.

Особливістю чинної системи є те, що вона довгий час була зорієнтована переважно на формальне проходження навчання за освітніми програмами, тоді як менше уваги приділялося глибокому аналізу компетентнісних прогалів, адаптації змісту під конкретні управлінські ролі та завдання, а також інтеграції навчання із процесами реформ. Сучасні підходи, зафіксовані у Стратегії реформування державного управління та документах НАДС, спрямовані на те, щоб зміст програм, їх структура й формати безпосередньо підтримували реалізацію реформ, відбудову та євроінтеграцію, а професійне навчання стало невід'ємною частиною професійної траєкторії кожного державного службовця.

У сучасній системі публічного управління однією з ключових проблем залишається недостатньо глибокий аналіз компетентностей, які мають бути результатом професійного навчання, зокрема знань, умінь і ціннісних установок, необхідних для виконання поточних та перспективних управлінських функцій, а також для формування професійного корпусу публічних службовців. Навчальні програми далеко не завжди будуються на основі системного аналізу функціоналу посад, профілів компетентностей і потреб інституційного розвитку, що знижує їхню практичну спрямованість.

Модернізація єдиної загальнодержавної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців має здійснюватися на конституційних засадах, відповідно до Стратегії реформування державного управління, оновленого законодавства про державну службу, освіти та інших актів, які регулюють професійний розвиток у публічному секторі. Вона має спиратися на оновлену Концепцію реформування системи професійного навчання публічних службовців, що орієнтує політику на безперервний професійний розвиток, компетентнісний підхід і інтеграцію навчання з реалізацією реформ.

У системі професійного навчання в публічному управлінні можна виділити кілька базових аспектів її становлення: визначення принципів діяльності та компетенцій органів, що управляють системою професійного розвитку; формування професійно-кваліфікаційних вимог до різних категорій публічних службовців і критеріїв оцінки результатів їх навчання; оптимізація мережі провайдерів освітніх послуг і масштабів підготовки та перепідготовки кадрів; оновлення структури й змісту навчання через інноваційні програми, сучасні навчальні плани, підручники та методичні матеріали; зміцнення кадрового потенціалу закладів освіти; розвиток інформаційної підтримки освітнього процесу; використання кращого національного та міжнародного досвіду; приведення нормативної бази професійного навчання у відповідність до динаміки соціально-економічних змін.

Система підготовки та перепідготовки кадрів для публічного управління не може бути ефективною, якщо її розвиток обмежується перманентними структурними змінами без глибинного удосконалення змісту й технологій навчання. В умовах стрімкого зростання обсягів інформації та ускладнення управлінських завдань потрібне системне оновлення всіх напрямів діяльності освітніх інституцій. Для запобігання типовим проблемам професійного навчання доцільно: сформувати раціональну мережу закладів, що здійснюють підготовку й підвищення кваліфікації публічних службовців; визначити інструменти впровадження сучасних освітніх технологій з урахуванням

управлінських ролей; розробити диференційовані технології підготовки для різних сфер публічної політики, у тому числі на контрактній основі; передбачити механізми повернення інвестицій держави в навчання у випадку невиконання службовцем взятих зобов'язань.

Важливим інструментом розвитку системи професійного навчання в публічному управлінні є соціологічний моніторинг, що ґрунтується на регулярних опитуваннях слухачів, викладачів та інших учасників освітнього процесу. Такий зворотний зв'язок дозволяє оперативно коригувати зміст програм, методи навчання, організацію освітнього процесу та підвищувати його релевантність потребам публічних органів.

Розширення доступу до професійного навчання для широкого кола публічних службовців неможливе без активного використання дистанційних освітніх технологій, змішаного та електронного навчання, що вже закріплено в концептуальних документах уряду та НАДС.

При цьому критично важливим є посилення зв'язку між результатами навчання, кар'єрним зростанням і системою оплати праці: можливість професійного та посадового просування, підвищення винагороди, включення до кадрового резерву мають стати реальними наслідками успішного проходження програм. Недостатня кореляція між здобутими компетентностями та кадровими рішеннями демотивує службовців, знижує віддачу від інвестицій у навчання та стимулює пошук можливостей поза публічним сектором.

Окремим викликом для системи публічного управління залишається працевлаштування й ефективне використання потенціалу молодих фахівців, зокрема на регіональному рівні. Невідповідність між профілем здобутої освіти й реальними посадовими функціями, відсутність чітких кар'єрних траєкторій та менторської підтримки призводять до втрати людського капіталу та зниження привабливості публічної служби для молоді.

Одним із пріоритетних напрямів державної політики у сфері професійного навчання в системі публічного управління є розвиток сучасної

моделі безперервної освіти. Під безперервною освітою розуміють цілеспрямовану діяльність особи з набуття та вдосконалення знань, умінь і компетентностей протягом усього професійного життя, поєднуючи формальне, неформальне навчання та самоосвіту. Це має забезпечити кожному публічному службовцю можливість вибудови індивідуальної освітньої траєкторії, що підтримує професійний, кар'єрний і особистісний розвиток.

Отже, одним із ключових напрямів розвитку системи професійного навчання в публічному управлінні є посилення її орієнтації на безперервний і випереджальний характер, а також посилення зв'язку між результатами навчання та професійно-посадовим зростанням. Це передбачає зростання ролі служб управління персоналом, відповідальності керівників органів влади за реалізацію програм професійного розвитку та інтеграцію навчання в систему управління кар'єрою.

Не менш важливим напрямом є узгодження змісту професійного навчання, критеріїв і показників оцінювання його ефективності з показниками результативності самих органів влади та індивідуальної службової діяльності. Це дозволить розглядати навчання не як формальну вимогу, а як інструмент досягнення вимірюваних результатів публічної політики.

Одним з елементів удосконалення нормативно-правового забезпечення може стати розроблення єдиної концепції професійного навчання публічних службовців, яка б консолідувала розпорошені норми та підходи, визначила спільні принципи, цілі, механізми мотивації та індикатори результативності. Нині стратегічні орієнтири професійного навчання закріплені в різних стратегіях, концепціях і програмах, де воно фігурує як супровідний елемент, тоді як цілісний, системний підхід до розвитку професійного навчання публічних службовців тільки формується.

Підсилення ролі галузі знань «Публічне управління та адміністрування» у реформуванні державної служби безпосередньо пов'язане з розвитком системи професійного навчання, що охоплює як базову підготовку, так і

підвищення кваліфікації публічних службовців. У цьому контексті особливої ваги набуває оновлення методичного забезпечення освітнього процесу відповідно до сучасних викликів, розроблення нового покоління освітніх стандартів, створення актуальних спеціалізацій і впровадження інноваційних форм навчання в системі професійного розвитку.

Керівництво Національного агентства України з питань державної служби системно звертає увагу на ключові виклики для системи професійного навчання: фрагментарне інституційне забезпечення; відсутність уніфікованих стандартів підготовки й підвищення кваліфікації; недосконалість механізмів аналізу освітніх потреб публічних службовців. Аналіз завдань, сформульованих НАДС, дає змогу виокремити проблемні зони й запропонувати інструменти їх розв'язання в межах оновленої моделі професійного навчання в системі публічного управління.

