МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА ФІЛОСОФІЇ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

Кваліфікаційна робота бакалавра

ОРГАНІЗАЦІЯ БЕЗПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Виконала: студент 4-го курсу, групи 6.2811-пуа
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»
М.С.Котолевський

Керівник: доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, доцент, к.держ.упр. Заїка О.В.

Рецензент: професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, д.філос.н., професор Краснокутський О.В.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціології та управління
Кафедра філософії, публічного управління та соціальної роботи
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри соціальної філософії та управління
_____Т.І.Бутченко
«____»_____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Котолевському Максиму Сергійовичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи ____ Організація безперервної професійної освіти та підвищення кваліфікації державних службовців
керівник роботи Заїка Олена Вікторівна, к.держ.упр., доцент
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ «19» грудня 2024 року № 1992-с

2. Строк подання студентом роботи 6 червня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи Аналітичний звіт щодо організації професійного навчання державних службовців у 2024 році. Київ : НАДС. 22 с.. Івашова Л. М., Івашов М.Ф., Шевченко Н.І. Професіоналізація як інструмент управління персоналом публічної служби. *Публічне управління та митне адміністрування.*2021. N 4(31). С. 52-58. Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування" галузі знань "Публічне управління та адміністрування" : Постанова Каб. Міністрів України від 29.07.2009 № 789 :

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. проаналізувати зміст, сутність і структурні характеристики безперервної професійної освіти та підвищення кваліфікації в системі публічного управління; 2. уточнити й розмежувати ключові поняття дослідження, зокрема: «безперервна професійна освіта», «підвищення кваліфікації», «професійний розвиток»; 3. визначити основні принципи, підходи й методи дослідження процесів підвищення кваліфікації кадрів у публічному управлінні; 4. охарактеризувати моделі та форми організації професійного навчання державних службовців, що використовуються на практиці в Україні; 5. провести аналіз зарубіжного досвіду в сфері організації безперервного навчання державних службовців; 6. виявити основні проблеми, бар'єри та обмеження, що

перешкоджають ефективному функціонуванню системи безперервної освіти у сфері державної служби України; 7. розробити практичні пропозиції щодо вдосконалення інституційної структури та механізмів організації підвищення кваліфікації державних службовців; 8. запропонувати шляхи впровадження сучасних освітніх технологій (цифрових, змішаних, дистанційних форм) у процес професійного навчання.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

_____

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Заїка О.В., доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	02.02.2024	02.02.2024
Розділ 2	Заїка О.В., доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	11.03.2024	11.03.2024
Розділ 3	Заїка О.В., доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	03.04.2024	03.04.2024

7. Дата видачі завдання 17 січня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Листопад – грудень 2023	*виконано*
2.	Бібліографічний пошук	Січень – лютий 2024	*виконано*
3.	Розробка основних положень роботи	Січень – лютий 2024	*виконано*
4.	І розділ	Лютий – березень 2024	*виконано*
5.	ІІ розділ	Березень – квітень 2024	*виконано*
6.	ІІІ розділ	Квітень – травень 2024	*виконано*
7.	Систематизація висновків	Травень 2024	*виконано*
8.	Нормоконтроль	Травень 2024	*виконано*

Студент _____ М.С.Котолевський

Керівник роботи _____ О.В.Заїка

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.В.Заїка

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 52 сторінок, 42 позиції у списку літератури.

БЕЗПЕРЕРВНА ПРОФЕСІЙНА ОСВІТА, ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ, ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК

Метою дослідження є з'ясувати теоретико-методологічні основи та розробити пропозиції щодо вдосконалення організації безперервної професійної освіти і підвищення кваліфікації державних службовців в Україні.

Об'єкт дослідження – система професійного розвитку державних службовців у сфері публічного управління.

Предмет дослідження – процеси організації, змісту та механізми реалізації безперервної професійної освіти та підвищення кваліфікації державних службовців.

Методи дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція, структурно-функціональний.

Гіпотеза дослідження: удосконалення організаційно-правових механізмів та впровадження сучасних освітніх технології у систему безперервного професійного навчання державних службовців сприятиме підвищенню їх професійної компетентності, ефективності державної служби та якості публічного управління загалом.

Наукова новизна дослідження полягає в уточненні змісту ключових понять, систематизації моделей професійного навчання державних службовців та розробленні практичних пропозицій щодо удосконалення інституційної системи підвищення їхньої кваліфікації з урахуванням сучасних викликів.

Висновки: 1. Безперервна професійна освіта та підвищення кваліфікації державних службовців є ключовими чинниками підвищення ефективності публічного управління та адаптації державної служби до динамічних суспільних змін. 2. Для забезпечення сталого професійного розвитку необхідно модернізувати інституційну систему навчання, впроваджуючи компетентнісний підхід, цифрові технології та мотиваційні механізми.

SUMMARY

The qualification paper consists of 52 pages and includes 42 references in the bibliography.

CONTINUOUS PROFESSIONAL EDUCATION, PROFESSIONAL DEVELOPMENT, UPSKILLING

The aim of the research is to identify the theoretical and methodological foundations and develop proposals for improving the organization of continuous professional education and upskilling of civil servants in Ukraine.

The object of the research is the system of professional development of civil servants in the field of public administration.

The subject of the research is the processes of organization, content, and implementation mechanisms of continuous professional education and upskilling of civil servants.

*Research method*s: analysis, synthesis, induction, deduction, and structural-functional approach.

Research hypothesis: the improvement of organizational and legal mechanisms, along with the implementation of modern educational technologies in the system of continuous professional training of civil servants, will contribute to enhancing their professional competence, the effectiveness of civil service, and the overall quality of public administration.

Scientific novelty of the study lies in the clarification of the content of key concepts, the systematization of models of professional training for civil servants, and the development of practical proposals for improving the institutional system of their upskilling, taking into account current challenges.

Conclusions: 1. Continuous professional education and upskilling of civil servants are key factors in increasing the efficiency of public administration and adapting civil service to dynamic societal changes. 2. To ensure sustainable professional development, it is necessary to modernize the institutional learning system by introducing a competency-based approach, digital technologies, and motivational mechanisms.

ЗМІСТ

ВСТУП……6
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ БЕЗПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ …….....……9
1.1. Поняття, сутність і зміст безперервної професійної освіти та підвищення кваліфікації в системі публічного управління.....9
1.2. Уточнення основних понять дослідження: «безперервна професійна освіта», «підвищення кваліфікації», «професійний розвиток»……...16
1.3. Принципи та методи дослідження підвищення кваліфікації кадрів у публічному управлінні.....21
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ БЕЗПЕРЕРВНОГО ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....24
2.1. Основні моделі та форми професійного навчання державних службовців .....…….…….24
2.2. Зарубіжний досвід організації підвищення кваліфікації державних службовців .....……34
2.3. Проблеми та бар’єри в реалізації безперервної освіти в системі державної служби України .…….39
РОЗДІЛ 3. Шляхи вдосконалення системи безперервної професійної освіти та підвищення кваліфікації державних службовців……..42
3.1 Пропозиції щодо удосконалення інституційної системи підвищення кваліфікації державних службовців ……42
3.2. Запровадження сучасних освітніх технологій у процес професійного навчання 45
ВИСНОВКИ……..……...49
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ…….....……...51

ВСТУП

В умовах стрімких суспільно-політичних трансформацій, інтеграції України до європейського правового та адміністративного простору, а також цифровізації управлінських процесів суттєво зростають вимоги до професійного рівня державних службовців. Якість публічного управління безпосередньо залежить від здатності державних службовців ефективно реагувати на виклики часу, впроваджувати реформи, діяти в умовах правової держави та служити інтересам громадян. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває питання безперервної професійної освіти та підвищення кваліфікації державних службовців як складової сучасної державної кадрової політики.

Систематичне оновлення знань, розвиток управлінських компетентностей, адаптація до змін у законодавстві та управлінських підходах – усе це є невід'ємними елементами успішного функціонування державної служби. Водночас існує низка проблем, пов'язаних з недостатньою практичною реалізацією принципу безперервності в освіті державних службовців, формалізмом у проходженні навчання, обмеженим використанням цифрових та інноваційних форматів підвищення кваліфікації. Це обумовлює необхідність теоретичного переосмислення та розробки практичних пропозицій щодо удосконалення організації професійного навчання у системі публічного управління.

У процесі дослідження було проаналізовано широкий спектр наукових праць українських учених, що присвячені питанням професійного розвитку, зокрема підвищенню кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в Україні.

Ці напрацювання умовно поділяються на кілька тематичних груп. Перша група охоплює фундаментальні дослідження з теорії державної служби, авторами яких є О. Лазор, В. Бакуменко, І. Боднар, В. Горник, В. Шпачук, Ю. Ковбасюк, Прилипко С. Друга група включає наукові роботи, що аналізують досвід професійного навчання публічних службовців у зарубіжних країнах. До цієї категорії належать праці О. Чмиги, В. Тимощука, А. Школика, М. Саковіч,

К. Ердманн, Б. Петерсоне, Л. Пашко, М. Орлів, Н. Драгомирецької, І. Грицяк, Н. Артеменко, Т. Витко, Н. Гнидюк.

Об'єкт дослідження – система професійного розвитку державних службовців у сфері публічного управління.

Предмет дослідження – процеси організації, змісту та механізми реалізації безперервної професійної освіти та підвищення кваліфікації державних службовців.

Метою дослідження є з'ясувати теоретико-методологічні основи та розробити пропозиції щодо вдосконалення організації безперервної професійної освіти і підвищення кваліфікації державних службовців в Україні.

Згідно з метою маємо виконати такі *завдання*:

– проаналізувати зміст, сутність і структурні характеристики безперервної професійної освіти та підвищення кваліфікації в системі публічного управління.

– уточнити й розмежувати ключові поняття дослідження, зокрема: «безперервна професійна освіта», «підвищення кваліфікації», «професійний розвиток».

– визначити основні принципи, підходи й методи дослідження процесів підвищення кваліфікації кадрів у публічному управлінні.

– охарактеризувати моделі та форми організації професійного навчання державних службовців, що використовуються на практиці в Україні.

– провести аналіз зарубіжного досвіду в сфері організації безперервного навчання державних службовців.

– виявити основні проблеми, бар'єри та обмеження, що перешкоджають ефективному функціонуванню системи безперервної освіти у сфері державної служби України.

– розробити практичні пропозиції щодо вдосконалення інституційної структури та механізмів організації підвищення кваліфікації державних службовців.

– запропонувати шляхи впровадження сучасних освітніх технологій (цифрових, змішаних, дистанційних форм) у процес професійного навчання.

