

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Факультет управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

«Професійна підготовка державних службовців: зарубіжний досвід для
України»

Виконав: студент 2 курсу, групи ПУА-21м
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування» ОР «Магістр»
Рудак Станіслав Андрійович

Керівник: кандидат політичних наук, старший
викладач кафедри публічного управління та
адміністрування Матійчик А.В.

Рецензент: доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів Щур Р.І.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	6
1.1 Сутність, мета та значення професійної підготовки державних службовців.....	6
1.2 Принципи, завдання та основні напрями професійної підготовки державних службовців.....	10
1.3 Нормативно-правова база та інституційні механізми професійної підготовки державних службовців в Україні.....	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	29
2.1 Загальна характеристика діяльності та стратегічний аналіз Національного агентства України з питань державної служби як ключового суб'єкта професійної підготовки державних службовців.....	29
2.2 Аналіз інституційних моделей та компетентнісного підходу до підготовки державних службовців у країнах ЄС.....	39
2.3 Аналіз механізмів інтеграції навчання та оцінювання державних службовців у США і Канаді.....	43
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯМ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ.....	47
3.1 Проблеми та виклики сучасної системи професійної підготовки державних службовців в Україні.....	47
3.2 Шляхи вдосконалення професійного навчання державних службовців в умовах євроінтеграції.....	55
3.3 Рекомендації щодо імплементації ефективних зарубіжних практик професійного розвитку державних службовців.....	62
Висновки	69
Список використаних джерел.....	74

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена трансформацією української державної служби, євроінтеграційним курсом та необхідністю зміцнення інституційної спроможності влади. В умовах війни та впровадження нових інструментів управління професійна підготовка стає стратегічним напрямом модернізації держави, необхідним для реалізації реформ і забезпечення довіри громадян.

Сучасні виклики вимагають від службовців не лише знання законодавства, а й розвинених управлінських, цифрових та етичних навичок. У цьому контексті важливим є досвід країн ЄС та Північної Америки, де навчання функціонує як безперервний процес, тісно пов'язаний з плануванням кар'єри та оцінюванням результатів. Адаптація цих практик допоможе подолати фрагментарність української системи та забезпечити єдині стандарти.

Особливої ваги набуває підготовка кадрів для органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації, оскільки від їхньої кваліфікації залежить якість муніципальних послуг та реалізація інфраструктурних проєктів. Ключовим елементом для впровадження є компетентнісна модель, що переорієнтовує навчання з формальної теорії на вирішення практичних управлінських завдань.

Мета дослідження – обґрунтувати напрями вдосконалення системи професійної підготовки державних службовців України на основі узагальнення зарубіжного досвіду європейських країн, США та Канади й визначення можливостей його адаптації до національних умов.

Завдання дослідження:

1. Розкрити сутність, мету та значення професійної підготовки державних службовців у системі публічного управління України.;
2. Визначити принципи, завдання та основні напрями професійного навчання державних службовців відповідно до сучасних управлінських викликів;

3. Проаналізувати нормативно-правову базу та інституційні механізми професійної підготовки державних службовців в Україні;

4. Охарактеризувати діяльність і стратегічні напрями Департаменту інфраструктури, житлової та комунальної політики Івано-Франківської міської ради як базової структури для оцінки практичних потреб у професійному навчанні;

5. Узагальнити системи професійної підготовки державних службовців у країнах Європейського Союзу;

6. Виявити особливості організації професійного навчання державних службовців у країнах Північної Америки (США, Канада);

7. Провести порівняльний аналіз зарубіжних моделей професійної підготовки та визначити можливості їх імплементації в українську систему;

8. Сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення професійної підготовки державних службовців України з урахуванням євроінтеграції та цифровізації публічного управління.

Об’єкт дослідження: система професійної підготовки державних службовців у контексті модернізації публічної служби України.

Предмет дослідження: теоретичні, нормативно-правові, організаційні та змістові засади професійного навчання державних службовців, а також зарубіжні моделі їх підготовки, що можуть бути адаптовані в Україні.

Методи дослідження. У процесі опрацювання теми було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили всебічність та об’єктивність аналізу. Діалектичний метод застосовано для з’ясування еволюції підходів до професійної підготовки публічних службовців; системний підхід – для встановлення взаємозв’язку між державним регулюванням, інституційною інфраструктурою та змістом навчальних програм; порівняльно-правовий і компаративний методи – для зіставлення української моделі з моделями ЄС, США та Канади; структурно-функціональний метод – для аналізу ролі Департаменту інфраструктури, житлової та комунальної політики Івано-

Франківської міської ради в організації підвищення кваліфікації; метод аналізу і синтезу – для узагальнення кращих практик і формування пропозицій.

Теоретичне значення роботи полягає в уточненні змісту поняття «професійна підготовка державних службовців» з урахуванням зарубіжних підходів, у систематизації принципів і моделей професійного навчання, у виокремленні ознак безперервної підготовки як обов’язкового елемента сучасної державної служби. Одержані положення можуть бути використані для подальшої наукової розробки питань компетентнісного підходу, інституційного забезпечення державної служби, європейської інтеграції у сфері публічного управління.

Практичне значення роботи проявляється у можливості застосування сформульованих висновків і рекомендацій у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, зокрема структур, що відповідають за інфраструктурний розвиток, житлово-комунальну сферу та муніципальні послуги. Запропоновані підходи можуть бути використані при розробленні та оновленні програм підвищення кваліфікації, створенні локальних положень про професійний розвиток службовців, формуванні індивідуальних планів навчання, а також при налагодженні співпраці з європейськими навчальними інституціями.

Структура дипломної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 78 сторінки, із них 64 сторінки займає основний текст. Робота містить 5 рисунків та 14 таблиць що ілюструють основні результати дослідження. У списку використаних джерел зазначено 66 найменувань.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1 Сутність, мета та значення професійної підготовки державних службовців

Професійна підготовка державних службовців у сучасних умовах розвитку публічного управління розглядається як цілісний, безперервний та інституційно забезпечений процес формування, відтворення й оновлення компетентностей осіб, які здійснюють реалізацію публічної влади. Її зміст визначається не лише потребою засвоєння нормативно-правових знань, а насамперед – необхідністю забезпечити здатність державного службовця діяти в умовах змін, працювати з великими масивами інформації, застосовувати цифрові інструменти управління, комунікувати з громадськістю та міжнародними партнерами, приймати управлінські рішення з урахуванням публічного інтересу [4, с.336]. У європейському та північноамериканському підходах така підготовка трактується як інвестиція держави в інституційну спроможність, адже саме через навчання відбувається уніфікація управлінських стандартів, закріплення етичних норм, впровадження інноваційних практик.

У вітчизняних умовах професійна підготовка державних службовців має ще одну важливу функцію – компенсаторну [15, с.42]. Значна частина посадових осіб приходить на державну службу з різних сфер (бізнес, освіта, місцеве самоврядування, громадський сектор) і не завжди має системні знання щодо публічного управління, бюджетного процесу, адміністративних процедур, антикорупційних обмежень. Через це навчання повинно бути спрямоване на вирівнювання стартового рівня компетентностей та приведення практичних навичок до єдиних стандартів, визначених законодавством і службово-посадовими інструкціями. Унаслідок цього професійна підготовка виконує роль інструмента як первинної соціалізації державного службовця, так і його подальшого професійного зростання.