Пріоритетним напрямом реформування є вдосконалення організації професійного навчання публічних службовців на основі єдиних підходів і стандартів. Актуальним виглядає прийняття нормативно-правових актів, які б закріпили спільні вимоги до професійного навчання за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», регулювали ефективне використання бюджетних коштів у межах державного та місцевого замовлення, уніфікували порядок прийому на магістерські програми, тривалість навчання, підходи до працевлаштування випускників, організацію навчального процесу та підсумкової атестації в закладах, що входять до національної мережі професійної підготовки. Доцільним є також запровадження механізмів відшкодування вартості навчання у разі встановлення нецільового використання публічних коштів.

Статус та зміст спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» також оновлюються відповідно до рішень МОН: у класифікаторах для вступної кампанії вона позначається індексом D4, що відображає її віднесення до окремої укрупненої групи та підкреслює стратегічне значення підготовки управлінських кадрів для публічного сектору.

Це потребує актуалізації освітніх стандартів, програм і спеціалізацій саме під нову індексацію D4, аби забезпечити спадкоємність змісту підготовки та його відповідність вимогам сучасної системи публічного управління.

Для забезпечення високої якості освітніх послуг у сфері публічного управління варто удосконалити підхід до формування державного замовлення на підготовку й підвищення кваліфікації кадрів, посилити розвиток матеріально-технічної та навчально-методичної бази відповідних закладів, а також чіткіше узгодити обсяги й зміст програм із поточними та стратегічними кадровими потребами органів влади. Однією з гострих проблем є застарілі освітні стандарти (освітньо-професійні програми, освітні компоненти магістерської підготовки), які потребують оновлення з урахуванням змін у правовому регулюванні, євроінтеграційного курсу, запитів на компетентності у сфері HRM в публічному секторі, антикорупційної політики та цифрової трансформації.

З огляду на сучасні вимоги доцільно розширити нормативну складову освітніх програм дисциплінами, що формують ключові управлінські компетентності у сфері публічної служби, зокрема «Кадрова політика в публічній службі», «Професійна етика публічного службовця», «Основи європейської інтеграції», а для варіативної частини – визначити обов'язковий мінімум дисциплін за основними спеціалізаціями. Наявний перелік спеціалізацій не повною мірою відповідає актуальним потребам органів влади, тому доцільно передбачити розвиток таких напрямів, як стратегічний менеджмент, муніципальний менеджмент, інноваційний менеджмент, управління проєктами відновлення тощо.

Важливим компонентом стандартизації професійної підготовки є створення сучасної лінійки підручників, навчальних посібників і методичних матеріалів, зокрема в цифровому форматі, для використання в системі базової та післядипломної освіти публічних службовців.

Зміст професійного навчання має визначатися оновленими державними й галузевими стандартами, внутрішніми стандартами закладів освіти,

профілями компетентностей посад, а також реальними потребами органів влади, відображеними в освітньо-професійних та професійних програмах.

Для посилення впливу науки «Публічне управління та адміністрування» на практику професійної підготовки магістрів доцільно створити на базі провідних закладів (зокрема Національної академії та регіональних центрів підвищення кваліфікації) організаційно-методичні центри, відповідальні за підвищення кваліфікації викладачів магістерських програм, проведення аудиту навчально-методичного та кадрового забезпечення, а також методичну підтримку розроблення сучасних освітніх програм.

Актуальним залишається й питання запровадження повноцінної підготовки бакалаврів у сфері публічного управління як базового рівня для зайняття первинних посад, пов'язаних з наданням адміністративних послуг та виконанням допоміжних управлінських функцій.

Організаційна архітектура системи професійного навчання публічних службовців має забезпечувати: чіткий розподіл повноважень між суб'єктами, відповідальними за вивчення потреб, планування, реалізацію та оцінювання навчання; упорядкування обсягів і змісту підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації відповідно до потреб держави та регіонів; регулярний моніторинг ефективності та результативності навчання, включаючи оцінку його впливу на професійну діяльність службовців.

Узагальнюючи, реформування професійного навчання в системі публічного управління доцільно здійснювати за трьома взаємопов'язаними напрямками:

- удосконалення інституційної структури професійного розвитку (ролі НАДС, закладів освіти, служб управління персоналом);
- оновлення навчально-методичного забезпечення та стандартів;
- розвиток механізмів направлення на навчання й мотиваційних інструментів, що пов'язують результати професійної підготовки з кар'єрним просуванням, оцінюванням службової діяльності та системою оплати праці.

3.2 Впровадження інноваційних підходів до організації професійного навчання в системі публічного управління

У сучасній теорії та практиці публічного управління інновації в професійному навчанні розглядаються як цілеспрямоване оновлення змісту, форм і технологій підготовки публічних службовців, що забезпечує їхню здатність діяти в умовах складних трансформацій і невизначеності. Поняття «інновація» трактується не лише як нововведення, а й як процес упровадження змін у практику діяльності інституцій публічного сектору, включаючи систему освіти дорослих та безперервного професійного розвитку. У сфері підготовки та розвитку публічних службовців це поняття охоплює як інституційні новації (нові моделі управління професійним навчанням), так і дидактичні інновації (нові формати, методи, технології навчання).

У публічно-управлінській освіті доцільно виокремлювати два взаємопов'язані виміри інновацій: розвиток «педагогічної інноватики» (комплекс науково обґрунтованих підходів до оновлення змісту й технологій навчання) та впровадження інноваційного навчання як альтернативи виключно традиційно-лекційним моделям. Їх поява пов'язана з розривом між швидкими змінами в публічному управлінні та обмеженою спроможністю класичної освітньої моделі оперативно реагувати на нові потреби, що вимагало переходу до навчання, зорієнтованого на компетентності, креативність та практичні результати.

Під інноваційним навчанням у системі публічного управління доцільно розуміти такі підходи, що дозволяють конструювати освітній процес як спільну продуктивну діяльність викладача й слухача, спрямовану на досягнення суспільно значущих результатів на всіх етапах навчання – від групової роботи до індивідуальної самоорганізованої діяльності. У цьому сенсі інноваційне навчання виступає реакцією системи освіти на перехід суспільства до вищого рівня розвитку, зміну цілей, форм і очікуваних

результатів професійної підготовки публічних службовців.

Нові підходи до професійного навчання в системі публічного управління зорієнтовані на формування «нового публічного управлінця» – лідера, здатного до стратегічного мислення, генерування й впровадження інновацій не лише в кризових, а й у повсякденних управлінських ситуаціях. Йдеться про розвиток комплексної управлінської та громадянської суб'єктності, відповідальності за результати політики, вміння працювати з різними стейкхолдерами, забезпечувати орієнтацію на громадян у процесі надання публічних послуг.