Гіпотеза дослідження: удосконалення організаційно-правових механізмів та впровадження сучасних освітніх технології у систему безперервного професійного навчання державних службовців сприятиме підвищенню їх професійної компетентності, ефективності державної служби та якості публічного управління загалом.

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури.

РОЗДІЛ 1
МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ БЕЗПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1. Поняття, сутність і зміст безперервної професійної освіти та підвищення кваліфікації в системі публічного управління

Сучасна система публічного управління України орієнтована на ефективне, прозоре й підзвітне функціонування органів державної влади, що передбачає високий рівень професіоналізму та постійний розвиток кадрового потенціалу. У цьому контексті важливу роль відіграє безперервна професійна освіта та підвищення кваліфікації державних службовців як інструменти реалізації кадрової політики, модернізації управлінських процесів та впровадження принципів доброго врядування.

Згідно зі статтею 48 Закону України «Про державну службу» (від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII) [28] та Положення про систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців (затв. Постановою КМУ від 6 лютого 2019 р. № 106) [29], учасники професійного навчання можуть реалізовувати своє право на професійне навчання через:

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

– підвищення кваліфікації – набуття учасниками професійного навчання нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань;

– стажування – набуття учасниками професійного навчання практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у професійній діяльності або галузі знань;

– самоосвіту - самоорганізоване здобуття учасниками професійного навчання певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, дозвіллям [29].

Також, у Постанові КМУ від 6 лютого 2019 р. № 106 «Про затвердження Порядку підвищення кваліфікації державних службовців» [29] зазначено, що підвищення кваліфікації – це набуття, оновлення, поглиблення та вдосконалення компетентностей державного службовця відповідно до завдань і функцій, визначених посадою, яку він займає.

Безперервна професійна освіта – це більш широке поняття, що включає не лише підвищення кваліфікації, а й інші форми навчання впродовж усього періоду професійної діяльності. За визначенням ЮНЕСКО, безперервна освіта — це сукупність навчальних процесів, які забезпечують розвиток людини протягом усього її життя. У сфері публічного управління цей підхід трансформується у концепцію життєвого циклу професійного розвитку службовця (lifelong learning in public administration).

На думку вітчизняних дослідників Гончаренко Н, Мельохіної Л.В безперервна освіта – це систематична, цілеспрямована діяльність по одержанню й удосконалюванню знань, умінь і навичок як у навчальних закладах, так і шляхом самоосвіти. Метою безперервної освіти є становлення й розвиток особистості як у періоди її фізичного і соціально-психологічного дозрівання, так і в періоди старіння організму, коли більш важливою стає компенсація сил і можливостей, що втрачаються. Таким чином, безперервна освіта – це процес особистісного, соціального і професійного розвитку індивіда протягом його життя, здійснюваний з метою удосконалення якості життя як окремого індивіда, так і суспільства [21].

Відповідно, безперервна освіта державного службовця – це процес, що забезпечує систематичне оновлення знань, розвиток професійних та

особистісних якостей, адаптацію до змін у законодавстві, політичному середовищі та суспільних очікуваннях.

Сутність безперервної освіти державних службовців полягає у створенні таких умов, за яких кожен службовець має доступ до освітніх ресурсів і можливість набути або вдосконалити необхідні компетентності в межах професійної траєкторії.

Освіта державних службовців реалізується через інституційну мережу:

1. *Національне агентство України з питань державної служби* (НАДС) – формує та реалізує державну політику у сфері державної служби. НАДС розробляє та погоджує типові програми підвищення кваліфікації, веде Реєстр погоджених програм та функціонує «Портал управління знаннями» (https://pdp.nacs.gov.ua/), де можна знайти різноманітні навчальні курси.

2. *Заклади вищої освіти* пропонують магістерські програми, а також спеціальні курси підвищення кваліфікації для державних службовців.

3. *Регіональні центри підвищення кваліфікації* забезпечують потреби у навчанні державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування на регіональному рівні, наприклад у м.Запоріжжі працює Запорізький регіональний центр підвищення кваліфікації (http://zcpk.com.ua/index) [11].

4. *Спеціалізовані навчальні центри державних органів*, які здійснюють підвищення кваліфікації для своїх співробітників. Наприклад, Центр підвищення кваліфікації служби зайнятості (https://cdc.dcz.gov.ua/) об’єднує навчальні програми, тренінги та дистанційні платформи, спрямовані на підвищення кваліфікації фахівців Державної служби зайнятості [40].

5. *Громадські організації*, які пропонують окремі тренінги, семінари, курси з конкретних напрямків, що можуть бути корисними для державних службовців.

Зміст безперервної освіти визначається на основі: профілю професійної компетентності державного службовця; пріоритетів державної політики; поточних і прогнозованих потреб у професійних знаннях.

Функціонально, безперервна професійна освіта виконує наступні функції:

– адаптаційну функцію – пристосування до нових умов служби;

– стратегічну функцію – розвиток лідерських і управлінських якостей;

– мобілізаційну функцію – формування здатності реагувати на виклики);

– інтеграційну функцію – формування єдиної етичної й управлінської культури).

Підвищення кваліфікації здійснюється за програмами, які за змістом навчання поділяються на загальні і спеціальні.

Загальні програми підвищення кваліфікації – програми підвищення кваліфікації, метою яких є підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання на основі раніше набутого професійного та життєвого досвіду та відповідно до загальних потреб державних органів, органів місцевого самоврядування.

Зміст загальних програм підвищення кваліфікації охоплює:

– загальні питання державного управління та місцевого самоврядування;

– питання запобігання корупції;

– зміни у законодавстві з питань державної служби, служби в органах місцевого самоврядування;

– європейської та євроатлантичної інтеграції;

– питання забезпечення прав і свобод людини, рівних прав та можливостей жінок і чоловіків;

– забезпечення кібербезпеки;

– підвищення рівня володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи;

– державною мовою;

– питання застосування міжнародного гуманітарного права в умовах збройного конфлікту;

– забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України;

– інші питання, визначені відповідними державними, регіональними, місцевими програмами, стратегіями [29].

Спеціальні програми підвищення кваліфікації - програми підвищення кваліфікації, метою яких є підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання на основі раніше набутого професійного та життєвого досвіду та відповідно до їх індивідуальних потреб і спеціальних потреб державних органів, органів місцевого самоврядування.

Зміст спеціальних програм підвищення кваліфікації не може охоплювати загальні питання державного управління та місцевого самоврядування, а також напрями (теми), які включені до переліку пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування за загальними професійними (сертифікатними) програмами та короткостроковими програмами, що формується НАДС відповідно до Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (затв. Постановою КМУ від 6 лютого 2019 р. № 106) [29].

Загальні та спеціальні програми підвищення кваліфікації за тривалістю та інтенсивністю поділяються на:

1. професійні (сертифікатні) програми – довгострокові програми підвищення кваліфікації обсягом не менше двох кредитів ЄКТС;

2. короткострокові програми – короткострокові програми підвищення кваліфікації обсягом 0,2-1 кредит ЄКТС.

НАДС щороку здійснює вивчення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, за результатами якого формує перелік пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації таких учасників професійного навчання за загальними професійними (сертифікатними) програмами та короткостроковими

програмами, який враховується суб’єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерами) під час формування змісту відповідних програм підвищення кваліфікації.

Так, згідно Аналітичного звіту щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2025 рік (НАДС) виявлено певні тенденції [2].

Важливим видом *професійного навчання* для державних службовців категорії «А» залишається самоосвіта за темами:

- комунікація та взаємодія,
- європейська та євроатлантична інтеграція,
- створення безбар’єрного простору;
- кібербезпека,
- цифрова грамотність.

Для навчання у рамках самоосвіти представники вищого корпусу державної служби також обирали такі тематики, як:

- антикорупційна тематика (доброчесність, запобігання корупції, стандарти доброчесної та етичної поведінки);
- створення безбар’єрного простору;
- захист прав осіб з інвалідністю;
- імплементація європейського законодавства;
- інформаційна безпека/протидія дезінформації;
- кризовий менеджмент в умовах інформаційних загроз;
- кібербезпека та кіберзахист;
- конфлікт інтересів на державній службі;
- стресостійкість та запобігання професійному вигоранню на державній службі;
- міжнародне гуманітарне право;
- загальна адміністративна процедура;

– цифрова грамотність, використання цифрових інструментів та штучного інтелекту;

– відкриті дані;

– доступ до публічної інформації;

– удосконалення рівня володіння іноземною (англійською) мовою;

– доброчесна судова влада; енергоефективність,

– декарбонізація, альтернативна енергетика;

– управління об’єктами державної власності;

– бюджетне законодавство тощо.

Державні службовці категорії «Б» місцевих державних адміністрацій в індивідуальних програмах найчастіше зазначали такі професійні компетентності:

– цифрова грамотність;

– комунікація та взаємодія;

– впровадження змін.

Найбільша потреба державних службовців категорії «В» місцевих державних адміністрацій визначена в удосконаленні таких професійних компетентностей:

– цифрова грамотність;

– командна робота та взаємодія;

– сприйняття змін.

Іншими компетентностями, що потребують удосконалення, державні службовці категорій «Б» та «В» місцевих державних адміністрацій визначили зокрема такі:

– робота з інформацією;

– особистісні компетентності;

– знання іноземної мови;

– інформаційна грамотність;

– безбар’єрність. [2]

Таким чином, безперервна професійна освіта є важливою умовою розвитку публічної служби як інституту демократичного суспільства. Вона сприяє забезпеченню компетентності, відповідальності, результативності та підзвітності державного апарату, що, в свою чергу, є передумовою ефективного врядування та довіри громадян до держави.

1.2. Уточнення основних понять дослідження «безперервна професійна освіта», «підвищення кваліфікації», «професійний розвиток»

Для забезпечення методологічної чіткості та уникнення двозначностей у дослідженні критично важливо точно визначити ключові поняття, що становлять його основу. Це дозволить створити єдиний термінологічний апарат і забезпечити коректність аналізу питань, пов'язаних з професійним розвитком державних службовців.

Поняття «безперервна професійна освіта» (англ. lifelong professional education/learning) є одним із фундаментальних у сучасному освітньому просторі та в контексті управління людськими ресурсами. Воно відображає парадигму постійного навчання та вдосконалення протягом усього професійного життя людини, відповідаючи на виклики стрімких змін у світі та на ринку праці.