Структурно процес професійної підготовки охоплює базову підготовку (одержання спеціалізованих знань у закладах вищої освіти та школах публічного управління), первинну професійну адаптацію на робочому місці, періодичне підвищення кваліфікації, тематичні короткострокові програми, стажування, участь у міжнародних проєктах, а також самоосвіту, що визнається й зараховується в індивідуальні плани професійного розвитку [16, с.112]. У країнах ЄС і Північної Америки така багаторівнева система підтримується нормативно, фінансово і методично; для України доцільним є відтворення саме комплексної моделі, що поєднує формальне навчання, неформальні освітні практики та інституційну підтримку кар'єрного зростання.

Таблиця 1.1

Основні аспекти професійної підготовки державних службовців

Аспект	Опис
Нормативно-правовий	Забезпечує відповідність знань і навичок державних службовців вимогам законодавства про державну службу, антикорупційного та бюджетного законодавства, регламентів органів влади.
Етичний і публічно-сервісний	Формує культуру публічного службовця, орієнтовану на громадянина, дотримання етичних стандартів, запобігання конфлікту інтересів, підзвітність та відкритість.
Цифровий (інформаційно-комунікаційний)	Забезпечує володіння сучасними ІКТ, електронним документообігом, сервісами е-урядування, захистом інформації, що є обов'язковим для дії в цифровому середовищі.
Інноваційно-адаптаційний	Дає змогу оперативно реагувати на зміни у законодавстві, організаційній структурі, міжнародних зобов'язаннях держави, забезпечує гнучкість і здатність до навчання впродовж життя.
Управлінсько-функціональний	Спрямований на оволодіння методами підготовки та реалізації управлінських рішень, стратегічного та програмно-цільового планування, роботи з проєктами та публічними послугами.

Джерело: [11;13].

Після виділення основних аспектів професійної підготовки стає очевидним, що йдеться не про епізодичне підвищення кваліфікації, а про

системну трансформацію професійної поведінки державного службовця. Нормативно-правовий компонент не обмежується ознайомленням із законодавством, а передбачає формування вміння тлумачити норми, застосовувати їх у конкретних управлінських ситуаціях, уникати правових колізій і зловживань. Управлінсько-функціональний вимір пов'язаний із розвитком навичок стратегічного бачення, здатності працювати з цілями, показниками результативності, логікою проєктного циклу, що особливо важливо для реалізації регіональних і місцевих програм розвитку [3, с.212].

Етичний та публічно-сервісний аспект забезпечує внутрішню мотивацію діяти в інтересах громадян, а не відомства чи окремих груп впливу. У межах професійної підготовки закріплюються стандарти доброчесності, запобігання конфлікту інтересів, культури спілкування з відвідувачами, толерантного ставлення до вразливих категорій населення [12, с.89]. Цифровий компонент, у свою чергу, охоплює оволодіння електронним підписом, роботою з реєстрами, системами електронних закупівель, платформами відкритих даних, що стає обов'язковою умовою якісного виконання посадових обов'язків. Інноваційно-адаптаційний вимір покликаний сформувати у службовців готовність до змін, сприйняття реформ не як загрози, а як можливості для професійного росту та поліпшення якості публічних послуг.

Мета професійної підготовки державних службовців полягає у формуванні високопрофесійного, компетентного, доброчесного та орієнтованого на результат кадрового корпусу публічної служби, здатного реалізовувати державну політику на центральному й місцевому рівнях відповідно до європейських стандартів врядування [41, с.67]. Змістовно ця мета пов'язується з перетворенням державної служби на сучасний інститут публічної влади, зорієнтований на сервісну модель взаємодії з громадянами, інституційну стійкість і відповідальність за результати.

У європейських країнах мета професійної підготовки безпосередньо пов'язується з цілями державної політики: децентралізацією, антикорупцією, цифровізацією, реформуванням публічних фінансів, забезпеченням прав людини

[2, с.156]. Для України аналогічний підхід є надзвичайно актуальним, оскільки дозволяє спрямовувати навчальні ресурси на ті напрями, які є критичними з погляду інтеграції до ЄС, відновлення територій, посилення обороноздатності та стійкості громад.

Значення професійної підготовки для державної служби проявляється не лише у зростанні рівня особистих компетентностей службовця. Через системне навчання зміцнюється управлінська культура органу влади, підвищується якість вироблення та виконання рішень, скорочується кількість управлінських помилок, посилюється антикорупційна стійкість, забезпечується відповідність діяльності європейським вимогам. У післявоєнний період особливої ваги набуває спроможність органів публічної влади працювати з міжнародною технічною допомогою, донорами, фінансовими інструментами ЄС – і це також неможливо без цільового навчання та розвитку.

Таблиця 1.2.

Значення професійної підготовки державних службовців

Значення	Опис
Підвищення якості публічного управління	Забезпечує ухвалення обґрунтованих, законних і соціально прийнятних управлінських рішень, сприяє реалізації державних та місцевих програм.
Забезпечення доброчесності та підзвітності	Формує у службовців стійкі етичні орієнтири, знання антикорупційних обмежень, навички звітування перед громадськістю та вищими органами.
Узгодження з європейськими стандартами	Дозволяє адаптувати українську систему державної служби до вимог ЄС, опановувати інструменти належного врядування, e-government, open data.
Оптимізація управлінських процесів	Спрямована на раціональне використання бюджетних ресурсів, скорочення надлишкових процедур, впровадження цифрових технологій.
Підвищення довіри громадян до влади	Професійна та компетентна діяльність державних службовців сприяє зростанню легітимності органів влади та підтримці реформ.

Джерело: [22;25].

У практиці багатьох країн засвідчено, що органи влади, які системно інвестують у професійну підготовку персоналу, демонструють вищі показники ефективності, краще справляються з кризами, швидше впроваджують цифрові сервіси та інновації. Для України ця закономірність особливо відчутна у сферах відновлення інфраструктури, соціального захисту, безпеки, де управлінські помилки мають високу ціну.

Узагальнюючи, доречно наголосити, що професійна підготовка державних службовців постає як ключовий механізм модернізації публічної влади [8, с.248]. Через системне навчання забезпечується оновлення управлінських підходів, впровадження європейських стандартів належного врядування, формування нової культури взаємодії влади й громадян. Професійна підготовка виступає також інструментом підвищення привабливості публічної служби на ринку праці, оскільки сучасні програми розвитку компетентностей роблять державну службу конкурентоспроможною для молодих фахівців [9, с.356]. Саме тому в наступному підрозділі увага зосереджується на принципах, завданнях та напрямках професійної підготовки, що визначають методичний каркас цієї системи.