Реформування професійного навчання публічних службовців через упровадження інноваційних дидактичних технологій має забезпечувати не лише передачу знань і формування навичок, а й глибоке розуміння контексту публічної політики, здатність долати професійні й особистісні бар'єри, адаптуватися до змін, управляти власним професійним розвитком. Це відповідає сучасним підходам до безперервного професійного розвитку, закріпленим у Концепції реформування системи професійного навчання публічних службовців.

Інноваційний формат професійної освіти та підвищення кваліфікації публічних службовців висуває нові вимоги до викладацького корпусу. Від науково-педагогічних і тренерських кадрів очікується не лише високий рівень фахової компетентності, а й активна громадянська позиція, готовність до інновацій, здатність фасилітувати навчання дорослих, працювати з кейсами реальної управлінської практики, інтегрувати цифрові технології тощо. Відбір та розвиток викладачів має ґрунтуватися на чітких критеріях: ціннісна орієнтація на публічну службу, корпоративна культура, ініціативність, етичність; здатність до інноваційного навчання та виховання, лідерські якості й готовність до постійного підвищення власної кваліфікації.

Проектування інноваційної системи навчання публічних службовців передбачає поєднання оновленого змісту (освітніх компонентів) із сучасними технологіями викладання. Зміст такої системи має формувати інноваційне

мислення, орієнтоване на розвиток громадянського суспільства, що означає усвідомлення службовцем своєї ролі як провайдера публічної цінності, а не як носія суто бюрократичних повноважень чи приватних інтересів. У публічно-управлінському вимірі інновація пов'язана з перетворенням знань на нові процеси, продукти й послуги, спрямовані на задоволення потреб громадян і громад, що висуває вимогу узгоджувати освітні інновації з очікуваннями «клієнтів» публічної служби.

Перехід від переважно традиційних до інноваційних підходів у професійній підготовці публічних службовців має супроводжуватися впровадженням низки принципів і методик:

- «навчання, орієнтоване на результат» – фокус на досягненні вимірюваних результатів навчання (learning outcomes) і прозорій системі їх оцінювання, зокрема через бально-рейтингові моделі;

- «модульна організація навчання» – забезпечення гнучкості освітніх траєкторій, можливості швидкого оновлення модулів під нові потреби політики й інституцій;

- «навчання через розв'язання управлінських задач і ситуацій» – використання кейс-методів, ситуативного моделювання, симуляційних ігор, що наближають навчання до реальної управлінської практики;

- «індивідуалізація навчання» – розширення можливостей для самостійної роботи, вибору елективних курсів, використання дистанційного й змішаного навчання, побудова індивідуальних програм професійного розвитку;

- «інтенсифікація навчання» – прискорений обмін знаннями й ідеями, відкритий доступ до актуальної професійної інформації, постійне її оновлення через цифрові платформи;

- «підвищення конкурентоспроможності публічних службовців» – забезпечення таких освітніх результатів, які реально посилюють їхні позиції на ринку праці в публічному секторі, підвищують спроможність розв'язувати нестандартні управлінські завдання та конкурувати за лідерські позиції.

Фундаментальною умовою підготовки сучасних публічних службовців є формування у них професійних домінант інноваційного характеру: відкритості до змін, готовності працювати з невизначеністю, здатності до самонавчання та рефлексії. Освітня стратегія у сфері публічного управління має враховувати тенденції до креативізації державної служби, розширення академічної свободи вибору освітніх траєкторій, розвитку професійної мобільності та кар'єрної самоідентифікації.

Розвиток інноваційної системи професійного навчання публічних службовців передбачає комплексне опрацювання кількох взаємопов'язаних складових:

- створення сприятливого освітнього середовища, яке стимулює творчість і генерацію інновацій, узгоджених із політичними та економічними пріоритетами держави;

- забезпечення належних матеріальних і цифрових ресурсів для впровадження педагогічних інновацій;

- формування особистості публічного службовця, здатної аналізувати, прогнозувати й моделювати результати своєї діяльності, планувати й реалізовувати інновації в управлінській практиці;

- розбудову інноваційної системи навчання, що спирається на сучасну концепцію професіоналізації публічного управління та розвитку громадянського суспільства;

- інтеграцію інноваційної системи виховання, спрямованої на розвиток етичних, духовних і громадянських якостей, у загальну систему професійної освіти публічних службовців.

Інноваційний розвиток професійного навчання публічних службовців в Україні нині спирається не на застарілі акти, а на оновлену нормативно-правову базу у сфері державної служби, освіти та реформування державного управління. Замість акценту на Указі Президента 2010 року чи постановях Кабінету Міністрів початку 2010-х років, сучасні підходи закріплено у Законі України «Про державну службу», Концепції

реформування системи професійного навчання публічних службовців, Стратегії реформування державного управління на 2022–2025 роки, а також у планах заходів з розвитку системи професійного навчання, схвалених урядом. У цих документах підкреслюється необхідність розширення можливостей і форматів професійного розвитку, впровадження європейських освітніх технологій та сучасних методик у систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців.

Організація професійного навчання в системі публічного управління істотно відрізняється від класичної університетської моделі: вона поєднує коротко- та довгострокові програми, формальне й неформальне навчання, дистанційні формати, стажування, сертифікатні програми та індивідуальні освітні траєкторії. Саме тому саме ця підсистема особливо гостро потребує комплексного впровадження інноваційних підходів до проектування й реалізації освітнього процесу. Для систематизації таких підходів доцільно виокремлювати чотири взаємопов'язані аспекти: концептуальний, змістовий, методичний та організаційний.

Концептуальний аспект впровадження інновацій у професійне навчання в публічному управлінні пов'язаний із чітким визначенням мети, завдань і очікуваних результатів інновацій, а також із формуванням сприятливого нормативно-правового середовища. Аналіз впровадження цього аспекту свідчить, що провідним суб'єктом модернізації системи професійного навчання є Національне агентство України з питань державної служби, яке розробляє й реалізує стратегічні документи у сфері професійного розвитку публічних службовців, орієнтовані на формування інноваційного інституту публічної служби та його інфраструктури.

Змістовий аспект стосується оновлення наповнення програм професійного навчання – від окремих модулів і навчальних планів до комплексних освітньо-професійних програм. Йдеться про створення нового змістового контексту, що враховує сучасні виклики публічного управління: євроінтеграцію, цифрову трансформацію, відновлення, антикорупційну

політику, управління людськими ресурсами в публічному секторі, участь громадян тощо. Такі програми мають будуватися на компетентнісній основі, враховувати профілі компетентностей посад, потреби органів влади та стандарти вищої й післядипломної освіти за напрямом D4 (281) «Публічне управління та адміністрування».

Методичний аспект інновацій пов'язаний із переходом від переважно традиційних лекційних форм до інтерактивних і практикоорієнтованих методів навчання, притаманних освіті дорослих. У новітніх нормативних актах і спеціалізованій літературі до таких методів відносять інтерактивні технології (групові та парні дискусії, аналіз кейсів, ситуативне моделювання, модерацію, мозковий штурм, коучинг), тренінги, програми наставництва, стажування, дистанційне та змішане навчання. Ці підходи дозволяють максимально наблизити навчальний процес до реальної управлінської практики, активізувати суб'єктність слухачів і сформувати в них навички спільного розв'язання складних управлінських задач.