Амосов Ю.О у своїй статті «Безперервна освіта як основа формування компетенцій державного службовця» [1] обґрунтовує необхідність здійснення безперервної освіти як основи формування компетенцій державних службовців. На його думку, спроможність державного службовця виконувати професійні обов’язки визначається: потенціалом, яким він володіє, прийшовши на державну службу; навчанням, яке він отримує під час роботи на державній службі; його фізичним та моральним станом, котре залежить від цілого ряду факторів, в тому числі матеріальної винагороди; оцінкою, яку державний службовець отримує від керівника, як під час формальної атестації, так і під час щоденних настанов. Таким чином, можемо виділити основні елементи, які у поєднанні формують компетенцію державного службовця. До них належать: знання, навички та

спроможності, мотиви, а також властивості державного службовця, які обумовлюють його поведінку.

Погоджуємось, що безперервна освіта державного службовця, а отже й розвиток його компетенцій, забезпечують ефективність управління в межах державної служби.

Калюжна Т.Г. у статті «Неперервна професійна освіта державних службовців» [13] виділяє три основні підходи до розуміння сутності безперервної освіти:

1.Традиційний підхід відрізняється тим, що в безперервній освіті бачать професійну освіту дорослих, необхідну компенсацію знань і умінь, незмінних в ході навчання.

2. Другий підхід розглядає освіту як довічний процес «вчитися все життя», що проходить в організованих структурах (гуртки, курси, засоби масової інформації, заочне і вечірнє навчання тощо).

3.Третій підхід – ідея довічної освіти «пропускається» через потреби особистості, яка прагне до постійного пізнання себе і навколишнього світу «освіта через усе життя».

Таким чином, безперервна освіта – освіта охоплює все життя людини та включає в себе формальні і неформальні види освіти, зв’язок між досліджуваними предметами і різними аспектами розвитку людини на окремих етапах життя, здатність до асиміляції нових досягнень науки; вдосконалення вміння вчитися; стимулювання мотивації до навчання; створення відповідних умов і атмосфери для навчання; реалізацію творчого та інноваційного підходів, з акцентом на самоосвіту і самоорганізацію [13]/

Відповідно до приписів Закону України «Про державну службу» професійний розвиток – безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей (п. 5 ст. 1) [28].

Луценко О.Є. у статті «Правове регулювання професійного розвитку державних службовців» [20] надає визначення поняттю «професійний

розвиток». Так, професійний розвиток державного службовця – це мета, сенс і цінність його професійної культури як особистості та як конкретного фахівця; складний, суперечливий і багатогранний процес, який складається з особистісного, професійного та фахового розвитку, детермінований, як правило, соціальними, професійно-технологічними, віковими, особистісними, провідними індивідуально-психічними, професійно важливими та фаховими якостями та рисами, має відкритий, нерівномірний і гетерохронний характер; результат постійного пошуку відповіді щодо сутності суперечностей (зовнішні та внутрішньо особистісні), які постійно виникають у професійній діяльності, та намагання фахівця їх вирішити або зняти; необхідна умова успішної професійної діяльності фахівця; необхідна умова особистісної та професійної самоактуалізації фахівця в професійній і фаховій діяльності.

На думку Пасемко Г.П. та Таран О.М. [24; 25] професійний розвиток полягає, передусім, у формуванні у публічних службовців якостей, професійно значимих знань, умінь і навичок, необхідних для виконання ними своїх посадових функцій та повноважень, реалізації прав і виконання посадових обов'язків. Він покликаний повною мірою розкрити талант, здібності, потенційні можливості службовців.

У професійному розвитку публічних службовців можна виділити два аспекти:

1. професійно-кваліфікаційний розвиток, пов'язаний переважно з навчанням і самоосвітою, набуттям нових знань і нового досвіду. Такий розвиток можливий, наприклад, для особи, що тривалий час обіймає одну й ту ж посаду; службовець може в її межах підвищу-вати свою кваліфікацію, оволодівати новими технологіями й уміннями, які надають його діяльності більшої досконалості й ефективності. Це повинно враховуватися при присвоєнні чергових рангів при зайнятті тієї ж посади, що зумовить підвищення заробітної плати і в кінцевому підсумку стимулюватиме підвищення якості й ефективності праці службовця;

2. професійно-посадовий розвиток в основному пов’язаний з професійною розстановкою кадрів за умови врахування здібностей і можливостей кожного працівника, оптимального використання в межах певного колективу працівників, що володіють різними спеціальностями, досвідом, мають різний вік, характер та темперамент. Все це повинно враховуватися при плануванні кар’єри кожного публічного службовця, забезпеченні поступального службового зростання співробітників тощо [25]/

Суттєвим фактором, що впливає на підвищення професіоналізму, є система безперервної професійної освіти та підвищення кваліфікації держаних службовців.

Підвищення кваліфікації – це набуття державними службовцями, посадовими особами місцевого самоврядування та депутатами місцевих рад нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань. Відповідно до Закону України «Про державну службу» [28], постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [29] державний службовець зобов’язаний періодично проходити курси підвищення кваліфікації. Зміст і рівень їх спеціального, фахового, професійного навчання мають відповідати стратегічним напрямкам розбудови державності, мати випереджальний характер, ураховувати високий динамізм соціальних і економічних процесів, ключові завдання реформування державного управління.

За результатами професійного навчання державним службовцям, посадовим особам місцевого самоврядування нараховуються кредити Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи.

Васильєва О., Васильєва Н., Приліпко С. [42] звертають увагу на такий факт: у зарубіжній практиці замість поняття «in-service training» (підвищення кваліфікації) переважно вживаються дефініції «training» - здобуття знань, набуття вмінь і навичок з метою підвищення ефективності професійної

діяльності на посаді та «development» - розвиток особистісного, управлінського, професійного, творчого, інноваційного та іншого потенціалу фахівця, його підготовка до нових функцій і ролей. Саме на підготовці до нових функцій варто зосередитися в цих умовах, коли слід протидіяти множинним загрозам, давати гідну відповідь на виклики, працювати на випередження. Надзвичайно важливим у зазначеному контексті вважаємо таке твердження: «У перепідготовці та підвищенні кваліфікації фахівців публічної служби, особливо сьогодні, необхідно виважено й раціонально поєднувати розвиток чуттєво-емоційного та раціонально-поведінкового начал як основи нарощування загальногромадянських і професійно важливих якостей відповідно до вимог конкретних посад, установ органів публічної служби» [42].

Погоджуючись із Івашовою Л., Івашовим М. та Шевченко Н. [12], додамо, що реальне поєднання цих двох начал можливе лише на міцному аксіологічному підґрунті. А оскільки стійкість є властивістю системи, «яка формується як завдяки її внутрішньому потенціалу, так і виваженому управлінському впливу», робити цей вплив релевантним і покликана, зокрема, система підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Отже, нами здійснено уточнення ключових понять, необхідних для проведення дослідження ефективності професійного розвитку державних службовців. Було детально розглянуто сутність та взаємозв'язок таких термінів, як «безперервна професійна освіта», «підвищення кваліфікації», «професійний розвиток».

Аналіз показав, що безперервна професійна освіта є фундаментом для постійного вдосконалення знань та компетенцій протягом усього професійного життя. Визначено, що підвищення кваліфікації є конкретною формою безперервної освіти, спрямованою на оновлення та поглиблення знань і навичок у межах вже існуючої професії. Це обов'язковий компонент професійного навчання державних службовців згідно із Законом України «Про державну службу». Натомість, професійний розвиток є ширшим і комплекснішим

поняттям, що охоплює не лише формальне навчання, а й особистісне зростання, кар'єрне планування та набуття практичного досвіду.

1.3. Принципи та методи дослідження підвищення кваліфікації кадрів у публічному управлінні

Дослідження проблематики підвищення кваліфікації кадрів у сфері публічного управління вимагає дотримання наукових підходів, які забезпечують об'єктивність, цілісність, системність і практичну цінність отриманих результатів. Методологія цього напряму охоплює як загальні принципи наукового пізнання, так і специфічні методи, орієнтовані на міждисциплінарний аналіз явищ, пов’язаних із розвитком кадрового потенціалу державної служби.

Сучасне дослідження підвищення кваліфікації публічних службовців ґрунтується на низці ключових принципів, серед яких варто виділити:

– принцип об’єктивності – передбачає вивчення об’єкта дослідження без упередженості, на основі перевірених джерел, фактичних даних і статистики. Цей принцип особливо важливий у контексті оцінки ефективності існуючих форм та механізмів підвищення кваліфікації.

– принцип системності – полягає в розгляді процесів професійного навчання не ізольовано, а як частини загальної системи публічного управління. Це передбачає аналіз взаємозв’язків між освітніми програмами, кадровою політикою, законодавством і управлінськими результатами.

– принцип комплексності – передбачає використання досягнень різних наук: педагогіки, державного управління, права, соціології, психології. Це забезпечує повніше розуміння механізмів та факторів, що впливають на ефективність професійного навчання.

– принцип історизму – дозволяє проаналізувати еволюцію підходів до підвищення кваліфікації держслужбовців у різні періоди розвитку державної служби в Україні та за кордоном, що дає змогу обґрунтувати перспективи її вдосконалення.

– принцип розвитку і динамізму – акцентує увагу на змінності об'єкта дослідження в умовах суспільних і технологічних трансформацій. Підвищення кваліфікації повинно відповідати викликам цифровізації, глобалізації та реформування публічного управління.

– принцип практичної орієнтації – вимагає, щоб результати дослідження мали прикладне значення для формування політики у сфері професійного розвитку держслужбовців, підготовки освітніх програм, організації навчального процесу.

Методологічна база дослідження формувалася з урахуванням багатогранності досліджуваного явища та необхідності поєднання якісних і кількісних підходів. У межах роботи використано такі основні методи:

– аналіз і синтез – дозволили дослідити нормативно-правову базу, літературу з проблем підвищення кваліфікації, порівняти підходи різних авторів, сформувати цілісне уявлення про об’єкт дослідження.

– індукція та дедукція – допомогли переходити від вивчення окремих випадків (наприклад, навчання в Вищій школі публічного управління чи ЗВО) до загальних висновків про тенденції і закономірності розвитку системи підвищення кваліфікації.

– порівняльний метод – використано для аналізу відмінностей між вітчизняною та зарубіжною практикою організації підвищення кваліфікації державних службовців.

– метод моделювання – застосовано для формулювання пропозицій щодо вдосконалення інституційної системи підвищення кваліфікації, шляхом побудови гіпотетичних структур, механізмів мотивації, організаційних схем.

– системний аналіз – дозволив виявити взаємозв’язки між різними складовими професійного навчання (інститути підвищення кваліфікації, потреби службовців, вимоги законодавства, цифрові інструменти).

– контент-аналіз – використовувався під час вивчення документів, звітів, стратегій у сфері державної служби та освітніх послуг;

– емпіричні методи – за можливості доцільно використовувати анкетування, інтерв’ювання або фокус-групи з державними службовцями щодо їх участі в програмах підвищення кваліфікації, мотивації, бар’єрів у навчанні.