1.2 Принципи, завдання та основні напрями професійної підготовки державних службовців

Ефективність системи професійної підготовки державних службовців визначається не лише наявністю розгалуженої мережі закладів, нормативних документів чи окремих програм підвищення кваліфікації. Вирішальне значення має методологічна основа, на якій ця система вибудовується. У наукових підходах підкреслюється, що професійне навчання публічних службовців повинно спиратися на чітко визначені принципи, від яких залежать зміст програм, організація навчального процесу, контроль результатів, а також інтеграція національної моделі в європейський простір публічної служби. За

відсутності принципової основи професійна підготовка набуває фрагментарного характеру: окремі органи влади навчаються за власними програмами, зміст не оновлюється, а результати навчання слабо пов'язані з проходженням служби та кар'єрним просуванням.

У контексті модернізації державної служби України принципи професійної підготовки мають відображати щонайменше три групи вимог: 1) вимоги законодавства та міжнародних зобов'язань держави; 2) вимоги управлінської практики (оперативність і прозорість прийняття рішень, цифровізація, антикорупційна стійкість, орієнтація на результат); 3) потреби самих службовців у кар'єрному зростанні, професійному саморозвитку та збереженні мотивації до служби. Для узагальнення такі принципи доцільно систематизувати (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Принципи професійної підготовки державних службовців

Принцип	Опис
Безперервність	Професійний розвиток здійснюється протягом усього періоду проходження державної служби, з урахуванням кар'єрного зростання та зміни функцій.
Актуальність і практична спрямованість	Зміст програм відповідає реальним управлінським завданням органів влади; опрацьовуються кейси, модернізаційні практики, інструменти проєктного та стратегічного менеджменту.
Доступність та диференціація	Навчання організовується для службовців різних категорій і посад, у тому числі органів місцевого самоврядування; застосовуються очні, дистанційні та змішані форми.
Відповідність нормативним вимогам	Підготовка здійснюється на основі законодавства про державну службу, стандартів професійної компетентності та затверджених типових програм.
Партнерство і відкритість	До організації навчання залучаються профільні міністерства, наукові установи, заклади вищої освіти, міжнародні проєкти, що забезпечує інтеграцію у європейський освітній простір.

Джерело: [27;28].

Реалізація принципу безперервності на практиці означає створення умов, за яких професійний розвиток державного службовця не обмежується одноразовими курсами, а відбувається у формі постійного оновлення знань і навичок [51, с.145]. Це передбачає наявність індивідуальних планів навчання, обов'язкових періодичних програм підвищення кваліфікації, розширення можливостей дистанційного навчання. Принцип актуальності та практичної спрямованості вимагає, щоб зміст програм відповідав реальним викликам у роботі органів влади, а навчальний процес будувався на аналізі конкретних ситуацій, використанні кейсів, моделюванні управлінських рішень.

Принцип доступності та диференціації покликаний забезпечити рівні можливості для професійного розвитку службовців різних рівнів, сфер діяльності та територіальних громад. Йдеться про те, щоб навчання було організоване з урахуванням специфіки посадових обов'язків, рівня підготовки, можливостей поєднання роботи та навчання. Принцип відповідності нормативним вимогам гарантує офіційне визнання результатів навчання під час конкурсного відбору, атестації та оцінювання службовців [26, с.33]. Принцип партнерства і відкритості відкриває можливості для запозичення кращих європейських практик, участі в міжнародних програмах, спільних тренінгах із фахівцями з інших країн, що підсилює якість національної системи професійної підготовки [21, с.312].

Виходячи з окреслених вище теоретико-методологічних принципів, стає цілком очевидним, що сучасна система професійної підготовки не може функціонувати хаотично, а повинна виконувати цілий комплекс взаємопов'язаних та взаємообумовлених завдань. Зазначені завдання є багатовекторними і за своєю сутністю охоплюють як базове, фундаментальне забезпечення єдиного рівня професійності кадрів, необхідного для стабільного функціонування апарату, так і, що не менш важливо, спрямовані на активний розвиток їхньої здатності до продукування інновацій, ефективного управління змінами в умовах невизначеності та безпосередньої практичної реалізації масштабних державних реформ.

При цьому варто акцентувати увагу на тому, що для специфічних українських реалій сьогодення особливо важливо, щоб стратегічні та тактичні завдання навчання були нерозривно пов'язані з пріоритетними напрямками державної політики. Зокрема, йдеться про гармонізацію навчального процесу з процесами децентралізації влади, всеохоплюючою цифровізацією управлінських процедур, впровадженням дієвих антикорупційних механізмів та енергетичних реформ. Окрім того, критично значущим є орієнтація завдань підготовки на нагальні питання відбудови зруйнованої інфраструктури та системне інституційне зміцнення спроможності органів місцевого самоврядування, які приймають на себе основний тягар забезпечення життєдіяльності громад.

З метою систематизації розуміння функціонального навантаження досліджуваної системи, перелік таких ключових завдань наведено в табл. 1.4

Таблиця 1.4

Основні завдання професійної підготовки державних службовців

Завдання	Зміст	Приклади реалізації
Формування базових управлінських і правових компетентностей	Засвоєння конституційних засад, адміністративного й фінансового права, правил діловодства, антикорупційних обмежень, етики публічної служби.	Обов'язкові модулі «Державна служба та етика», «Антикорупційна політика», «Публічні фінанси».
Підвищення спроможності до впровадження реформ	Оволодіння інструментами стратегічного, проєктного, ризик-орієнтованого управління; вивчення кращих практик ЄС.	Навчання з підготовки проєктів регіонального розвитку, програм відбудови, енергомодернізації.
Розвиток цифрових навичок і робота з даними	Опрацювання систем е-урядування, публічних електронних реєстрів, захисту інформації, аналітики даних.	Курси з використання «Дія», публічних закупівель через ProZorro, електронного документообігу.

Продовження таблиці 1.4.

Підготовка до взаємодії з громадськістю та ЗМІ	Формування навичок публічних комунікацій, прозорості прийняття рішень, реагування на запити громадян.	Тренінги з кризових комунікацій, консультацій з громадськістю, публічного звітування.
Забезпечення кадрового резерву та кар'єрного зростання	Підготовка службовців до зайняття вищих посад, управління командами, делегування повноважень.	Програми лідерства в публічній службі, стажування в інших органах, менторські програми.

Джерело: [33].

Зміст табл. 1.4 демонструє, що професійна підготовка має виходити за межі формального оновлення знань. Формування базових управлінських і правових компетентностей створює спільне підґрунтя для всієї системи публічної служби, а завдання, пов'язані з упровадженням реформ, цифровізацією та комунікаціями, забезпечують адаптацію державного управління до сучасних викликів. Завдання щодо формування кадрового резерву та підтримки кар'єрного зростання пов'язують професійну підготовку з довгостроковою кадровою політикою, що сприяє оновленню управлінського корпусу та запобігає кадровій стагнації.