Організаційний аспект інновацій у професійному навчанні публічних службовців стосується оновлення підходів до планування, структурування й менеджменту освітнього процесу. Він передбачає перегляд обсягів та структури навчального навантаження, упровадження модульності й кредитно-модульної системи (ЄКТС), планування гнучких графіків навчання, використання цифрових платформ, а також запровадження організаційних інновацій, спрямованих на збереження й підвищення якості навчання за умов розширення його масштабів.

Ефективне впровадження інновацій у підвищення кваліфікації публічних службовців можливе лише за умови системної реалізації всіх зазначених аспектів:

- концептуального – через чітке визначення цілей, завдань і нормативного забезпечення;
- змістового – через обґрунтування й упровадження оновленого змісту навчання;

- методичного – через добір і адаптацію сучасних методів, що відповідають заявленим цілям;
- організаційного – через зміну підходів до планування, управління й ресурсного забезпечення освітнього процесу.

Наявна практика показує, що слухачі, які отримують значні обсяги теоретичних знань за традиційними моделями навчання без належного практичного «підкріплення», часто втрачають частину набутої інформації й не формують необхідних практичних компетентностей. Це пов'язано з тим, що класична академічна підготовка добре відпрацьована, тоді як навчання, орієнтоване на практичну діяльність, потребує значних інвестицій у створення відповідної інфраструктури, навчально-методичних комплексів, освітніх симуляторів, а також у підготовку самих викладачів до роботи з дорослою аудиторією.

Отже, актуальним завданням стає формування системи організації навчального процесу та інформаційного забезпечення, що дозволяє послідовно застосовувати активні методи навчання, підтримувати інноваційну інфраструктуру закладів, які здійснюють професійну підготовку публічних службовців, і орієнтувати її на запити роботодавців із урахуванням міжнародних стандартів професійної компетентності. Сучасні освітні технології в публічному управлінні мають посилювати фундаментальну підготовку та одночасно підкреслювати практичну складову, дозволяючи виділяти інваріантне «ядро» дисципліни й адаптувати змінні елементи під конкретні управлінські контексти.

Відповідно до підходу ЮНЕСКО, технологія навчання розглядається як системний метод проєктування, реалізації та оцінювання всього процесу викладання й засвоєння знань з урахуванням поєднання людських і технічних ресурсів. Це означає, що проєктування освітніх технологій в системі публічного управління включає моделювання змісту дисципліни, вибір форм організації навчання, визначення методів і засобів навчання так, щоб забезпечити досягнення запланованих результатів.

Під час розроблення інноваційних форм професійного навчання публічних службовців важливо не порушувати логіку базових складових освітнього процесу – цілей, змісту, форм, методів та результатів навчання, але водночас змінювати підхід до подачі матеріалу та взаємодії зі слухачами. Освітні програми інноваційного типу, орієнтовані на випереджальний характер навчання, мають бути гнучкими за тривалістю, адаптованими до різних категорій службовців, а їхні інноваційні риси повинні відобразитися як у концептуальних засадах, так і в структурі програм.

Такі програми передбачають:

1. фундаментальну орієнтацію базових компонентів при одночасній прагматичній спрямованості окремих дисциплін на майбутні потреби публічного управління;
2. надання системних знань у межах триваліших програм (наприклад, професійної перепідготовки), що дозволяють глибоко опрацьовувати проблеми, з якими управління стикаються в умовах трансформації суспільства та воєнних викликів;
3. поділ програм на основну частину (ключові компетентності, необхідні для розв'язання специфічних і нових управлінських завдань) та додаткову (дисципліни, що враховують індивідуальні інтереси й досвід слухачів, специфіку реформ у публічному секторі);
4. відмову від жорсткого розмежування занять на лекції й семінари на користь гнучких форматів, які визначаються викладачем з урахуванням потреб конкретної групи та стратегічних цілей органу влади;
5. використання різноманітних методичних схем і сучасних інформаційно-комунікаційних технологій відповідно до умов організації навчального процесу та прогнозованих потреб служби;
6. широку диверсифікацію цілей, форм і методів навчання, зумовлену багаторівневою структурою публічної служби та різноманітністю ролей публічних службовців.

Таким чином, проведений теоретико-методологічний аналіз дає підстави

стверджувати, що сучасна система професійного навчання публічних службовців перебуває на етапі методологічного та технологічного перелому. Її стратегічним завданням стає формування «нового управлінця» – професійного, добросовісного, орієнтованого на публічну цінність, здатного до інноваційного мислення та ефективної діяльності в умовах глибоких трансформацій публічного управління.

3.3 Напрями вдосконалення професійного навчання публічних службовців у контексті європейської інтеграції України

Формування в Україні стійкої, політично неупередженої та високопрофесійної публічної служби, здатної забезпечувати результативне врядування, неможливе без системної якісної підготовки та безперервного професійного розвитку публічних службовців. Їх професіоналізм набуває особливого значення в умовах глибоких трансформацій, реформування системи публічного управління та реалізації курсу на європейську інтеграцію. У концептуальних документах щодо адаптації інституту державної служби до стандартів Європейського Союзу підкреслюється, що публічна служба є ключовим елементом системи врядування, від ефективності якої залежить дотримання конституційних прав і свобод людини, а також сталий розвиток держави. Це зумовлює підвищену увагу до вдосконалення системи професійного навчання як інструменту приведення публічної служби у відповідність до європейських вимог.

Інституційне становлення сучасної системи професійної підготовки кадрів для публічної служби в Україні розпочалося із запровадження спеціального законодавства про державну службу в 1990-х роках і створення спеціалізованих закладів вищої та післядипломної освіти у сфері публічного управління. Подальший розвиток отримала національна мережа закладів, що

здійснюють підготовку та підвищення кваліфікації публічних службовців за спеціальністю D4 (281) «Публічне управління та адміністрування», яку законодавство нині визначає як базову для професійної підготовки керівних і фахових кадрів публічного сектору.

Порівняння з підходами країн ЄС дає змогу виділити три домінуючі моделі організації публічної служби: кар'єрну (службовець входить до корпусу та просувається всередині нього), посадову (акцент на конкретній посаді й конкуренції на кожну позицію) та змішану (поєднання елементів обох підходів). У державах Західної Європи кар'єрна модель характерна, зокрема, для Франції, Німеччини, Іспанії; посадова – для Швеції, Нідерландів; змішана – для Італії, Великої Британії. Серед нових членів та кандидатів до ЄС також спостерігається диверсифікація: частина держав орієнтується на кар'єрну модель, інші – на посадову чи змішану, адаптуючи вибір до національних традицій та адміністративної культури.