– метод узагальнення – застосовувався на всіх етапах дослідження для формулювання висновків, виявлення тенденцій, узгодження теоретичних знань з емпіричними спостереженнями.

Таким чином, дослідження підвищення кваліфікації кадрів у публічному управлінні вимагає міждисциплінарного підходу та широкого спектра методів, які дозволяють розкрити складну природу цього явища. Поєднання принципів системності, практичної орієнтації, об'єктивності та історизму забезпечує наукову обґрунтованість висновків, а використання комплексних методів сприяє формуванню практичних рекомендацій щодо вдосконалення професійного розвитку державних службовців в Україні.

РОЗДІЛ 2
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ БЕЗПЕРЕРВНОГО ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

2.1. Основні моделі та форми професійного навчання державних службовців

У сучасному публічному управлінні професійне навчання державних службовців є не лише необхідною умовою їхнього кар'єрного зростання, але й стратегічним інструментом підвищення ефективності державної служби загалом.

Безперервна професійна освіта спрямована на адаптацію службовців до змінних умов соціально-економічного розвитку, нових законодавчих вимог, цифровізації управління та міжнародних стандартів публічної служби.

У світовій і вітчизняній практиці сформувалися кілька моделей професійного навчання державних службовців, які різняться за підходами до організації, змісту та методів викладання: адміністративно-централізована модель, децентралізована модель, модель змішаного типу (гібридна), Європейська компетентнісна модель, модель навчання протягом життя (Lifelong Learning). Розглянемо більш детально кожну з наведених моделей.

1. *Адміністративно-централізована модель* є традиційною для держав із ієрархічною структурою державної служби та жорсткою регламентацією службової діяльності. Сутність цієї моделі полягає в тому, що вся система професійного навчання планується, організовується, координується та контролюється центральним органом виконавчої влади, відповідальним за державну службу (в Україні – Національне агентство України з питань державної служби (НАДС)).

До основних характеристик цієї моделі науковці відносять:

– Централізація рішень – всі ключові рішення щодо обсягів, тематики, термінів і організації підвищення кваліфікації приймаються на центральному рівні. Визначаються єдині стандарти, освітні програми, критерії оцінювання ефективності навчання.

– Обов'язковість навчання – проходження підвищення кваліфікації у визначені строки є нормативною вимогою. Наприклад, відповідно до Закону України «Про державну службу» та Типового порядку підвищення кваліфікації державних службовців (затвердженого постановою КМУ від 6 лютого 2019 р. № 106), службовець зобов'язаний щорічно підвищувати кваліфікацію не менш ніж на визначену кількість годин (як правило, не менше 30 годин на рік) [28; 29].

– Єдина мережа навчальних установ – мережа акредитованих закладів, які мають право надавати освітні послуги для державних службовців. В Україні це, зокрема, Центри підвищення кваліфікації, Інститут підготовки кадрів державної служби, а також окремі ЗВО, які співпрацюють з НАДС.

– Типізація програм – навчальні програми зазвичай уніфіковані та стандартизовані. Це дозволяє забезпечити рівні умови для підготовки кадрів по всій країні. Наприклад, існують типовий навчальний план з антикорупційної політики, цифрової трансформації, управління персоналом тощо.

– Контроль і звітність – НАДС щороку формує звіт про стан підвищення кваліфікації державних службовців, збирає інформацію від регіональних органів та аналізує ефективність програм. Також використовується автоматизована система реєстрації результатів навчання (у тому числі через Портал управління знаннями НАДС).

– Фінансування з бюджету – централізоване фінансування дозволяє забезпечити безкоштовну участь державних службовців у підвищенні кваліфікації в межах бюджетного фінансування. Це гарантує доступ до навчання незалежно від територіального розташування чи рівня посади.

Після ухвалення нової редакції Закону України «Про державну службу» (2016) та створення НАДС система підвищення кваліфікації почала набирати ознак централізованої моделі.

Слід зазначити, що кожна модель має свої переваги та недоліки. (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Переваги та недоліки адміністративно-централізованої моделі

Переваги моделі	Недоліки моделі
Єдність стандартів і підходів до навчання	Низька гнучкість: навчання не завжди враховує специфіку потреб окремого органу влади чи службовця
Прозорість і контроль з боку центрального органу	Формальна обов'язковість навчання може призводити до участі «для галочки»
Системність і плановість навчального процесу	Обмежене використання інноваційних і неформальних форм навчання
Забезпечення державної політики з професіоналізації державної служби	Бюрократизація процесів та перевантаженість звітністю

У 2020-х роках ця модель почала еволюціонувати в бік гібридної – із ширшим застосуванням дистанційних форм, індивідуальних освітніх траєкторій та конкурсних підходів до формування програм.

2. *Децентралізована модель* передбачає перенесення значної частини повноважень щодо організації професійного навчання державних службовців з центрального рівня на рівень окремих органів публічної влади — міністерств, обласних та міських адміністрацій, територіальних громад, регіональних центрів професійного розвитку.

Цей підхід широко використовується в країнах із високим рівнем інституційної автономії суб'єктів публічного управління — наприклад, у США, Канаді, Німеччині, Швейцарії, Швеції, а також у деяких країнах Центрально-Східної Європи.

До основних характеристик цієї моделі науковці відносять:

– Автономність у визначенні потреб навчання – кожен орган публічної влади самостійно визначає свої потреби у професійному розвитку персоналу на основі стратегічних завдань, кадрових планів, результатів оцінювання службової діяльності, індикаторів ефективності.

– Власне планування та реалізація програм – формування навчальних програм, вибір тематики та форм навчання, укладання угод з провайдерами освітніх послуг – усе це здійснюється на рівні конкретного органу, що дозволяє краще адаптувати навчання до реальних викликів.

– Гнучкість і варіативність – в умовах децентралізації органи влади можуть швидко реагувати на нові потреби (наприклад, впровадження нових ІТ-систем, законодавчі зміни, зміна політичних пріоритетів) і замовляти відповідне навчання без тривалої бюрократичної процедури.

– Використання місцевих освітніх ресурсів – на практиці навчання організовується через регіональні центри підвищення кваліфікації, університети, НГО або приватних провайдерів, що працюють у відповідному регіоні.

– Прозорість і конкуренція – при закупівлі освітніх послуг широко застосовується конкурсне фінансування, що стимулює підвищення якості освітніх програм та відповідність їх сучасним потребам.

– Моніторинг на рівні органу влади – оцінювання результатів навчання, збирання зворотного зв’язку та вдосконалення програм здійснюються безпосередньо роботодавцем, який бачить реальні зміни в професійній поведінці своїх працівників.

Таблиця 2.2

Переваги та недоліки децентралізованої моделі

Переваги моделі	Недоліки моделі
Вища гнучкість у реагуванні на потреби конкретного колективу чи регіону	Нерівномірність якості підготовки в різних регіонах або установах
Можливість інноваційних підходів, нетипових програм, нестандартних форматів навчання.	Відсутність уніфікованих стандартів, що ускладнює співставлення компетентностей
Залучення місцевих ресурсів, що економить кошти й скорочує логістичні витрати	Потреба в додаткових організаційних та кадрових ресурсах у регіонах
Посилення відповідальності керівників органів влади за розвиток персоналу	Ризики низької пріоритетності навчання в окремих органах, якщо немає чіткого нагляду.

Після адміністративно-територіальної реформи в Україні почали розвиватися елементи децентралізованої моделі на рівні органів місцевого самоврядування.

3. *Модель змішаного типу (гібридна)* професійного навчання поєднує в собі елементи адміністративно-централізованої та децентралізованої систем. Вона є найгнучкішою та найбільш адаптованою до сучасних викликів державного управління, оскільки забезпечує баланс між централізованими стандартами якості та автономією органів влади у визначенні конкретних потреб у навчанні персоналу.

Ця модель широко використовується у країнах ЄС (Франція, Польща, Естонія, Фінляндія), а також активно впроваджується в Україні в умовах модернізації системи державної служби.

До основних характеристик цієї моделі науковці відносять:

– Стратегічне керівництво з боку центрального органу - центральний орган встановлює загальні рамки, стандарти, вимоги до програм підвищення кваліфікації, веде реєстр навчальних закладів, затверджує типові програми, забезпечує моніторинг якості освітніх послуг.

– Операційна гнучкість на місцях – органи влади (міністерства, місцеві адміністрації, громади) мають право самостійно обирати форми, провайдерів, тематику та формат навчання відповідно до своїх потреб, але в межах національних рамок.

– Змішані джерела фінансування – підвищення кваліфікації може фінансуватися як із центрального бюджету, так і з місцевих коштів або за рахунок участі самих службовців у програмах самонавчання. Це забезпечує більшу сталість системи.

– Використання цифрових освітніх платформ – широке застосування електронного навчання (e-learning), вебінарів, змішаних курсів (blended learning), платформ з відкритим доступом (наприклад, Портал управління знаннями НАДС) робить модель більш доступною та інноваційною [22].

– Індивідуальні освітні траєкторії – службовці можуть обирати навчальні курси згідно з індивідуальним планом професійного розвитку, що формується з урахуванням профілю компетентностей, результатів оцінювання, службових обов'язків.

– Конкурентність провайдерів освітніх послуг – державні, комунальні та приватні освітні установи мають право пропонувати свої програми за умови відповідності вимогам. Це стимулює підвищення якості навчання та зниження вартості освітніх послуг.

Таблиця 2.3

Переваги та недоліки змішаної (гібридної) моделі

Переваги моделі	Недоліки моделі
Поєднує єдині стандарти з місцевою адаптацією	Потребує високої управлінської спроможності на місцях (кадрові служби, HR-відділи)
Сприяє розвитку персоналізованого підходу до навчання	Необхідна налагоджена координація між центральним і місцевим рівнем
Дозволяє інтегрувати сучасні технології (електронне навчання, мобільні додатки)	Виникає ризик нерівності в доступі до якісного навчання у разі слабкого фінансування окремих органів
Підвищує мотивацію працівників до самонавчання через участь в індивідуальному плануванні	

З 2019 року Україна поступово переходить до гібридної моделі, про що свідчать наступні кроки: впровадження Порталу управління знаннями НАДС як центральної платформи для онлайн-курсів; затвердження Типового порядку підвищення кваліфікації державних службовців (Постанова КМУ № 106 від 06.02.2019); надання автономії органам влади у формуванні річних планів професійного розвитку; підтримка індивідуальних освітніх траєкторій (наприклад, службовець може обрати самостійне навчання на платформах Prometheus, EdEra тощо за згодою керівника).