Реалізація означених завдань потребує визначення конкретних напрямів професійної підготовки, у межах яких відбувається наповнення навчальних планів, добір методів і форм, розподіл відповідальності між центральними й місцевими органами влади, закладами освіти та тренінговими центрами [5, с.284]. У сучасних публічних системах виокремлюються щонайменше чотири базові блоки: нормативно-правовий та інституційний, управлінсько-аналітичний, сервісно-комунікаційний, спеціалізований (галузевий). Для України доцільним є розширення цієї структури за рахунок напрямів, пов'язаних з євроінтеграцією, відбудовою та безпекою. Узагальнену структуру відображено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Основні напрями професійної підготовки державних службовців

Напрямок	Характеристика	Типові модулі / форми
Нормативно-правовий	Спрямований на опанування законодавства про державну службу, службу в органах місцевого самоврядування, публічні фінанси, публічні закупівлі, доступ до публічної інформації.	Лекційно-практичні курси, e-learning, тестування, сертифікація.
Антикорупційний	Орієнтований на запобігання і протидію корупції, дотримання етичних стандартів, врегулювання конфлікту інтересів, декларування доходів.	Тренінги з антикорупційного комплаєнсу, аналіз кейсів, курси з антикорупційного законодавства.
Управлінський	Охоплює опанування методів оперативного та тактичного управління, організації роботи апарату, управління персоналом, делегування повноважень.	Кейс-метод, тренінги з менеджменту, наставництво, внутрішні відомчі навчання.
Стратегічний	Зосереджується на стратегічному та середньостроковому плануванні, проєктному менеджменті, бюджетуванні, моніторингу й оцінюванні публічних політик, управлінні змінами.	Групові проєкти, стратегічні сесії, стажування в органах-лідерах, проєктні школи.
Сервісно-комунікаційний	Орієнтований на роботу з громадянами, ЦНАПами, консультативно-дорадчими органами, публічні консультації, комунікацію під час кризових ситуацій.	Тренінги, рольові ігри, моделювання громадських слухань, медіа-тренінги.

Продовження таблиці 1.5.

Цифрово-інноваційний	Забезпечує володіння цифровими платформами, електронними реєстрами, системами документообігу, відкритими даними, кібербезпекою та запровадження сучасних управлінських технологій.	Практичні онлайн-курси, вебінари, лабораторії цифрових сервісів, робота з е-системами («Дія», ProZorro тощо).
Міжнародно-євроінтеграційний	Передбачає вивчення інституційної системи ЄС, механізмів транскордонного співробітництва, інструментів програм ЄС, англомовних управлінських курсів.	Спільні програми з іноземними тренінговими центрами, стажування, змішані формати.
Галузевий	Пов'язаний із конкретними функціями органу: інфраструктура, ЖКГ, містобудування, соціальний захист, екологія, транспорт тощо.	Тематичні короткострокові курси, виїзні семінари, наставництво в департаментах.

Джерело: [18].

Представлена система напрямів професійної підготовки дає змогу побачити її не як набір розрізнених курсів, а як цілісну архітектуру розвитку державного службовця. Вона поєднує базові засади публічної служби (нормативно-правовий та антикорупційний блоки), управлінсько-стратегічну складову, орієнтацію на громадянина та відкритість влади, цифрову трансформацію, зовнішньополітичний (міжнародно-євроінтеграційний) вимір і галузеву спеціалізацію. Такий підхід дозволяє одночасно забезпечити єдність

стандартів для всієї системи державної служби та гнучкість щодо потреб конкретних органів влади й територіальних громад.

Важливо, що напрями взаємодоповнюють один одного. Нормативно-правовий та антикорупційний вектори формують «рамкові» вимоги до поведінки службовця й органу влади загалом; управлінський та стратегічний блоки забезпечують спроможність планувати, організовувати й змінювати управлінські процеси; сервісно-комунікаційний вимір орієнтує діяльність на потреби громадян і розвиток механізмів участі; цифрово-інноваційний – підштовхує до модернізації інструментів управління; міжнародно-євроінтеграційний – вбудовує українську публічну службу в європейський простір; галузевий – «приземлює» загальні підходи до конкретних сфер.

Змістовне наповнення кожного з напрямів може варіюватися залежно від рівня посади, типу органу влади, актуальних реформ [64, с.98]. Вищий корпус державної служби потребує більшої ваги стратегічної, міжнародно-євроінтеграційної та інноваційної складових, тоді як для службовців органів місцевого самоврядування й виконавчих структур міських рад першочерговими є галузеві модулі, цифрові інструменти, робота з громадськістю. Водночас саме збереження єдиної логіки напрямів дає можливість будувати індивідуальні траєкторії професійного розвитку, не порушуючи загальнонаціональних стандартів.

Таким чином, підсумовуючи викладене, можна дійти обґрунтованого висновку, що розглянуті нами принципи, ключові завдання та пріоритетні напрями професійної підготовки не є розрізненими елементами, а у своїй сукупності утворюють цілісний, фундаментальний методичний каркас. Саме ця конструкція слугує тією необхідною базою, на основі якої здійснюється системна організація змістового наповнення навчальних програм, відбувається обґрунтований вибір найбільш доцільних форм й інтерактивних методів навчання, а також розробляються валідні інструменти моніторингу та оцінювання досягнутих результатів.

Враховуючи зазначене, подальша логіка викладу матеріалу вимагає переходу від теоретико-методологічних конструктів до практичної площини їх реалізації. Тому наступний підрозділ магістерської роботи цілком закономірно та логічно присвячений детальному й всебічному аналізу нормативно-правового поля, а також діючих інституційних механізмів, оскільки саме вони виступають тими необхідними регуляторами, що забезпечують безпосереднє втілення та ефективне функціонування окресленої системи на практиці.

1.3 Нормативно-правова база та інституційні механізми професійної підготовки державних службовців в Україні

Забезпечення професійної підготовки державних службовців в Україні спирається на розгалужену, багаторівневу систему нормативно-правових актів та мережу інституцій, що мають різний статус, підпорядкування й функціональне призначення [45, с.54]. Саме поєднання правового регулювання і організаційно-інституційної підтримки дає можливість не лише проголосити пріоритет підвищення кваліфікації, а й зробити його обов'язковим елементом проходження державної служби. У практиці публічного управління неодноразово фіксувалося, що за відсутності чіткого правового поля навчання набуває епізодичного характеру, залежить від ініціативи керівництва чи наявності донорських проєктів. Тому саме нормативно-правова база має ключову роль – вона встановлює обов'язковість професійного розвитку, визначає коло суб'єктів, порядок фінансування, види програм, вимоги до їх змісту, а також механізми обліку результатів навчання.

Базою для організації професійної підготовки виступають норми Конституції України щодо професійності, підзвітності та відповідальності органів державної влади, а також положення про те, що держава забезпечує належні умови для служби в її органах [62, с.8]. Розвитком цих приписів є Закон України «Про державну службу» (редакція 2015 року з подальшими змінами), у

якому закріплено поняття професійної компетентності, визначено обов'язок державного службовця підвищувати кваліфікацію, урегульовано питання планування професійного розвитку та зарахування результатів навчання при просуванні по службі [47]. Важливе місце займають також Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», Бюджетний кодекс (у частині фінансування підвищення кваліфікації), низка постанов Кабінету Міністрів України, якими затверджено порядки організації професійного навчання, типові програми, перелік тематичних короткострокових курсів, а також нормативні акти Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), що здійснює методичне та організаційне керівництво в цій сфері.

Окремо слід підкреслити, що в останні роки відбувається поступова гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами публічної служби. Це проявляється у впровадженні компетентнісного підходу, запровадженні професійних стандартів для різних категорій посад, посиленні акценту на доброчесності та запобіганні корупції, а також у визнанні безперервного навчання ключовою умовою кар'єрного зростання. Тобто нині професійна підготовка перестає бути «додатковою опцією» й дедалі більше закріплюється як обов'язкова частина службового статусу.