Кар'єрна модель, як правило, передбачає вступ до корпусу публічної служби через конкурс і/або спеціальні іспити, подальший «життєвий» розвиток кар'єри всередині системи, жорсткі освітні та кваліфікаційні вимоги для просування. Посадова модель натомість акцентує на конкуренції за кожну посаду, визнає професійний досвід, набутий в інших секторах (у тому числі приватному), не пов'язує оплату праці автоматично зі стажем та не гарантує «службу впродовж життя». Змішані системи комбінують елементи обох підходів, намагаючись поєднати стабільність і відкритість.

Одним із ключових викликів для публічної служби в державах ЄС залишаються процедури добору кадрів і забезпечення реальної меритократії. У наукових і практичних дискусіях відсутній повний консенсус щодо «найкращої» моделі набору, водночас керівники органів влади прагнуть зберігати вплив на добір співробітників. Це створює ризики для забезпечення політичної нейтральності, прозорості та справедливості кадрових рішень. У низці країн (як-от Естонія) законодавство передбачає обов'язковість конкурсних процедур при заміщенні вищих посад і встановлює вимоги щодо

освіти, професійних навичок і особистих якостей кандидатів (комунікабельність, здатність працювати автономно, стресостійкість тощо). В інших державах, як, наприклад, в Угорщині, формальні конкурсні процедури менш розвинені, що відкриває більший простір для суб'єктивізму керівників при прийнятті рішень.

Важливою складовою європейських моделей публічної служби є професійні іспити, оцінювання знань у сфері управління та елементів права ЄС, що виступають як інструменти підтвердження базової публічно-управлінської компетентності. Разом із тим у багатьох країнах Центральної та Східної Європи системи професійного навчання стикаються з типовими проблемами: нечітко сформульована політика підготовки на національному рівні, нерівний доступ до навчання, слабкий зв'язок між результатами навчання та кар'єрним зростанням, недостатній аналіз потреб у навчанні та оцінювання якості програм.

Процедури оцінювання та атестації публічних службовців у європейських країнах також демонструють різноманіття підходів, але загальною є потреба поєднати кількісні показники (стаж, формальні результати) з якісною оцінкою компетентностей і результатів роботи. У деяких країнах (наприклад, Польща) встановлено регулярні періоди оцінювання (раз на два роки), в інших – передбачено індивідуальні оціночні бесіди перед просуванням на вищу категорію. Такі практики спрямовані на те, щоб професійний розвиток і результати навчання безпосередньо впливали на кар'єрну динаміку.

Для України, яка рухається в руслі європейської інтеграції, аналіз зазначених моделей і практик має прикладне значення. Ідеться не про механічне відтворення тієї чи іншої моделі, а про осмислене використання елементів, що сприяють професіоналізації публічної служби: конкурсність і прозорість добору, чіткі вимоги до освіти за спеціальністю D4 (281) «Публічне управління та адміністрування», запровадження професійних іспитів і сертифікації, системне оцінювання результатів навчання й інтеграція цих

результатів у рішення щодо кар'єри й оплати праці.

У контексті євроінтеграції шляхи вдосконалення професійного навчання публічних службовців в Україні передбачають:

- подальше наближення стандартів підготовки за спеціальністю D4 (281) до компетентнісних рамок ЄС (зокрема, з урахуванням вимог до знання права ЄС, інструментів європейської політики, управління проектами й програмами ЄС);
- розвиток національної системи професійного навчання на засадах безперервності, модульності, результативності та відкритості, закріплених у Стратегії реформування державного управління та концептуальних актах НАДС;
- зміцнення зв'язку між результатами професійного навчання (сертифікатами, іспитами, оцінюванням) та процедурами добору, кар'єрного просування й оплати праці, що відповідає європейським підходам до меритократичної публічної служби;
- посилення інституційної спроможності закладів, які реалізують програми з публічного управління та адміністрування, для впровадження європейських освітніх технологій і забезпечення якості підготовки кадрів для публічної служби.

Як засвідчує європейська та міжнародна практика, реформи публічного управління в будь-якій державі супроводжуються комплексом викликів, що висувають підвищені вимоги до інституційної спроможності публічної влади та її кадрового потенціалу. Зокрема, такі перетворення потребують чіткої політичної волі, професійного стратегічного керівництва, прозорого залучення стейкхолдерів, ефективної координації між рівнями влади та запровадження системи показників результативності, яка дозволяє вимірювати реальний вплив реформ на якість публічних послуг і довіру громадян. Умови децентралізації, делегування повноважень і розширення ролі громадянського суспільства посилюють залежність центральної влади від управлінської спроможності органів місцевого самоврядування та інших

суб'єктів публічного сектору, що, своєю чергою, підвищує вимоги до якості професійного навчання публічних службовців на всіх рівнях.

Вивчення зарубіжного досвіду та інкорпорація його прогресивних елементів у національну систему публічної служби є важливою складовою формування професійного, добросовісного й відданого корпусу публічних службовців в Україні. Одним із ключових зовнішніх імперативів у цій сфері виступає Угода про асоціацію між Україною та ЄС, яка закріплює поступове зближення на засадах спільних цінностей і принципів належного врядування. Зобов'язання України щодо реформування системи публічного управління ґрунтуються не на копіюванні конкретних інституційних рішень держав-членів ЄС, а на впровадженні принципів законності, професіоналізму, політичної нейтральності, рівних можливостей та орієнтації на публічну цінність. У цьому контексті професійне навчання в системі публічного управління виступає одним із базових інструментів реалізації курсу на євроінтеграцію.

Україна перебуває на етапі поступового наближення до кращих європейських практик управління й розвитку публічної служби, де ключовими чинниками успіху визнаються: лідерство керівників на всіх рівнях; орієнтація на потреби користувачів публічних послуг і заінтересованих сторін; управління організацією як мережею взаємопов'язаних процесів; безперервне вдосконалення та інновації; мотивація, розвиток і залучення персоналу до процесів змін; вибудовування партнерств з іншими організаціями. Практична імплементація цих підходів у системі публічного управління України означає необхідність перегляду принципів кадрової політики, професійно-кваліфікаційних вимог і стандартів службових відносин у бік посилення ролі особистої ініціативи, меритократії та відповідальності замість домінування жорстких ієрархічних практик.

З позицій публічного управління важливим є також класифікування моделей організації системи професійного навчання публічних службовців за рівнем централізації управління нею. Виокремлюють, зокрема,

децентралізовані системи, у яких кожне міністерство чи відомство самостійно визначає цілі та завдання професійного розвитку, добирає або розробляє освітні програми й організує навчання для власного персоналу, та більш централізовані моделі, де відповідальність за політику й координацію професійного навчання зосереджена у спеціально уповноваженому органі (міністерстві, агентстві чи службі державної служби). У ряді європейських країн ці функції здійснюють міністерства внутрішніх справ, органи з питань державної служби, спеціалізовані центри організаційного розвитку та навчальні ради, відповідальні за стратегічне планування й стандартизацію професійного навчання.