На нашу думку, змішана модель є найперспективнішою в умовах цифрової трансформації, постійних змін у законодавстві, потреби в гнучкому розвитку людського капіталу. Вона дозволяє не лише оновлювати знання, але й формувати

культуру безперервного професійного самовдосконалення у сфері публічного управління.

4. *Європейська компетентнісна модель* професійного розвитку державних службовців. У сучасній публічній службі ЄС спостерігається перехід від традиційних моделей професійного навчання до компетентнісного підходу. Це зумовлено необхідністю формувати не лише знання, але й стійкі професійні компетентності, що забезпечують ефективне виконання посадових обов'язків в умовах постійних змін, діджиталізації, управлінської відкритості та орієнтації на громадянина.

Компетентнісний підхід орієнтується на формування інтегрованих характеристик працівника, що включають:

- знання (what you know),
- вміння/навички (what you can do),
- ставлення, поведінкові установки (how you act),
- мотивацію до професійного розвитку.

В основі Європейської компетентнісної моделі лежить принцип: "Not position-based, but performance-based development" — тобто орієнтація не лише на посаду, а на результативність.

Однією з найбільш визнаних моделей у країнах ЄС є European Competency Framework for the Public Sector (ECF), що була розроблена за підтримки Європейської Комісії та застосовується у таких країнах, як Фінляндія, Ірландія, Естонія, Литва, Португалія, Хорватія тощо.

Типова компетентнісна модель поділяє компетенції на кілька груп:

1. Особисті та поведінкові компетенції:
   - відповідальність і доброчесність,
   - відкритість до змін,
   - саморозвиток,
   - критичне мислення.
2. Управлінські компетенції:

- стратегічне мислення,
- управління командою,
- аналітичність,
- прийняття рішень в умовах невизначеності.

3. Міжособистісні та комунікаційні компетенції:

- ефективна комунікація,
- міжкультурна взаємодія,
- робота в команді,
- сервісна орієнтація.

4. Фахові компетенції (core competencies):

- знання законодавства,
- застосування ІКТ,
- бюджетне планування,
- адміністративне діловодство,
- впровадження політики.

Кожна компетенція описується за рівнями володіння: початковий, базовий, просунутий, експертний.

До переваг компетентнісного підходу науковці відносять:

- орієнтація на результат, а не лише на процес навчання.
- персоналізація навчання через індивідуальні траєкторії розвитку.
- формування інституційної HR-стратегії на основі діагностики реальних потреб.
- створення умов для модернізації системи атестації, підбору та ротації кадрів.

Отже, Європейська компетентнісна модель виступає сучасною парадигмою управління людськими ресурсами в публічній службі. Її впровадження дозволяє перейти від формального проходження курсів до реального підвищення якості державного управління через розвиток ключових

компетентностей державних службовців. Для України, яка орієнтована на євроінтеграцію, такий підхід є не лише доцільним, а й стратегічно необхідним.

5. *Модель навчання протягом життя* (Lifelong Learning) у професійному розвитку державних службовців. Стрімкий розвиток технологій, трансформація соціально-політичних процесів та зростання запитів суспільства до якості публічного управління зумовили необхідність формування нової парадигми професійного розвитку – навчання протягом життя (Lifelong Learning).

Навчання протягом життя — це філософія та стратегія розвитку людини, яка передбачає безперервне здобуття, оновлення та удосконалення знань, навичок і компетентностей упродовж усього життя, незалежно від віку, статусу чи місця роботи.

За визначенням ЮНЕСКО, Lifelong Learning — це «будь-яка навчальна діяльність, здійснювана протягом життя з метою вдосконалення знань, навичок та компетентностей у межах особистої, соціальної, громадянської або професійної діяльності».

Таблиця 2.4

Основні принципи моделі Lifelong Learning

Безперервність	навчання не обмежується формальною освітою, воно триває все життя.
Саморозвиток і відповідальність	державний службовець самостійно бере відповідальність за своє професійне зростання
Гнучкість і адаптивність	навчання здійснюється у зручному форматі: онлайн, офлайн, змішано, індивідуально чи групово
Контекстність	знання повинні бути актуальними до поточних викликів управління та конкретної сфери діяльності
Оцінка результатів	акцент не лише на участі в навчанні, а на досягненні реальних змін у практиці управління.

Для державного службовця модель Lifelong Learning забезпечує: постійне оновлення професійної компетентності відповідно до змін у законодавстві, управлінських підходах, цифрових інструментах; формування гнучких навичок (soft skills): комунікація, критичне мислення, емоційний інтелект, адаптивність;

підвищення мобільності та конкурентоспроможності на ринку праці; зміцнення етичної культури, розуміння сучасних викликів і очікувань громадян.

Модель навчання протягом життя — це не лише освітній підхід, а новий управлінський стандарт, що визначає якість людського капіталу державної служби. Вона дозволяє забезпечити постійну готовність державного службовця до змін, підвищити ефективність державної політики та наблизити управління до потреб громадян. Для України, яка прагне європейської інтеграції, реалізація моделі Lifelong Learning є ключовою умовою формування сучасної професійної державної служби.

Отже, узагальнення основних моделей професійного навчання державних службовців свідчить про наявність різноманітних підходів до організації підвищення кваліфікації, кожен з яких має свої переваги та обмеження в залежності від контексту державного управління тієї чи іншої країни.

Адміністративно-централізована модель забезпечує уніфікацію, контроль і системність, проте може бути малочутливою до індивідуальних потреб службовців. Децентралізована модель, навпаки, ґрунтується на автономії інституцій та органів влади, сприяє гнучкості, але потребує високого рівня управлінської зрілості та стратегічного бачення на місцях. Модель змішаного типу (гібридна) інтегрує переваги обох зазначених систем і дедалі більше застосовується в сучасних європейських державах.

Європейська компетентнісна модель орієнтує систему навчання на результат, тобто на формування конкретних компетентностей, необхідних для ефективного виконання службових обов’язків. Вона забезпечує перехід від формального підходу до розвитку професійних і особистісних якостей державного службовця. У свою чергу, модель навчання протягом життя (Lifelong Learning) утверджує ідею постійного, гнучкого та персоналізованого навчання, що дозволяє працівнику публічного сектору адаптуватися до змін і підвищувати свою професійну спроможність упродовж кар’єри.

Таким чином, сучасні підходи до організації професійного навчання в державній службі вимагають відмови від вузькоформальних підходів і

переформатування системи на основі індивідуалізації, компетентнісного оцінювання та цифровізації процесів навчання. Вважаємо, що для України найперспективнішою є саме гібридна модель, доповнена європейськими принципами компетентності та навчання впродовж життя, що відповідає стратегічним цілям реформи державної служби та євроінтеграційним орієнтирам.

2.2. Зарубіжний досвід організації підвищення кваліфікації державних службовців

На сучасному етапі є різноманітні практики функціонування публічної служби у світі. Розглянемо декілька країн, досвід яких може бути корисним для імплементації до реалій України.

У Великій Британії, на відміну від України, немає єдиного поняття «публічна служба». Замість нього використовується термін «громадянська служба» (Civil Service), хоча не існує єдиного всеосяжного документа, що її регламентує. Цікаво, що поряд з «громадянським службовцем» існує ширше поняття «державний службовець» (Crown servant), яке охоплює будь-яку особу, зайняту в публічному секторі. Зазвичай їх називають «посадовими особами».

Громадянські службовці у Великій Британії поділяються на дві основні категорії:

Промислові – це незначна частина службовців, зайнятих у виробничій сфері.

Непромислові – це переважна більшість, так звані «білі комірці», які працюють у міністерствах та відомствах.

Процес відбору персоналу на посади громадянської служби є багатоетапним і ґрунтується на принципах прозорості та оцінки за заслугами. Допоміжну роль у цьому відіграють спеціалізовані організації, такі як Агентство з оцінки та відбору кандидатів для державної служби (Civil Service Resourcing) та Група корпоративного розвитку (Cabinet Office Civil Service HR). Вони

забезпечують проведення відкритих конкурсів, що гарантує справедливість відбору.

Сам відбір складається з кількох етапі:

1. Перший етап – кандидати готують письмову доповідь на задану тему.

2. Другий етап – проводяться тести та інтерв'ю.

3. Третій етап – відбувається заключна співбесіда, під час якої враховується вся зібрана інформація про претендента [17].

Швейцарська модель публічної служби вирізняється своєю децентралізацією та відсутністю єдиного, чітко унормованого поняття «публічна служба» або окремого федерального закону про державних службовців. Замість цього, кожен з кантонів (адміністративно-територіальних одиниць) має власні публічно-правові норми, що регулюють ці відносини. На загальнофедеральному рівні зміст публічно-правових службових відносин регламентується, зокрема, Законом про посадовців від 30 червня 1927 року.

Ключовим аспектом при доборі кандидатів на публічну службу у Швейцарії є їхні ділові якості. Першочергово оцінюються:

- спеціальні знання, тобто наявність необхідних теоретичних знань у відповідній галузі.
- професійна підготовка, а саме: практичні навички та досвід.
- готовність до належного виконання посадових обов’язків – мотивація та відповідальність.

Усі ці якості повинні бути підтверджені відповідними документами, такими як атестати про шкільну та професійну освіту, а також посвідчення про здачу іспитів. Крім того, кандидати повинні мати хорошу репутацію.

Окрім професійних якостей, важливе значення надається також здатності та бажанню претендента до ефективної співпраці з колегами, керівництвом та громадянами. Це підкреслює орієнтацію швейцарської публічної служби на командну роботу та сервісний підхід.

У Німеччині доступ до публічної служби є чітко структурованим і поетапним. Він передбачає проходження двох державних іспитів, до яких

допускаються лише ті особи, які успішно завершили підготовку та стажування у відповідних земельних (регіональних) або федеральних органах управління.

Важливою особливістю німецької системи є те, що як нижчі, так і вищі посади вимагають однакового рівня освіти для вступу на службу. Однак, зрозуміло, що відмінності у відповідальності та складності завдань на різних рівнях зумовлюють необхідність подальшого набуття досвіду та безперервного удосконалення професійних навичок.

Публічний службовець у Німеччині може перебувати в одному з трьох основних статусів, які різняться за обсягом функціональних обов’язків:

1. Підготовча служба (Vorbereitungsdienst) – на цьому етапі службовець формально не обіймає конкретної посади. Його діяльність зосереджена на інтенсивній теоретичній та практичній підготовці, що є фундаментом для подальшої кар'єри.

2. Випробувальна служба (Probezeit) – цей етап починається з моменту призначення на посаду і зазвичай триває від 1 до 3 років. Протягом цього періоду оцінюється здатність службовця виконувати посадові обов'язки та інтегруватися в систему.