Нормативно-правове забезпечення професійної підготовки має як конституційний, так і галузевий вимір. Конституція задає загальні орієнтири – професійність, відповідальність, підзвітність публічної влади, – а спеціальні закони та підзаконні акти конкретизують ці засади в організації навчання [38, с.92]. Важливо, що Закон «Про державну службу» не лише декларує необхідність підвищення кваліфікації, а й прив'язує її до процедур конкурсного відбору, оцінювання та кар'єрного просування. Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування» розширює дію цих підходів на муніципальний рівень, що особливо актуально в умовах децентралізації, коли органи місцевого самоврядування отримують дедалі більше повноважень і відповідальності, але водночас потребують посилення кадрового потенціалу [44, с.384].

Постанови Кабінету Міністрів України та акти НАДС деталізують процедури: хто і як розробляє програми, у якому порядку вони погоджуються, які вимоги висуваються до викладачів і тренерів, як фіксується факт навчання, що саме зараховується як підвищення кваліфікації. Фактично йдеться про «правила гри» на ринку освітніх послуг для державних службовців, де держава виступає і замовником, і регулятором, і, частково, провайдером навчання. Саме завдяки таким документам навчання службовців переводиться з площини добровільної участі в площину службового обов'язку, який підлягає документальному підтвердженню та контролю.

Особливістю української моделі є те, що нормативні акти не обмежуються загальними приписами, а поступово деталізуються залежно від рівня управління і категорії посад [18, с.230]. Так, для вищого корпусу державної служби встановлюються спеціальні програми лідерства, стратегічного управління, публічних комунікацій; для працівників органів місцевого самоврядування – модулі з бюджетного процесу, місцевого економічного розвитку, адміністрування соціальних послуг; для службовців, залучених до відбудовчих і інфраструктурних проєктів, – курси з підготовки заявок на міжнародне фінансування, закупівель, управління об'єктами житлово-комунального господарства. Така диференціація безпосередньо пов'язана з інституційними механізмами, оскільки саме вони забезпечують реалізацію правових норм.

Інституційний рівень професійної підготовки державних службовців в Україні формують кілька взаємопов'язаних блоків суб'єктів, кожен з яких виконує специфічну функцію в єдиній екосистемі розвитку кадрів [6, с.55]. На верхньому щаблі перебувають центральні органи державної влади. Саме вони задають стратегічні орієнтири, визначають політику у сфері державної служби, затверджують правила гри та відповідальні за узгодженість нормативної бази [39, с.328]. Кабінет Міністрів визначає пріоритети й затверджує підзаконні акти, Національне агентство України з питань державної служби формує методологію професійного розвитку, ухвалює типові програми і професійні стандарти, координує провайдерів навчання та веде реєстри. Міністерство фінансів

забезпечує бюджетну рамку, встановлює порядок фінансування підвищення кваліфікації й контролює цільове використання коштів, а Міністерство юстиції здійснює правову експертизу актів, завдяки чому навчальні програми узгоджуються з чинним законодавством і не суперечать загальній регуляторній логіці держави [30].

Другий змістовний пласт утворюють спеціалізовані навчальні установи та тренінгові центри, що перетворюють нормативні вимоги на конкретний освітній продукт. Українська школа урядування та інші національні платформи розробляють модульні програми, комбінують очні, дистанційні та змішані формати, адаптують європейські підходи до українського контексту [46, с.40]. Регіональні центри підвищення кваліфікації працюють ближче до потреб громад і виконавчих органів рад, пропонуючи практикоорієнтовані курси з житлово-комунальної сфери, інфраструктури, публічних закупівель, бюджетування, енергоменеджменту. Заклади вищої освіти, що мають ліцензовані програми з публічного управління та адміністрування, забезпечують довші за тривалістю траєкторії — від післядипломної освіти до спеціалізованих сертифікатних курсів [33]. Їхня роль полягає не лише у викладанні, а й у методичному супроводі, підготовці викладачів і тренерів, проведенні прикладних досліджень, які оновлюють зміст навчання.

Третій сегмент становлять органи місцевого самоврядування з їхніми виконавчими структурами, які формують запит «знизу». Саме на цьому рівні виникає конкретна потреба у фахових компетентностях: управління міською інфраструктурою, модернізація ЖКГ, планування транспортних мереж, робота з громадськістю, прозорість і підзвітність. Міські департаменти, зокрема департаменти інфраструктури, житлової та комунальної політики, визначають тематичні пріоритети, скеровують працівників на навчання, укладають договори з провайдерами, а подекуди створюють внутрішні міні-школи чи наставницькі програми [28]. Тут же вибудовується операційний зв'язок між підвищенням кваліфікації та службовою кар'єрою: результати навчання відображаються в

особових справах, враховуються під час оцінювання, впливають на допуск до участі в конкурсах на вищі посади.

Четвертий, зовнішній щодо державної системи, але надзвичайно важливий компонент — міжнародні організації та проєкти технічної допомоги [20]. Програми Twinning, ініціативи ЄС, а також проєкти USAID, GIZ, EU4PAR та інших партнерів приносять у національний простір сучасні методики, кейси і стандарти, забезпечують доступ до тренерів з країн ЄС, підтримують стажування у муніципалітетах і центральних адміністраціях держав-партнерів [68, с.4]. Завдяки такій співпраці оновлюється термінологія, з'являються модулі з управління змінами, цифрової трансформації, антикорупційного комплаєнсу, моніторингу та оцінювання політик, а також англійські треки для роботи з документами ЄС.

Кожен із зазначених блоків не існує ізольовано. Центральні органи встановлюють стандарти й забезпечують загальні правила, що унеможливорює фрагментацію практик і закріплює єдині вимоги до якості навчання [40, с.92]. Спеціалізовані установи переносять ці стандарти у навчальний процес, перетворюючи абстрактні компетентності на вимірювані результати. Органи місцевого самоврядування забезпечують прикладне замовлення і тим самим калібрують зміст курсів під реальні управлінські задачі громад. Донорські структури додають інноваційні формати, міжнародні порівняння та ресурси для швидкого масштабування вдалих рішень. Ефективність системи виникає саме на стику цих ролей: коли регуляторні вимоги підтримані змістом, зміст підтягнутий під актуальні потреби, а потреби підсилені ресурсами й інструментами міжнародного співробітництва [76, с.28].

Важливим наслідком такої побудови є поява замкненого циклу якості: оцінювання результатів навчання на рівні органів місцевого самоврядування повертається у вигляді зворотного зв'язку до провайдерів і центральних органів; провайдери оновлюють програми; НАДС коригує стандарти; донори пропонують нові модулі та форми; а місцеві замовники, у тому числі департаменти інфраструктури, знову тестують оновлення в реальних процесах.

Саме так формується стійка, самонавчальна система, здатна швидко реагувати на зовнішні виклики — від воєнних і відбудовчих до цифрових і євроінтеграційних.

Для наочності й подальшого використання у роботі цю систему інституцій доцільно подати у вигляді узагальнювальної табл. 1.6.