На статус і структуру закладів, що здійснюють підготовку публічних службовців, впливають історичні традиції, форма державного устрою, модель публічної служби, домінуюча академічна культура та зовнішні інтеграційні процеси. У північноамериканських країнах (США, Канада) професійну освіту у сфері публічного управління, як правило, забезпечують університети, їхні школи та коледжі, які пропонують програми підготовки бакалаврів, магістрів та докторів з державного управління, а також окремі сертифікатні та дипломні програми підвищення кваліфікації. У низці європейських країн, навпаки, історично склалася модель спеціалізованих інститутів та академій публічного управління, що мають особливий статус і нерідко розглядаються як вершина піраміди професійної освіти для публічного сектору.

Формування української моделі професійної підготовки публічних службовців відбувається під впливом як європейських, так і північноамериканських підходів із урахуванням національних традицій, ментальних особливостей та наявного інтелектуального потенціалу. Дослідники відзначають, що в Україні склалася гібридна модель, яка поєднує елементи європейської спеціалізованої підготовки та університетських програм публічного управління за зразком США й Канади. Для держави, що розбудовує демократичне врядування, важливим є не стільки радикальна

зміна моделі, скільки оптимальне поєднання різних підходів і запровадження нових інструментів реалізації державної політики у сфері професійного навчання публічних службовців.

Водночас низка зауважень стосується дисбалансу в охопленні професійною підготовкою різних рівнів публічної служби: традиційно основний акцент робився на підготовці вищого управлінського корпусу, тоді як середня та нижча ланки, особливо без повної вищої освіти, мали обмежений доступ до формальної магістерської підготовки у сфері публічного управління. Для подолання цієї диспропорції доцільним є розвиток повноцінних програм першого (бакалаврського) рівня в галузі D4 (281) «Публічне управління та адміністрування», зокрема на базі університетів та регіональних центрів професійного навчання, із урахуванням позитивного досвіду Польщі та інших держав, де така підготовка триває десятиліттями.

Окремим напрямом адаптації до європейських вимог є посилення мовної підготовки публічних службовців. Досвід Польщі та ряду інших держав демонструє, що вимога володіння іноземною мовою (англійською, французькою, німецькою чи іншою офіційною мовою ЄС) для вступу на програми публічного управління підвищує спроможність майбутніх службовців працювати з європейськими джерелами, брати участь у міжнародних програмах та стажуваннях. В Україні такі вимоги вже частково впроваджені для денних магістерських програм, однак їх розширення на інші форми навчання могло б посилити міжнародну мобільність та здатність публічних службовців до участі в європейських освітніх і професійних мережах.

Подальший розвиток професійного навчання в системі публічного управління передбачає також диверсифікацію спеціальностей та освітніх програм, зокрема розвиток напрямів публічного адміністрування, управління публічною політикою, управління людськими ресурсами в публічному секторі, фінансового й муніципального менеджменту, що відповідає практиці

провідних європейських та північноамериканських шкіл. Доцільно ширше використовувати моделі інтернатури та стажування (за аналогією з президентськими програмами стажування в США) як інструмент добору й розвитку перспективних кадрів для публічної служби, що відповідає сучасним підходам до формування кадрових резервів.

Узгодження української системи професійного навчання з європейськими стандартами також вимагає посилення компоненту безперервної освіти (lifelong learning), що прямо корелює з ідеологією Болонського процесу. Це означає необхідність не лише розвитку формальної освіти, а й створення умов для самоосвіти та неформального навчання, запровадження прозорих механізмів визнання результатів навчання в кар'єрному просуванні, а також забезпечення стійкого фінансування професійного розвитку. Практика країн ЄС демонструє різні моделі фінансового забезпечення (від фіксованого відсотка фонду оплати праці до гарантованих оплачуваних відпусток для навчання), але спільним є визнання професійного навчання стратегічним інвестиційним пріоритетом.

Таким чином, одним із головних пріоритетів кадрової політики в системі публічного управління України має стати збільшення частки публічних службовців із фаховою освітою у сфері публічного управління та адміністрування, а також розбудова моделі безперервного, випереджального професійного навчання. Система професійної підготовки та розвитку має динамічно оновлювати зміст і стандарти відповідно до тенденцій розвитку публічної служби, потреб відбудови й євроінтеграції, забезпечуючи високий рівень професіоналізації управлінського персоналу та його здатність реалізовувати складні реформи в інтересах суспільства.

ВИСНОВКИ

Проведений в роботі аналіз теоретичних засад професійного навчання державних службовців в Україні та за кордоном дало змогу сформулювати такі узагальнення:

1. Система професійного навчання державних службовців може ефективно функціонувати лише за умови стійкого зростання потреби в результатах їх діяльності. Потребує запровадження оновленого мотиваційного механізму, який не просто зобов'язує, а заохочує державного службовця до безперервного оновлення знань і професійних навичок, зокрема шляхом безпосереднього пов'язання кар'єрного просування й атестації з реальними професійними досягненнями та результатами навчання.

2. Результати професійного навчання та підвищення кваліфікації мають виступати однією з ключових підстав службового просування. Запровадження механізму, який поєднує кваліфікаційні та освітні вимоги з безперервним навчанням державних службовців, дозволить уточнити й суттєво поліпшити нормативні критерії добору, призначення та прийняття на державну службу, а також забезпечити належну підготовку до зайняття посад.

3. Цілісність національної системи освіти для державних службовців має гарантуватися єдиними загальнодержавними вимогами до змісту, тривалості та інших нормативних параметрів навчання. Це є необхідною передумовою формування висококваліфікованого та професійно однорідного корпусу державних службовців.

4. Успішний розвиток системи навчання державних службовців можливий лише за наявності стабільно зростаючого попиту на результати їх професійної діяльності. Для цього важливо сформулювати нову модель мотивації, яка стимулюватиме постійне вдосконалення компетентностей; найефективнішим інструментом є ув'язка кар'єрного зростання, оцінювання та атестації з реальними результатами службової діяльності й навчальних

досягнень.

5. Подальший розвиток загальнонаціональної системи професійного навчання державних службовців має відбуватися шляхом послідовного впровадження системності в освітній процес на основі єдиної державної кадрової політики. Це передбачає визначення інтегрованої моделі державного службовця, структури й змісту його професійної діяльності, професійно-кваліфікаційних характеристик посад, цілей, пріоритетів і принципів професійного навчання, а також упровадження єдиних державних стандартів підготовки й критеріїв оцінювання результатів з урахуванням різноманітних форм, методів і строків навчання. Такий підхід надає системі професійного навчання цілісності, забезпечує неперервність і послідовність освітнього процесу.

6. Станом на кінець 2024 року кадровий склад державної служби істотно трансформувався під впливом реформ, воєнного стану та мобілізаційних процесів, що зумовило скорочення загальної чисельності державних службовців. За офіційними даними профільних органів, протягом року кількість фактично працюючих коливалася в межах близько 156–159 тисяч осіб, при цьому спостерігалось домінування жінок серед персоналу, а також помітний відтік кадрів у зв'язку з мобілізацією та звільненнями, які перевищували обсяги зарахування; кількість вакантних посад залишалася значною, а штатна чисельність скорочувалася.