3. Пожиттєве призначення (Lebenszeitverbeamtung) – можливе лише за умови досягнення службовцем 27-річного віку та успішного проходження випробувальної служби. Цей статус надає службовцю високий рівень захисту та стабільності.

Така поетапна система та розмежування статусів забезпечують високий рівень професіоналізму та відповідальності у німецькій публічній службі.

У Сполучених Штатах Америки службовцем публічного сектору вважається будь-яка особа, чия праця фінансується з федерального, штатного або місцевого бюджету. Система класифікації службовців є досить розгалуженою, виділяючи 18 категорій залежно від рівня відповідальності та складності виконуваних завдань [17].

Прийом на посади ґрунтується на принципах відкритості та конкурентності, реалізуючись двома основними шляхами: на конкурсній основі або через участь у спеціальній навчальній програмі.

Призначення на посади за допомогою конкурсу здійснюється відповідно до моделі управлінської кваліфікації та може бути:

1. Некар'єрним призначенням на загальні посади.

2. Тимчасовим призначенням для виконання спеціалізованих робіт.

3. Надзвичайним призначенням на загальні посади за особливих обставин.

Призначення на посади через участь у спеціальній навчальній програмі передбачає проходження програм підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації для державних службовців. Ці програми реалізуються у широкому спектрі освітніх закладів, зокрема у спеціалізованих навчальних центрах, на відповідних факультетах університетів та політологічних факультетах коледжів.

Обов'язковим елементом підготовки державних службовців у США є стажування на конкретних посадах, за яким слідує оцінка його результатів. Крім того, для вищих урядовців настійно рекомендується мати індивідуальний план розвитку. Цей план спрямований на безперервне вдосконалення їхніх професійних та управлінських навичок, а також на підвищення творчого потенціалу, що підкреслює орієнтацію на постійний ріст та ефективність у публічному секторі.

Огляд систем публічної служби у Великій Британії, Швейцарії, Німеччині та США демонструє значну різноманітність підходів, що відображає історичні, культурні та політичні особливості кожної країни. Однак, попри відмінності, можна виділити кілька спільних тенденцій та ключових характеристик:

1. Відсутність уніфікованої термінології та нормативної бази. Жодна з розглянутих країн не має єдиного, всеосяжного акта про "публічну службу" у тому розумінні, в якому вона часто трактується в Україні. У Великій Британії домінує поняття "громадянська служба" (Civil Service), у Швейцарії – регулювання на кантональному рівні з давнім федеральним законом, а в США

існує широке визначення "службовця публічного сектору". Це свідчить про те, що функціональність та ефективність системи важливіші за чітку уніфікацію термінів [17].

2. Акцент на професіоналізмі та компетентності. Всі країни ставлять високі вимоги до професійних якостей кандидатів. Незалежно від того, чи це підтверджується державними іспитами (Німеччина), письмовими доповідями та інтерв'ю (Велика Британія, США) чи документами про освіту та репутацію (Швейцарія), скрізь підкреслюється необхідність спеціальних знань, професійної підготовки та готовності до виконання посадових обов'язків.

3. Багатоетапний та конкурентний відбір. Процедури вступу на публічну службу у цих країнах є відкритими, конкурентними та багатоступеневими. Це забезпечує відбір найбільш кваліфікованих та підготовлених кандидатів, мінімізуючи суб'єктивність. Використання тестів, інтерв'ю, оцінки досвіду та освітніх досягнень є поширеною практикою.

4. Важливість стажування та практичного досвіду. Стажування є обов'язковим елементом підготовки в Німеччині (підготовча служба) та США. Це підкреслює розуміння того, що теоретичні знання мають бути доповнені практичними навичками та досвідом роботи в реальних умовах.

5. Системи професійного розвитку та кар'єрного зростання. Хоча форми різняться (від постійних статусів у Німеччині до індивідуальних планів розвитку для вищих урядовців у США), всі країни визнають важливість безперервного професійного розвитку. Це свідчить про розуміння, що компетентність службовців не є статичною, а потребує постійного оновлення та вдосконалення протягом усієї кар'єри.

6. Децентралізація та гнучкість. Приклад Швейцарії з її кантональним регулюванням, а також різноманіттям освітніх закладів для підготовки службовців у США демонструє, що ефективна публічна служба не завжди потребує жорсткої централізації. Децентралізація може сприяти більшій адаптивності до місцевих потреб.

Загалом, досвід цих країн демонструє, що успішна публічна служба базується на принципах професіоналізму, прозорого та конкурентного відбору, системного професійного розвитку та орієнтації на якісне виконання завдань. Кожна країна адаптує ці принципи до своєї унікальної інституційної структури, але спільна мета полягає у формуванні високоефективного та відповідального державного апарату.

2.3. Проблеми та бар'єри в реалізації безперервної освіти в системі державної служби України

Реалізація концепції безперервної професійної освіти в системі державної служби України є одним із ключових чинників зміцнення інституційної спроможності органів публічної влади.

Вона покликана забезпечити належний рівень компетентності державних службовців, їхню здатність адаптуватися до змін, впроваджувати реформи та ефективно діяти в умовах нестабільності. Проте процес організації навчання та підвищення кваліфікації стикається з численними проблемами, які суттєво гальмують становлення системи навчання протягом життя на державній службі.

1. Інституційні та організаційні проблеми.

На рівні державного управління досі відсутня чітка, скоординована система управління професійним розвитком кадрів. Більшість навчальних заходів реалізується для виконання мінімальних формальних вимог, часто без урахування реальних потреб та специфіки роботи конкретного службовця. Деякі органи влади не мають розроблених стратегій розвитку персоналу, системи планування навчання чи інструментів оцінювання його результатів [19; 20].

2. Низький рівень мотивації та професійне вигорання.

Однією з серйозних загроз для реалізації безперервного навчання є професійне вигорання державних службовців. Постійний стрес, високий рівень відповідальності, дефіцит ресурсів, а також нерідко — відсутність визнання зусиль працівника ведуть до втрати мотивації, зниження залученості й апатії. У

таких умовах навчання часто сприймається як додаткове навантаження, а не можливість для саморозвитку [10].

Ситуацію ускладнює і той факт, що результати навчання рідко корелюють із просуванням по службі, матеріальними чи нематеріальними стимулами. У системі переважає формалізм, який не заохочує до самостійного навчання, не створює умов для розвитку внутрішньої мотивації.

3. Вплив умов війни та загальної нестабільності.

Повномасштабна війна, розпочата росією у 2022 році, суттєво ускладнила реалізацію будь-яких освітніх стратегій. Серед основних викликів — фізичне знищення або пошкодження інфраструктури навчальних закладів, переміщення працівників, труднощі з доступом до цифрових ресурсів у прифронтових і окупованих територіях.

Крім того, війна істотно підвищила навантаження на державних службовців, особливо в сферах безпеки, соціального захисту, оборонного менеджменту. У таких умовах навіть наймотивованіші працівники часто не мають можливості або ресурсу для навчання. Це створює ризик уповільнення реформ, професійного застою та зниження якості публічних послуг.

4. Фінансові та ресурсні обмеження.

Недостатнє фінансування є ще одним суттєвим бар’єром. Часто державні установи не мають змоги організувати якісні освітні програми чи залучити фахових тренерів. Крім того, бюджетне планування не враховує потребу в індивідуалізованих траєкторіях розвитку, що обмежує гнучкість системи.

5. Недостатнє впровадження цифрових інструментів.

Попри наявність електронних платформ та програм (зокрема, Порталу управління знаннями НАДС, «Дія.Освіта»), цифрова трансформація освітніх процесів залишається фрагментарною. Відсутність цифрової грамотності у частини працівників, слабке інтернет-покриття, а також нестача технічного забезпечення у регіонах ускладнюють впровадження дистанційного навчання.

6. Формальний підхід до оцінювання результатів навчання.

Відсутність системної діагностики знань і навичок після проходження курсів не дозволяє виміряти ефективність підвищення кваліфікації. Це створює розрив між навчанням і практичною діяльністю, а також унеможливлює корекцію навчальних програм відповідно до потреб службовців і держави.

7. Законодавчі зміни.

Постановою КМУ №520 від 06.05.2025 було внесено зміни Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» [30]. Відповідно, Конкурсний відбір осіб на навчання за другим (магістерським) рівнем (за державним замовленням НАДС) здійснюється: на основі раніше здобутого ступеня вищої освіти бакалавра – за результатами єдиного фахового вступного випробування та єдиного вступного іспиту, що проводяться відповідно до законодавства. Згідно Порядку прийому на навчання для здобуття вищої освіти в 2025 році реєстрація вступників для складання Єдиного вступного іспиту (ЄВІ), Єдиного фахового вступного випробування (ЄФФВ) проводилась у період 02 – 23 травня 2025 року. Основна сесія ЄВІ та ЄФВВ буде проходити з 21 червня по 12 липня 2025 року [26]. У такий короткий термін, враховуючи, навантаження на роботі, не всі державні службовці, які мали бажання вступити до магістратури, зможуть якісно підготуватися до складання вступних іспитів.

Отже, реалізація безперервної професійної освіти державних службовців в Україні потребує комплексної трансформації, яка повинна охопити і змістовне оновлення навчальних програм, і інституційні зміни, і створення мотиваційного середовища.

У сучасних умовах особливо важливо враховувати вплив воєнного стану, професійного вигорання, психоемоційного виснаження та ресурсного дефіциту. Подолання вказаних бар’єрів є необхідною умовою ефективного функціонування системи публічного управління та забезпечення її стійкості до криз.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ БЕЗПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

3.1. Пропозиції щодо удосконалення інституційної системи підвищення кваліфікації державних службовців

Реформування державної служби в Україні передбачає формування такої системи підвищення кваліфікації, яка здатна відповідати сучасним викликам, сприяти професійному розвитку службовців та забезпечити якість публічного управління. У цьому контексті інституційна система підвищення кваліфікації потребує не лише підтримки вже існуючих механізмів, але й їх глибокої модернізації, орієнтованої на компетентнісний підхід, цифрову трансформацію та навчання протягом життя [33].

1. Системна стратегія професійного розвитку кадрів.

Першочерговим завданням має стати формування єдиної, цілісної стратегії розвитку людського капіталу в системі державної служби. Ця стратегія повинна охоплювати:

- довгострокові цілі професійного розвитку;
- механізми координації між центральними і місцевими органами влади;
- узгоджені індикатори ефективності підвищення кваліфікації;
- чітко визначені ролі всіх учасників: НАДС, навчальних закладів, органів влади, самих державних службовців.

Доцільним є розглянути можливість створення Національної рамки розвитку кар'єри державного службовця, яка охоплюватиме кваліфікаційні рівні, вимоги до компетентностей і рекомендовані напрями підвищення кваліфікації [34].