Таблиця 1.6

**Інституційні механізми забезпечення професійної підготовки
державних службовців**

Механізм	Опис	Приклади реалізації
Національне агентство України з питань державної служби (НАДС)	Формує державну політику у сфері професійного розвитку, затверджує типові програми, веде реєстри, координує роботу провайдерів навчання.	Проведення щорічних всеукраїнських семінарів; створення електронних курсів; методичні рекомендації для ОМС.
Українська школа урядування / національні тренінгові центри	Здійснюють безпосереднє навчання державних службовців, розробляють модульні та дистанційні програми, проводять тренінги з євроінтеграції та антикорупційної політики.	Курси «Управління змінами», «Європейські стандарти публічного управління», «Лідерство в публічній службі».

Продовження таблиці 1.6.

Регіональні центри підвищення кваліфікації	Забезпечують навчання посадових осіб місцевого самоврядування, працівників виконавчих органів рад, держслужбовців ОДА та РДА з урахуванням місцевих потреб.	Навчання з питань ЖКГ, енергозбереження, управління комунальним майном, підготовки проєктів ДФРР.
Органи місцевого самоврядування (департаменти, управління)	Визначають потреби у навчанні, скеровують працівників на курси, укладають договори з навчальними закладами, можуть створювати внутрішні школи.	Департамент інфраструктури Івано-Франківської міської ради замовляє курси з публічних закупівель, проєктного менеджменту.
Міжнародні та донорські програми (Twinning, USAID, GIZ, EU4PAR)	Надають змістово оновлені курси, залучають іноземних тренерів, вводять європейську термінологію та стандарти.	Спільні україно-європейські тренінги для службовців місцевого рівня; стажування в муніципалітетах країн ЄС.

Джерело: [7].

Як видно з табл. 1.6, система інституційних механізмів має як вертикальний, так і горизонтальний вимір. Вертикаль проявляється у координаційній ролі НАДС та центральних органів виконавчої влади, які визначають загальні правила і стандарти. Горизонтальний вимір – у взаємодії

різних навчальних закладів, органів місцевого самоврядування, донорських структур, які спільно реалізують програми, обмінюються контентом, організовують спільні заходи [16, с.201]. Важливо, що така структура дозволяє врахувати територіальну специфіку: регіональні центри, наприклад, краще розуміють потреби конкретних громад, тому можуть пропонувати більш прикладні й адаптовані до місцевих умов програми.

Разом з тим, наявність розвиненої інституційної мережі не гарантує високої якості професійної підготовки. Саме тому в нормативних актах НАДС і постановах уряду закріплюються спеціальні механізми контролю та оцінювання результатів навчання. Ідеться про ведення єдиної облікової системи підвищення кваліфікації, запровадження стандартів провайдерів, обов'язкову післякурсову атестацію, можливість позбавлення сертифіката у разі неналежного проведення програм. Окремі акти передбачають зв'язок між проходженням навчання та службовою кар'єрою: без наявності відповідного сертифіката чи годин навчання службовцю може бути відмовлено в участі в конкурсі на вищу посаду [24, с.142]. Це стимулює працівників не уникати, а ініціювати професійний розвиток.

Крім того, останніми роками зростає роль моніторингу реальних потреб у навчанні. Проведення щорічних опитувань, анкетування органів влади, аналіз результатів оцінювання службовців дають змогу коригувати програми, відмовлятися від застарілих тем і включати нові модулі, пов'язані з викликами воєнного часу, післявоєнного відновлення [60, с.45].

Таблиця 1.7

**Інструменти реалізації та контролю якості професійного навчання
державних службовців**

Інструмент	Призначення	Приклади реалізації
Єдиний реєстр (електронний портал) підвищення кваліфікації	Забезпечує фіксацію фактів навчання, облік годин, формування звітності для НАДС і роботодавців.	Внесення до реєстру відомостей про проходження курсу з публічних закупівель працівником міської ради.

Продовження таблиці 1.7.

Атестація / оцінювання результатів навчання	Дозволяє визначити, чи досягнуто заявлених компетентностей, та чи може службовець застосувати їх у роботі.	Підсумкове тестування; захист практичного кейсу; сертифікація за результатами міжнародного тренінгу.
Ліцензування та акредитація провайдерів	Гарантує відповідність змісту, методів і кадрового забезпечення навчання державним вимогам.	Перевірка регіонального центру підвищення кваліфікації; надання йому права навчати посадових осіб ОМС.
Зв'язок навчання з кар'єрним просуванням	Мотивує службовців проходити навчання, оскільки це стає умовою призначення або продовження служби.	Вимога до кандидатів на керівні посади мати підтверджені курси з лідерства, стратегічного планування.
Моніторинг потреб у навчанні	Дає змогу оновлювати програми відповідно до нових реформ, законодавчих змін, цифровізації.	Щорічне опитування департаментів міських рад щодо тематики, яка потребує донавчання (ЖКГ, інфраструктура, безбар'єрність).

Джерело: [35].

Як демонструє табл. 1.7, сучасна система професійної підготовки рухається в напрямі підвищення прозорості й підзвітності самого процесу навчання. Якщо раніше факт участі у курсах міг залишатися лише «на папері», то нині завдяки електронним реєстрам кожне навчання фіксується, що мінімізує можливості формального проходження програм. Атестація та оцінювання результатів навчання дозволяють відійти від практики «відсиджування годин» і зосередитися на досягнутих компетентностях, перевіряючи, чи здатен службовець застосувати отримані знання у практичній роботі.

Ліцензування та акредитація провайдерів навчальних послуг унеможливають ситуацію, коли підвищення кваліфікації проводять випадкові структури без належної матеріально-технічної бази й фахового персоналу [38].

Зв'язок навчання з кар'єрним просуванням трансформує мотивацію службовців: курси сприймаються не як «зобов'язання», а як інструмент реального професійного зростання [38]. Моніторинг потреб у навчанні, у свою чергу, дозволяє зробити систему гнучкою й чутливою до змін середовища, уникнути дублювання тем і концентрувати ресурси на тих напрямках, які є найбільш актуальними для конкретних органів влади.

Важливо підкреслити, що чинна нормативно-правова база спрямована на поступовий перехід від разових, «курсівих» форм навчання до системи безперервного професійного розвитку. Це відповідає європейській практиці, коли службовець щороку набирає певну кількість годин навчання, а держава створює для цього всі організаційні умови. Цифровізація управління дозволила закріпити цю вимогу технічно: поява електронних платформ, дистанційних курсів, відеолекцій, модульних програм зробила процес підвищення кваліфікації більш доступним і менш затратним для бюджету [64, с.180]. Саме тому в нових наказах НАДС значна частина програм передбачає онлайн-формат, що є особливо значущим для службовців територіальних громад та структурних підрозділів міських рад – наприклад, для Департаменту інфраструктури, житлової та комунальної політики Івано-Франківської міської ради, працівники якого часто суміщають функції та не можуть надовго вибувати з робочого процесу [17].