7. Аналіз рівня освіти державних службовців дає підстави стверджувати, що їхні освітні потреби вимагають подальшого розгортання та зміцнення системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації. Наявний кадровий потенціал потребує поглиблення спеціалізованих знань у сфері публічного управління, сучасних управлінських технологій, європейських стандартів врядування та цифрових компетентностей.

8. Ефективність професійного навчання державних службовців доцільно розглядати як соціально-економічну категорію, що відображає результативність освітнього процесу через максимально повну реалізацію

соціально-трудового потенціалу керівника у професійній діяльності. Вона проявляється у задоволенні інтересів основних учасників соціально-економічних відносин – окремих посадових осіб, колективів, регіонів та суспільства загалом – за умови оптимального співвідношення витрат на навчання та отриманих результатів роботи.

9. Одним з ключових напрямів посилення впливу науки «Державне управління» на реформування державної служби є розвиток і вдосконалення системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації кадрів. У цьому контексті пріоритетного значення набуває модернізація методичного забезпечення навчального процесу, оновлення освітніх стандартів, відкриття сучасних спеціалізацій та впровадження інноваційних форм навчання в системі підготовки й підвищення кваліфікації державних службовців.

10. З огляду на потребу забезпечення високої якості освітніх послуг у галузі «Державне управління» необхідно вдосконалити підходи до формування державного замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади. Важливими завданнями є інтенсифікація розвитку матеріально-технічної та навчально-методичної бази закладів, що здійснюють підготовку державних службовців, а також подальше узгодження обсягів і змісту навчання з поточними й стратегічними потребами органів влади.

11. Суттєвим чинником стандартизації професійної підготовки є створення якісно нового покоління підручників, навчальних посібників та методичних матеріалів, у тому числі в електронному форматі. Їх використання в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації має забезпечувати сучасний рівень змісту навчання та доступність освітніх ресурсів для державних службовців.

12. Результати дослідження засвідчують, що організаційна структура системи професійної підготовки повинна гарантувати: чіткий розподіл повноважень між суб'єктами системи, належну координацію їх дій щодо виявлення потреб у навчанні, формування, реалізації та оцінювання змісту

програм; упорядкування обсягів і змісту підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації з урахуванням актуальних і перспективних потреб держави та регіонів; а також систематичний моніторинг ефективності навчання та його впливу на професійну діяльність державних службовців.

13. Отже, одним із ключових пріоритетів кадрової політики у сфері державної служби має стати зміна структурних пропорцій у кадровому корпусі шляхом збільшення частки службовців із фаховою освітою у галузі публічного управління та адміністрування. Система підготовки державних службовців повинна будуватися з урахуванням тенденцій розвитку державної служби, забезпечувати безперервну й випереджальну освіту управлінського персоналу та системне оновлення змісту й стандартів професійного навчання відповідно до сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абесінова О. К. Аналіз мотиваційної структури вибуття персоналу та його вплив на управління плинністю кадрів підприємства // Електронний журнал. Ефективна економіка. Дніпропетровськ: ДДА, 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (Дата звернення: 25.10.2025)
2. Авер'янов В. Б. Сучасний стан та основні напрями розвитку законодавства про державну службу в Україні / В. Б. Аверянов; О. Ф. Андрійко. Часопис Київського університету права. 2006. № 4. С. 3–9
3. Александров В. Державний службовець: системні аспекти його освітньої підготовки на поточному етапі НТР в умовах розбудови нової української державності. К.: Вид-во НАДУ, 2011. С. 93–97
4. Артеменко Н. Планування кар'єрного розвитку державного службовця // Вісник державної служби України. № 3, 2008. URL: <http://www.guds.gov.ua> (Дата звернення: 25.10.2025)
5. Бабак І. М. Впровадження мотиваційного моніторингу як умови ефективного впливу на поведінку персоналу // Бібліотечний вісн. 2003. № 4. С. 43. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2561> (Дата звернення: 25.10.2025)
6. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: організаційно–правові засади. Монографія. Х.: Право, 2005. 304 с.
7. Воронько О. Кадрова політика – універсальний важіль державного будівництва / О. Воронько. К.: Вид-во НАДУ, 2008. 144 с.
8. Гайдученко С. Сучасні підходи до безперервного професійного навчання керівників у сфері державної служби // Бібліотечний вісн. 2007. № 5. С. 24. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2011-4/doc/2/03.pdf> (Дата звернення: 25.10.2025)
9. Гарасим В. Державна освітня політика у сфері підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців у

зарубіжних країнах. Вісник НАДУ. 2012. № 3. С. 58–65

10. Гогіна Л. Проблемні питання професійної підготовки керівних кадрів державної служби та служби в органах місцевого самоврядування / Л. Гогіна, Ю. Іванченко, Г. Ільєсова // Вісн. УАДУ. 2003. № 2. С. 297–307

11. Гончаренко О. В. Методичне та педагогічне забезпечення, як чинник удосконалення професійної освіти державних службовців (досвід Франції) // Зб. наук. пр. Військового ін-ту Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка. 2013. Вип. 41. С. 137–142

12. Гончарук Н. Т. Мотивація персоналу у сфері державної служби України: проблеми та перспективи // Аспекти публічного управління. 2013. № 2. С. 48–54. URL: <http://aspects.org.ua/index.php/journal/article/viewFile/40/40> (Дата звернення: 25.10.2025)

13. Гончарук Н. Т. Планування і розвиток професійної кар'єри керівного персоналу у сфері державної служби // Зб. наук. пр. Дніпропетр. регіон. ін-ту держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. 2012. Вип. 3. С. 167–180

14. Губа О. Концептуально-методологічні підходи до дослідження проблем формування і реалізації кадрової політики. Вісник УАДУ. 2003. № 3. С. 284–293

15. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / авт. кол.: Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенка, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). К.: НАДУ, 2012. 72 с.

16. Державна кадрова політика і механізм її реалізації: навчально-методичний комплекс з вивчення дисципліни (для слухачів магістратури спеціальності 8.150101 «державна служба» спеціалізації «Кадровий менеджмент») / укладач: Л. Б. Круп'як. Тернопіль, 2010. 142 с.

17. Державна кадрова політика: система роботи з кадрами державної служби / О. Дьомін, Г. Леліков, В. Сороко // Вісник державної служби України.

2001. № 2. С. 37–45

18. Державна служба: навч. посібник / О. Ю. Оболенський. К.: КНЕУ, 2003. 344 с.

19. Державне управління та державна служба: словник-довідник / [авт.-уклад. О. Ю. Оболенський]. К.: Вид-во КНЕУ, 2005. 480 с.

20. Державне управління та місцеве самоврядування в Україні: слов. термінів нормат.-правових актів / Є. І. Бородін. Донецьк: Герда, 2004. 650 с.

21. Деякі питання професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : постанова Кабінету Міністрів України від 13 січня 2016 року № 19 (у редакції від 13.07.2016). URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/19-2016-p>

22. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII // Офіційний вісник України. 2016. № 3. С. 28. Ст. 149. Код акту 80271/2016

23. Закон України «Про місцеві державні адміністрації» від 09.04.1999 № 586-XIV // Відом. Верховної Ради України. 1999. № 20–21. 28 травня. С. 190

24. Кадрове супроводження регіональних перетворень: матеріали науково-практичної конференції, 18 квітня 2002 року. Одеса: ОРІДУ УАДУ, 2002. 363 с.