2. Перехід до компетентнісної моделі підвищення кваліфікації.

Нинішня модель навчання залишається переважно формальною, орієнтованою на виконання нормативу годин. Запропоновано перехід до компетентнісного підходу [31], який передбачає:

- визначення переліку ключових і посадових компетентностей (на основі профілів посад);
- оцінювання індивідуального рівня володіння компетентностями;
- побудову індивідуальних програм розвитку на цій основі;
- використання сучасних інструментів зворотного зв’язку.

Компетентнісний підхід дозволяє підвищити цільову ефективність навчання, зробити його більш практичним і релевантним до реальних управлінських викликів.

3. Розширення ролі НАДС як координатора і провайдера змін.

Національне агентство України з питань державної служби має не лише координувати процеси підвищення кваліфікації, а й активно впроваджувати змістовні та технологічні інновації, зокрема:

- продовжувати активну практику єдиного реєстру освітніх програм та провайдерів;
- оцінювання якості освітніх продуктів і викладацького складу;
- проведення регулярних аудитів потреб у навчанні;
- подальший розвиток платформи управління знаннями як хаба для навчання, комунікації, саморозвитку.

Також доцільним є створення експертної ради з питань професійного розвитку держслужби, яка забезпечуватиме наукове та методичне супроводження реформ.

4. Розбудова партнерств з університетами, міжнародними організаціями та бізнесом

Інституційна система навчання має бути відкритою до співпраці з різними типами освітніх і тренінгових платформ. Зокрема:

– налагодження стійкого партнерства з профільними ЗВО, які здійснюють підготовку за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»;

– участь у програмах міжнародної технічної допомоги, таких як SIGMA, GIZ, USAID, які часто пропонують інноваційні курси, стажування, обміни [23];

– залучення бізнес-шкіл і ІТ-компаній до створення курсів з діджитал-компетентностей, управління проєктами, ефективної комунікації тощо.

Співпраця з широким колом партнерів дозволяє модернізувати зміст навчання, підвищити його якість і відповідність сучасним стандартам.

5. Система індивідуального планування професійного розвитку [32].

На рівні кожного службовця доцільним має діяти індивідуальний план розвитку, який узгоджується із керівником і кадровою службою. Такий підхід дозволяє:

– обирати релевантні програми навчання;
– враховувати попередній досвід, сильні сторони й прогалини;
– забезпечити персоніфіковану траєкторію навчання.

Важливо також ввести електронні картки розвитку на платформі НАДС, де фіксуватиметься прогрес, результати проходження курсів, відгуки тощо.

6. Мотивація до навчання через стимулювання та визнання.

Удосконалення системи можливе лише за умови активної участі самих державних службовців. Для цього необхідно:

– підтримувати практику нематеріальних стимулів;

– інтегрувати проходження навчання з кар’єрним зростанням;

– створити так звані спільноти практики, де учасники можуть обмінюватися досвідом;

– використовувати гейміфікацію та сучасні технології для підвищення залученості.

Державна служба має пропагувати цінність знань, постійного розвитку та самонавчання.

7. Забезпечення доступності в умовах війни та кризи. А саме, окрема увага має бути зосереджена на:

- створенні мобільних програм навчання для працівників у регіонах із обмеженим доступом до ресурсів;
- інтеграції психоемоційної підтримки у навчальні програми, особливо в умовах стресу, спричиненого війною;
- можливості навчання офлайн, онлайн або в змішаному форматі відповідно до потреб ситуації [41].

У таких умовах критично важливим є гнучкий підхід, підтримка керівництвом та адаптація навчального контенту до нових реалій.

Інституційна система підвищення кваліфікації державних службовців України повинна трансформуватися з формального адміністративного механізму у динамічну, інноваційну екосистему навчання, засновану на потребах конкретної особи, компетентнісному підході та принципі навчання протягом життя. Для цього необхідно впроваджувати системні рішення на рівні державної політики, посилювати координацію між учасниками, забезпечити якість освітніх програм та створити сприятливе середовище для розвитку професійного потенціалу державних службовців. Успіх цієї трансформації прямо впливатиме на якість публічної служби як однієї з ключових опор модернізації держави.

3.2. Запровадження сучасних освітніх технологій у процес професійного навчання

У добу цифрової трансформації публічного управління та високої динаміки змін, традиційні форми навчання державних службовців втрачають ефективність і привабливість. Тому однією з найактуальніших тенденцій у сфері професійного розвитку кадрів публічної служби є інтеграція сучасних освітніх технологій, що дозволяють забезпечити гнучкість, доступність, персоналізацію та практичну орієнтацію навчання.

1. Цифрові платформи та e-learning. Основою цифрової трансформації навчання є впровадження електронного навчання (e-learning) через національні та міжнародні освітні платформи. В Україні важливу роль відіграють:

- Портал управління знаннями НАДС [6] – централізований ресурс для дистанційного навчання державних службовців, де пропонуються курси з актуальних тем (лідерство, цифрова грамотність, антикорупційна політика тощо);
- Платформа «Дія.Освіта» - ініціатива, орієнтована на розвиток цифрових та м'яких навичок;
- Prometheus, Coursera, EdEra – зовнішні онлайн-ресурси, які активно використовуються в межах неформального навчання.

E-learning забезпечує гнучкість у часі та форматі, дає змогу поєднувати навчання з професійною діяльністю та сприяє підвищенню самостійності державних службовців.

2. Мобільне навчання (m-learning). Сучасні освітні технології активно інтегрують мобільні додатки та платформи, що дозволяють навчатись у зручному місці та ритмі. Через смартфон службовець може:

- слухати аудіолекції;
- проходити інтерактивні мікрокурси;
- отримувати сповіщення про нові можливості розвитку;
- долучатися до коротких опитувань і тестувань.

M-learning стає ефективним інструментом саме в умовах обмеженого часу, високого навантаження, а також в регіонах, де обмежена інфраструктура.

3. Змішане навчання (blended learning). Поєднання онлайн- і офлайн-формату навчання (blended learning) стало оптимальним підходом для професійного розвитку службовців [15]. До переваг змішаного навчання слід віднести:

- онлайн-середовище дозволяє опанувати теоретичний матеріал у власному темпі;

– очні модулі забезпечують практичне відпрацювання навичок, командну роботу, живе обговорення кейсів;

– підтримується інтерактивність, мережування і рефлексія.

Змішане навчання є одним із найбільш ефективних методів для розвитку системного мислення, управлінських і комунікативних компетентностей.

4. Інтерактивні освітні формати. Освітній процес дедалі більше набуває ігрових, симуляційних і ситуаційно-модельних форм:

– кейси й симуляції управлінських рішень;

– рольові ігри та моделювання кризових ситуацій;

– ділові ігри на прийняття рішень, управління командою, етики поведінки;

– віртуальні навчальні лабораторії (VR/AR) для моделювання складних процесів, наприклад, в електронному урядуванні чи кризовому менеджменті.

Інтерактивність допомагає краще засвоювати матеріал, розвивати критичне мислення, емоційний інтелект та здатність працювати в команді.

5. Big Data, штучний інтелект і адаптивне навчання. Перспективним напрямом є впровадження адаптивних освітніх систем, які з використанням аналітики великих даних (Big Data) та елементів штучного інтелекту (ШІ) автоматично підлаштовують зміст, інтенсивність і тривалість навчання під індивідуальні потреби користувача.

Це дозволяє ефективно діагностувати прогалини у знаннях; формувати персоналізовану траєкторію навчання; прогнозувати успішність службовця у виконанні управлінських завдань.

У майбутньому впровадження таких технологій сприятиме підвищенню об’єктивності оцінки знань, а також зменшенню людського чинника у прийнятті рішень щодо ротацій, підвищення чи навчання.

6. Соціальне навчання та цифрові спільноти. Нарощування неформального навчання через:

– онлайн-форуми, професійні чати, тематичні групи у соцмережах;

– вебінари з інтерактивною участю аудиторії;

– спільноти практики в межах окремих органів чи міжвідомчих об'єднань.

Це формує горизонтальні зв’язки, корпоративну культуру знань, а також сприяє поширенню передових управлінських практик.

7. Інституційні передумови для впровадження сучасних технологій. Запровадження інноваційних технологій потребує системної підтримки з боку держави:

– інвестування в цифрову інфраструктуру (сервери, платформи, техніка);

– цифровізація кадрових служб (щоб дані про навчання автоматично оновлювалися в особових справах);

– навчання працівників користуванню новими освітніми інструментами;

– захист даних та конфіденційність у процесі онлайн-навчання.

Необхідна також модернізація нормативно-правової бази, яка має сприяти:

– визнанню результатів неформального навчання (включно з сертифікатами онлайн-курсів);

– формуванню системи мікрокваліфікацій (microcredentials);

– оновленню стандартів і форматів звітності про проходження підвищення кваліфікації.

Сучасні освітні технології відкривають нові можливості для підвищення якості, ефективності та доступності професійного навчання державних службовців. Адже їх впровадження є не лише технологічним, а й організаційним і культурним викликом, який потребує комплексної модернізації освітнього процесу, підтримки з боку держави, мотивації працівників та готовності до інституційних змін. Використання e-learning, мобільного навчання, адаптивних систем і інтерактивних методів навчання створює підґрунтя для побудови сучасної, гнучкої та орієнтованої на результат системи розвитку людського капіталу державної служби в Україні.

ВИСНОВКИ

У ході виконання дослідження було розкрито теоретичні та практичні аспекти організації безперервної професійної освіти державних службовців, здійснено аналіз сучасного стану та запропоновано напрями удосконалення механізмів підвищення кваліфікації в системі публічного управління України.

1. Безперервна професійна освіта державних службовців — це цілісний, динамічний і системний процес набуття, оновлення та вдосконалення знань, умінь і навичок, що здійснюється протягом усього періоду професійної діяльності. Підвищення кваліфікації в цьому контексті виступає важливою складовою безперервного навчання, орієнтованою на актуалізацію компетентностей відповідно до змін управлінських завдань, нормативної бази та суспільних викликів.

2. Уточнено та розмежовано основні поняття дослідження: безперервна професійна освіта – стратегія постійного оновлення професійних знань; підвищення кваліфікації – організований процес короткострокового навчання з чітко визначеною метою; рофесійний розвиток – ширше поняття, що охоплює освіту, практичний досвід, самонавчання, розвиток особистісних якостей;

3. Методологічну основу дослідження становили наукові принципи системності, комплексності, професіоналізму, адаптивності й інноваційності. Застосовано методи порівняльного аналізу, структурно-функціонального підходу, контент-аналізу, узагальнення практичного досвіду, а також елементів моделювання та експертного оцінювання.