Окремої уваги потребує питання фінансового забезпечення. Бюджетне законодавство дозволяє передбачати видатки на підвищення кваліфікації як за рахунок державного, так і за рахунок місцевих бюджетів, а також за рахунок коштів міжнародної технічної допомоги [55]. Це створює багатоканальну систему фінансування, проте вимагає належного правового оформлення договорів з навчальними закладами, звітності про використання коштів, підтвердження факту навчання. Для органів місцевого самоврядування, зокрема для інфраструктурних департаментів, важливим є вміння комбінувати ці джерела: частину програм фінансувати за рахунок місцевого бюджету, частину

– завдяки участі в міжнародних проєктах, що дозволяє суттєво розширити спектр навчальних можливостей без надмірного навантаження на місцеві фінанси [56].

У підсумку можна зазначити, що українська система професійної підготовки державних службовців уже має необхідні правові та організаційні передумови для наближення до європейських стандартів. Разом з тим практика засвідчує нерівномірність застосування цих норм на різних рівнях влади: центральні органи використовують повний інструментарій НАДС, тоді як на місцевому рівні окремі громади обмежуються мінімальними за обсягом курсами, часто сприймаючи навчання як формальність. Саме тому подальше вдосконалення нормативно-правового забезпечення має бути спрямоване на посилення обов'язковості безперервного навчання, розширення кола провайдерів, створення галузевих модулів для інфраструктурних, житлово-комунальних і муніципальних підрозділів, а також на інтеграцію національних програм у європейські навчальні мережі [36, с.340]. Це дозволить зробити професійну підготовку реальним механізмом розвитку публічної служби, а не лише формальною вимогою службового законодавства.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

2.1 Загальна характеристика діяльності та стратегічний аналіз національного агентства України з питань державної служби як ключового суб'єкта професійної підготовки державних службовців

Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) є центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом, на який покладено формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби, а також координацію системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Саме через діяльність НАДС забезпечується інституційне підґрунтя для формування професійного корпусу публічної служби, визначаються вимоги до компетентностей службовців, стандарти навчальних програм, механізми оцінювання результатів професійного розвитку [61, с.15].

Правовий статус НАДС як ключового регулятора у цій сфері чітко детермінований нормами Конституції України, Закону України «Про центральні органи виконавчої влади» та, передусім, Закону України «Про державну службу». Окрім законодавчих актів вищої юридичної сили, діяльність Агентства регламентується низкою підзаконних нормативно-правових актів Кабінету Міністрів України, якими затверджено Положення про НАДС, деталізовано розподіл повноважень та нормативно закріплено його провідну роль як координатора національної системи професійного навчання. Важливо підкреслити, що у сфері професійної підготовки НАДС виходить далеко за межі суто адміністративних функцій. Агентство фактично виступає стратегічним замовником освітніх послуг, регулятором ринку навчання для публічних службовців, головним методичним центром, а також інституцією, що забезпечує гармонізацію та поступову інтеграцію української моделі професійного розвитку у єдиний європейський простір публічної служби [41, с.88].

У цьому контексті варто особливо наголосити на тому, що ключова та визначальна місія НАДС у частині професійної підготовки полягає не лише в адмініструванні процесів, а передусім у формуванні та постійній підтримці сталої, адаптивної та гнучкої системи безперервного навчання державних службовців. Така система має бути спроможною оперативно та адекватно реагувати на складні й турбулентні виклики сьогодення, що постають перед державним апаратом. Серед цих викликів першочергове значення мають масштабні структурні реформи, процеси децентралізації влади, стрімка цифровізація всіх управлінських процедур, а також незмінний стратегічний курс держави на повномасштабну європейську та євроатлантичну інтеграцію.

З метою практичної реалізації цієї, безперечно, амбітної мети, НАДС здійснює активні кроки щодо налагодження системної та плідної взаємодії з широкою та розгалуженою мережею провайдерів навчання. Сформована таким чином екосистема об'єднує різноманітних суб'єктів, до яких входять Українська школа врядування, мережа регіональних центрів підвищення кваліфікації, провідні заклади вищої освіти, органи місцевого самоврядування, а також, що важливо, численні міжнародні організації та проєкти технічної допомоги, які надають експертну підтримку.

Якщо аналізувати діяльність Агентства з позицій системного підходу до управління професійним навчанням, стає очевидним, що робота НАДС є глибоко багатокомпонентною, оскільки поєднує одночасно нормотворчі, організаційні, методичні, контрольні та комунікаційні функції, які реалізуються на різних рівнях і взаємно підсилюють одна одну. Вона не обмежується одним вектором, а може бути логічно структурована у вигляді кількох тісно взаємопов'язаних функціональних блоків, які в сукупності забезпечують цілісність системи: стратегічно-нормативного, організаційно-координаційного, освітньо-провайдерського, аналітико-оцінювального та міжнародно-коопераційного, що дає змогу узгоджувати стандарти й пріоритети підготовки з реальними потребами державної служби та підтримувати єдину рамку якості навчальних програм. Більш детальна характеристика та змістовне наповнення кожного з цих

напрямів для наочності наведені у таблиці 2.1, що дозволяє комплексно відобразити їх призначення, ключові інструменти реалізації та очікувані результати в контексті розвитку професійних компетентностей державних службовців.

Таблиця 2.1

**Основні функціональні напрями діяльності НАДС у сфері
професійної підготовки державних службовців**

Стратегічно-нормативний	Розроблення концепцій, стратегій та нормативних актів щодо професійного розвитку держслужбовців, затвердження типових програм, професійних стандартів	Підготовка проєктів змін до Закону «Про державну службу», затвердження типових програм підвищення кваліфікації, професійних стандартів за групами посад
Організаційно-координаційний	Формування мережі провайдерів навчання, погодження програм, координація діяльності Української школи врядування та регіональних центрів	Ведення реєстру провайдерів, укладення угод про співпрацю із ЗВО та ЦППК, організація всеукраїнських нарад з питань навчання
Освітньо-провайдерський	Безпосередня організація програм навчання, тренінгів і стажувань для держслужбовців та посадових осіб місцевого самоврядування	Запуск модульних програм лідерства, курсів з європейської інтеграції, антикорупційної політики, цифрового врядування
Аналітико-оцінювальний	Моніторинг потреб у навчанні, аналіз результатів опитувань, оцінювання ефективності програм, ведення електронних реєстрів підвищення кваліфікації	Щорічні звіти про стан професійного навчання, аналіз запитів органів влади, формування статистики щодо проходження курсів

Продовження таблиці 2.1.

Міжнародно-коопераційний	Співпраця з програмами ЄС, міжнародними організаціями та донорами у сфері професійного розвитку публічної служби	Реалізація спільних тренінгів, стажувань у країнах ЄС, участь у проєктах Twinning, U-LEAD, EU4PAR тощо
--------------------------	--	--

Джерело: [42].

Ефективність виконання окреслених у таблиці функцій неможлива без чіткої інституційної архітектури, яка б забезпечувала вертикальну та горизонтальну координацію всіх суб'єктів процесу навчання. Організаційна структура НАДС у цій сфері є складною системою управління, де центральне місце посідають профільні структурні підрозділи (департаменти та директорати), відповідальні безпосередньо за професійний розвиток і стратегічне планування кадрової політики [37, с.70]. Однак, окрім внутрішніх підрозділів, критично важливу роль відіграє взаємодія із зовнішніми, але підпорядкованими або координованими структурами. Зокрема, йдеться про Українську школу врядування, яка виступає флагманом у впровадженні нових методик навчання, та мережу регіональних центрів підвищення кваліфікації, що забезпечують покриття потреб у навчанні на рівні областей та територіальних громад.