25. Киричук В. В. Історія державного управління в Україні: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. В. Киричук, В. І. Тимцуник; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Центр дослід. адм. реформи. К.: Вид-во НАДУ, 2007. 244 с.

26. Когут П. Персоніфікація владних відносин у процесі здійснення регіональної кадрової політики / П. Когут // Вісн. УАДУ. 2005. № 4. С. 304–310

27. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (Дата звернення: 25.10.2025)

28. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2010. 337 с.

29. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28.06.1996 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (Дата звернення: 25.10.2025)

30. Концепція адміністративної реформи в Україні. К.: Центр політ.-правових реформ; Центр розвитку укр. законодавства, 1998. 60 с

31. Корвацька З. Я. Особливості підвищення кваліфікації службовців у Великобританії. Досвід для України // Соціально-економічна ефективність державного управління: теорія, методологія та практика: матеріали щорічної наук.-практ. конференції, 23 січ. 2013 р. Ч. 1. Львів, 2013. С. 122–125

32. Корж І. Практика правового регулювання конкурсного добору кандидатів на державну службу в Сполучених Штатах Америки // Вісник державної служби України. 2003. № 3. URL: <http://www.guds.gov.ua> (Дата звернення: 25.10.2025)

33. Круп'як Л. Б. Організація діяльності державного службовця: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2015. 281 с.

34. Круп'як Л. Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посіб. К.: Кондор-Видавництво, 2013. 278 с.

35. Леліков Г. Реформування системи державної служби – запорука успіху адміністративної реформи в Україні // Вісник державної служби України. 2003. № 1. С. 59–65

36. Луценко О. Є. Правове регулювання професійного розвитку державних службовців в Україні // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2023. Вип. 72. С. 106–115.

37. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. Вид. 2-ге, доп. і виправл. К.: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. 254 с.

38. Медведєв І. А. Державне управління регіональним комплексом неперервної професійної освіти (на прикладі Сумської області): автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / І. А. Медведєв. Харків, 2004. 22 с.

39. Мельник А. Зарубіжний досвід підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: проблеми імплементації в Україні. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_01\(12\)/12mafriu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_01(12)/12mafriu.pdf)[1] (Дата звернення: 25.10.2025)

40. Мельников О. Ф. Розробка нормативної складової професійної програми підвищення кваліфікації державних службовців // Актуальні проблеми державного управління. Харків: ХФ УАДУ, 2001. № 3

41. Мотренко Т. Сучасний досвід організації державної служби в зарубіжних країнах (виступ у Секретаріаті Кабінету Міністрів 22 червня 2007 року) // Вісник державної служби України. 2007. № 2. С. 24–37

42. Організація професійного навчання державних службовців: аналітичний звіт за результатами моніторингу системи професійного навчання державних службовців у 2024 році. Київ: НАДС, 2024. 78 с.

43. Особливості професійної підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування // Theory and Practice of Public Administration. 2022. Vol. 2. С. 1–10.

44. Передумови та тенденції розвитку системи професійного навчання службовців органів публічної влади в Україні // Публічне управління та регіональний розвиток. 2024. № 4. С. 1–12.

45. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII: // Законодавство України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (Дата звернення: 25.10.2025)

46. Про державну митну службу України : Закон України від 29.11.1996 № 1145/96: зі змін // Законодавство України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1145/96> (Дата звернення: 25.10.2025)

47. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII: зі змін. // Законодавство України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (Дата звернення: 25.10.2025)

48. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і

Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій : постанова Кабінету Міністрів України від 08 лютого 1997 р. № 167. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/167-97п> (Дата звернення: 25.10.2025)

49. Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Державна служба» галузі знань «Державне управління» та працевлаштування випускників: постанова Кабінету Міністрів України від 28 липня 2009 р. № 789 // Урядовий кур'єр. 2009. № 145. С. 9–10

50. Про затвердження Порядку формування державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів : постанова Кабінету Міністрів України від 15 квітня 2013 року № 306. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/306-2013-п/paran12#n12> (Дата звернення: 25.10.2025)

51. Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій : Указ Президента України від 09.11.2000 № 1212/2000 // URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1212/2000> (Дата звернення: 25.10.2025)

52. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні: Указ Президента України від 22.07.1998 р. № 810/98 // Офіційний вісник України. 1999. № 21. С. 32

53. Про Збройні Сили України : Закон України від 06.12.1991 № 1934-ХІІ: зі змін. // Законодавство України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1934-12> (Дата звернення: 25.10.2025)

54. Про Комплексну програму підготовки державних службовців : Указ Президента України від 09.11.2000 № 1212/2000 // Законодавство України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1212/2000> (Дата звернення: 25.10.2025)

55. Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до

стандартів Європейського Союзу: Указ Президента України від 05.03.2004 р. № 278 // Офіційний вісник України. 2004. № 10. С. 31

56. Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні: Указ Президента України від 20 лютого 2006 р. № 140/2006 // Офіційний вісник України. 2006. № 8. С. 39

57. Про Національну поліцію : Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII: зі змін. // Законодавство України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/580-19> (Дата звернення: 25.10.2025)

58. Про прокуратуру : Закон України від 14.10.2014 № 1697-VII: зі змін. // Законодавство України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1697-18> (Дата звернення: 25.10.2025)

59. Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: Указ Президента України від 30 травня 1995 р. № 398 (зі змінами та доповненнями від 5 квітня 1996 р. № 247, 27 січня 1999 р. № 70) // Офіц. вісн. України. 1999. № 5. Ст. 156

60. Про створення Львівського, Одеського і Харківського філіалів Української Академії державного управління : Указ Президента України від 11.09.1995 № 824/95 // Законодавство України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/824/95> (Дата звернення: 25.10.2025)

61. Про фінансове забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування та органів військового управління Збройних Сил : постанова Кабінету Міністрів України від 14 липня 1999 р. № 1262 (у редакції від 16.06.2016). URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1262-99-п> (Дата звернення: 25.10.2025)

62. Управління соціальним і гуманітарним розвитком: навч. посіб. / авт. кол.: В.А. Скуратівський, В.П. Трощинський, Е.М. Лібанова та ін.; за заг. ред. В. А. Скуратівського, В. П. Трощинського: у 2 ч. К.: НАДУ, 2010. Ч. 2. 244 с.

63. Чмига В. О. Система підготовки державних службовців у Франції: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.05 / В. О. Чмига; УАДУ при

Президентів України. Київ, 2002. 24 с.

64. Яшина Ю. В. Адаптація зарубіжного досвіду управління професійним розвитком кадрів державної служби // Держ. упр. та місц. самоврядування: зб. наук. пр. / редкол.: С. М. Серьогін (голов. ред.) та ін. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2010. Вип. № 1. С. 236–245.