4. Проаналізовано основні моделі організації професійного навчання, що застосовуються в Україні та за її межами: адміністративно-централізована модель (традиційна, ієрархічна); децентралізована модель (гнучка, автономна); гібридна модель (поєднує централізоване управління та ініціативу знизу); європейська компетентнісна модель (орієнтація на конкретні навички); модель Lifelong Learning (навчання протягом життя).

5. Порівняльний аналіз засвідчив, що українська система поступово еволюціонує у бік європейських стандартів, проте значно поступається за рівнем

інституційної зрілості, персоналізації навчання, ресурсного забезпечення, мотивації та результативності. У розвинених країнах діють комплексні рамки кваліфікацій, розвинуті системи електронного навчання, а також широке визнання неформального та дистанційного навчання.

6. Виявлено низку проблем і бар'єрів, що гальмують ефективність безперервної професійної освіти: формалізація навчання та низька мотивація працівників; брак інституційної координації та стратегічного планування; обмежене фінансування; професійне вигорання службовців, зокрема в умовах воєнного стану; нерозвиненість цифрової інфраструктури в окремих регіонах; фрагментарне впровадження новітніх технологій.

7. Розроблено практичні пропозиції щодо вдосконалення інституційної системи підвищення кваліфікації, які включають: формування компетентнісної моделі розвитку; впровадження індивідуальних планів навчання; активізацію ролі НАДС як національного координатора; розвиток партнерств із закладами вищої освіти, бізнесом, міжнародними донорами; створення стимулів до самонавчання та внутрішньої мотивації.

8. Запропоновано вектори інтеграції сучасних освітніх технологій у процес підвищення кваліфікації: використання цифрових платформ і мобільного навчання; розвиток змішаних форматів (blended learning); інтерактивне навчання з використанням кейсів, симуляцій; впровадження елементів адаптивного навчання та штучного інтелекту; формування цифрових спільнот і середовища соціального навчання.

Таким чином, результати дослідження засвідчують необхідність глибокої реінституціоналізації системи професійного розвитку державних службовців. Безперервна освіта має перетворитися з формальної вимоги у справжній інструмент особистісного та професійного зростання, що підвищує спроможність державного апарату до якісного управління в умовах викликів XXI століття.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Амосов, О. Ю. "Безперервна освіта як основа формування компетенцій державного службовця." (2012).

2. Аналітичний звіт щодо організації професійного навчання державних службовців у 2024 році. Київ : НАДС. 22 с. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/zvit-sigma-2024.pdf (дата звернення: 03.06.2025).

3. Артеменко Н. Досвід Німеччини у професійному вдосконаленні ДС. Актуал. пробл. європ. та євроатлант. інтеграції України : матеріали 4-ї регіон. наук.-практ. конф. / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. С. 153 – 157.

4. В Україні створено Вищу школу публічного управління (High School of Public Governance). URL: https://nads.gov.ua/news/v-ukraini-stvoreno-vyshchu-shkolu-publichnoho-upravlinnia-high-school-of-public-governance

5. Ващенко К. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 416 с.

6. Головна сторінка - Портал управління знаннями. *Головна сторінка - Портал управління знаннями*. URL: https://pdp.nacs.gov.ua/ (дата звернення: 02.06.2025).

7. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р : станом на 23 груд. 2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p#Text (дата звернення: 01.05.2025).

8. Драгомирецька Н. Зарубіжна практика використання методів навчання державних службовців. Публічне урядування. 2016. № 4. С. 48–55.

9. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.

10. Заїка, О. В., & Бірюкова, Т. Ф. (2020). Професійні очікування державного службовця як фактор його адаптації в колективі. *Economic journal Odessa polytechnic university*, (1), 11.

11. Запорізький регіональний центр підвищення кваліфікації. *Запорізький регіональний центр підвищення кваліфікації*. URL: http://zcpk.com.ua/index (дата звернення: 02.06.2025).

12. Івашова Л. М., Івашов М. Ф., Шевченко Н. І. Професіоналізація як інструмент управління персоналом публічної служби. Публічне управління та митне адміністрування.2021. N 4(31). С. 52-58.

13. Калюжна Т. Неперервна професійна освіта державних службовців. *Теоретичні та практичні аспекти управлінської діяльності у сфері культури і мистецтв: зб. матеріалів науково-практичної конференції з міжнародною участю*. 2017. С. 9–12. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/185263064.pdf#page=9 (дата звернення: 01.06.2025).

14. Качан Я. В. Професіоналізація публічних службовців у сучасних умовах державотворення. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2021. N 6. С. 54-59.

15. Кононенко Т. О., Сороківська О. А. Особливості процесу підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в умовах війни. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41721/2/KhI_VNPK_2023_Kononenko_T-Features_of_state_civil_59-60.pdf

16. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Відом. Верхов. Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.

17. Корнута Л. М., Неугодніков А. О. Окремі аспекти професійної підготовки публічних службовців : зарубіжний досвід Великобританії та США. *Прикарпатський юридичний вісник*.2021. Вип. 5(40). С. 113-118.

18. Корнута Л. М. Праксеологічний підхід як основа ефективного забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців в

Україні. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2019. Т. 2, № 3. С. 68–71. URL: http://www.pjv.nuoua.od.ua/v3-2_2019/14.pdf (дата звернення: 22.04.2025).

19. Ларіна Н. Б. Професіоналізація та професійно-кар'єрне зростання публічних службовців : виклики та перспективи. Публічне управління тарегіональний розвиток.2023. N 19. С. 239-257.

20. Луценко О. Правове регулювання професійного розвитку державних службовців. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2023. С. 41–46. URL: https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2023/03/9-2.pdf (дата звернення: 16.05.2025).

21. Мельохіна Л. Освіта протягом життя. *SlideShare*. URL: https://www.slideshare.net/slideshow/ss-32937850/32937850 (дата звернення: 04.03.2025).

22. Навчання публічних службовців в період дії воєнного стану в Україні. *Головна сторінка - Портал управління знаннями*. URL: https://pdp.nacs.gov.ua/news/statystychni-dani-shchodo-navchannia-publichnykh-sluzhbovtsiv-v-period-dii-voiennoho-stanu-v-ukraini (дата звернення: 12.03.2025).

23. Освіта протягом життя як чинник людського розвитку. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/osvita-protyagom-zhittya-yak-chinnik-lyudskogo-rozvitku (дата звернення: 04.06.2025).

24. Пасемко Г. П., Таран О. М. Основи публічного управління та адміністрування : навч. посібник для здобув. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків : ТОВ «Оберіг», 2024. 240 с.

25. Пасемко, Г., Таран, О., & Бабак, Д. (2022). Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку персоналу публічної служби. *Економіка та суспільство*, (42). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-45.

26. Правила прийому до Запорізького національного університету у 2025 році (зі змінами) : від 25.03.2025 : станом на 27 трав. 2025 р.

URL: https://pk.znu.edu.ua/2025/pravila-prijomu-/27-05-25/73_pravila_prijomu_do_znu.pdf?v=1748591975 (дата звернення: 30.05.2025).

27. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. Відом. Верхов. Ради України. 2014. № 37–38. Ст. 2004.

28. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII : станом на 4 черв. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text (дата звернення: 20.03.2025).

29. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Каб. Міністрів України від 06.02.2019 № 106 : станом на 3 січ. 2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-п#Text (дата звернення: 12.02.2025).

30. Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування" галузі знань "Публічне управління та адміністрування" : Постанова Каб. Міністрів України від 29.07.2009 № 789 : станом на 9 трав. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/789-2009-п#Text (дата звернення: 11.05.2025).

31. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку персоналу публічної служби. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1650/1587 (дата звернення: 08.04.2025).

32. Розбудова єдиного відкритого інформаційного простору освіти впродовж життя (Forum-SOIS, 2023) : збірник матеріалів (тез доповідей) 4го і 5го Міжнародного науково-практичного WEB-форуму (Київ-Харків, 23-26 травня 2023 р.) / [за заг. ред. М. Л. Ростоки, Т. С. Бондаренко; упоряд. М. Л. Ростока] ; МОН України, УІПА, НАПН України, ДНПБ України. Вінниця: ТВОРИ, 2023. Вип. 4. 198 с. DOI: https://doi.org/10.33407/lib.NAES.736724.

33. Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2018–2021 роках: доповідь / [Н. Алюшина (кер. авт. колективу), Л. Рикова, С. Горбатюк, О. Козловський, Ю. Жук, О. Кльоц, О. Бутко; за заг. ред. Н. Алюшиної]. – К.: Національне агентство України з питань державної служби, 2021. – 240 с.

34. Романенко Є. Правовий зміст Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки. *Наукові інновації та передові технології*. № 2(2). 2021. С. 72–85.

35. Серченко К. Нормативно-правові засади функціонування системи професійного навчання державних службовців в Україні. Державне управління та місцеве самоврядування. 2016. Вип. 1. С. 126–134.

36. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р.

37. Теоретичні та практичні аспекти управлінської діяльності у сфері культури і мистецтв: зб. матеріалів науково-практичної конференції з міжнародною участю (26 жовтня 2017 р., м. Київ) / [редкол.: Аніщенко О. В., Зінченко С. В., Закомірний І. М., Калюжна Т. Г., Котирло Т. В.]; Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих Національної академії педагогічних наук України. Київ.: ІПООД НАПН України, 2017. 82 с.

38. Толкованов В. Аналіз ситуації щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні. URL: http:// pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2017/07/Analytical-report_Institution-Training-2017_7July_Final.pdf

39. Толкованов В. В. Інформаційно-аналітичний звіт «Аналіз ситуації щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні» (Проект ПРОМІС). Київ, 2017. 57 с.

40. Центр підвищення кваліфікації служби зайнятості. URL: https://cdc.dcz.gov.ua/ (дата звернення: 26.04.2025).

41. Шведа Н. М., Цируль М. Ю. Особливості підвищення кваліфікації держслужбовців в Україні. *International scientific and practical conference "Realities and prospects of socio-economic development during the war"*. 2024. С. 100–103.
URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46529/1/Тези%20Цируль,%20Шведа.pdf (дата звернення: 18.03.2025).

42. Vasylieva O., Vasylieva N., Prylipko S. ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ – ВИМОГА УСПІШНОСТІ ЗАДЕКЛАРОВАНИХ В УКРАЇНІ РЕФОРМ. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2020. № 1. С. 18–25. URL: https://doi.org/10.36030/2664-3618-2020-1-18-25 (дата звернення: 22.04.2025).

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Котолевський Максим Сергійович, студент 4 курсу, форма навчання денна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування»,

підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Організація безперервної професійної освіти та підвищення кваліфікації державних службовців» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (студент) Котолевський М.С.

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (науковий керівник) Заїка О.В.