З огляду на складність та розгалуженість описаної вище організаційної побудови, стає очевидним, що виключно текстовий опис не дозволяє повною мірою і з достатньою наочністю відобразити всю сукупність вертикальних підпорядкувань та горизонтальних функціональних взаємозв'язків між ключовими суб'єктами. Тому, з метою забезпечення кращого сприйняття системної архітектури управління, а також для демонстрації логіки розподілу повноважень у цій сфері, вбачається за необхідне систематизувати викладену інформацію графічним способом. Для безпосередньої візуалізації цієї ієрархії та

існуючих інституційних зв'язків доцільно представити відповідну узагальнену схему у вигляді структурованої блок-діаграми (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Узагальнена організаційна структура НАДС у сфері професійної підготовки державних службовців

Джерело: власна розробка автора.

У практичній площині функціонування представленої організаційної структури дозволяє НАДС забезпечувати повний цикл менеджменту якості освіти: від розроблення й затвердження типових програм та професійних стандартів до формування уніфікованих вимог до провайдерів та здійснення їх атестації. Окремим важливим вектором роботи є координація підготовки службовців у центральних органах виконавчої влади, що вимагає постійної міжвідомчої комунікації. Невід'ємним елементом сучасної інфраструктури, що підтримується цією структурою, є функціонування єдиної електронної платформи. Цей цифровий інструмент дозволяє здійснювати автоматизований облік результатів навчання (нарахування кредитів ЄКТС), формувати аналітичні звіти в режимі реального часу та забезпечувати прозорість усього процесу професійного розвитку, що є критичним для запобігання корупційним ризикам та формалізму.

Варто наголосити, що стратегічні пріоритети діяльності НАДС не є статичними; вони постійно еволюціонують відповідно до загальнодержавних стратегій реформування публічного управління, планів євроінтеграції та цифровізації [57]. Ключовим вектором є перехід від концепції періодичного підвищення кваліфікації до моделі безперервного професійного розвитку [14, с.115]. Це передбачає створення умов, за яких державний службовець постійно оновлює свої знання та навички протягом усього періоду служби, а не лише раз на кілька років. Іншим важливим стратегічним напрямом є компетентнісна модернізація, що означає відмову від «годинної» моделі на користь навчання, орієнтованого на результат – набуття конкретних компетентностей. Також стратегія НАДС чітко орієнтована на цифровізацію освітнього процесу, що стало особливо актуальним в умовах пандемії COVID-19 та, згодом, повномасштабної війни, коли традиційні очні форми стали недоступними або небезпечними. Саме ці фактори зумовили кардинальну зміну в структурі форматів навчання, що наочно демонструє наступна діаграма (рис. 2.2).

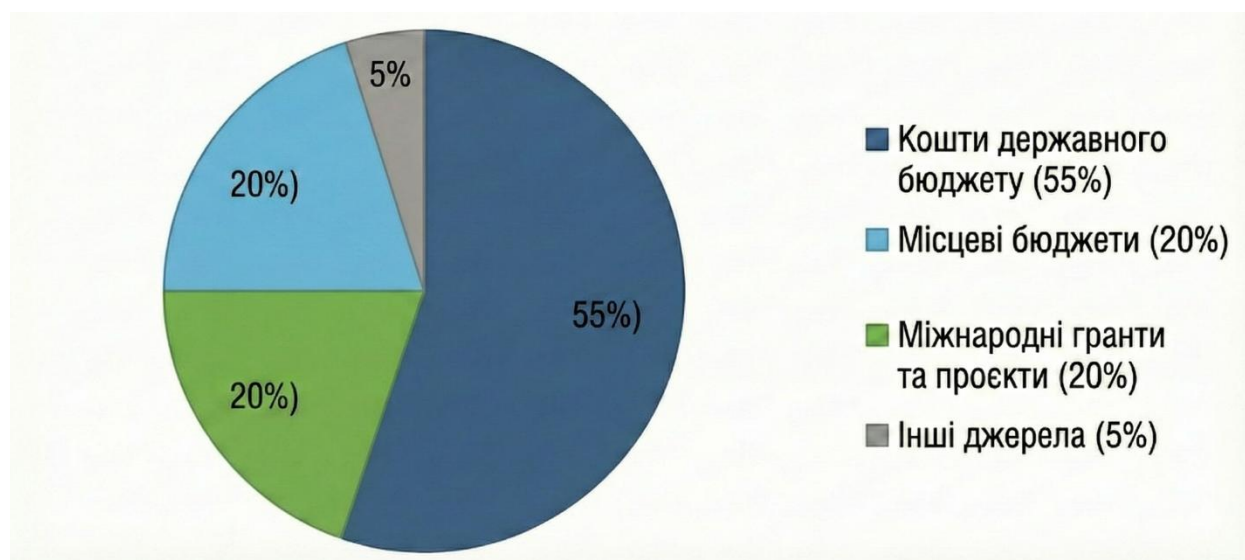


Рис. 2.2 Орієнтовна структура форматів професійного навчання державних службовців, що координуються НАДС

Джерело: власна розробка автора.

Спостерігається чітка тенденція до домінування дистанційних та змішаних форматів. Це не лише вимушений крок, продиктований безпековою ситуацією,

але й відображення загальносвітового тренду цифровізації публічного управління (GovTech), що дозволяє охопити навчанням значно більшу аудиторію без відриву від виконання службових обов'язків.

Аналіз змістового наповнення освітніх програм дозволяє виявити ще один вимір стратегічного планування НАДС – тематичну пріоритетність. Формування переліку навчальних програм не є хаотичним процесом; воно базується на аналізі потреб державних органів та вимогах, що висуваються до України як країни-кандидата на членство в ЄС [19, с.145]. Тому поряд із класичними правовими дисциплінами дедалі більшу вагу набирають спеціалізовані курси. Зокрема, значна увага приділяється розвитку цифрової грамотності, що є необхідною умовою роботи в сучасних електронних системах документообігу та надання послуг. Окремим блоком виділяється антикорупційна тематика, проходження якої є обов'язковим для більшості категорій службовців [51, с.110]. Спостерігається зростання попиту на програми з вивчення іноземних мов.



Рис. 2.3 Орієнтовна структура тематичних блоків програм професійного навчання

Джерело: власна розробка автора.

Такий розподіл свідчить про намагання НАДС дотримуватися балансу між розвитком «жорстких навичок» (hard skills), необхідних для виконання

специфічних функцій, та «м'яких навичок» (soft skills), таких як лідерство, комунікація та управління змінами, що є критично важливими для керівного складу державної служби в умовах кризи.

Окрім якісних показників та аналізу структури, важливим індикатором ефективності реалізованої політики є кількісна динаміка залучення державних службовців до навчання. Зростання попиту на освітні послуги може свідчити як про підвищення мотивації персоналу до саморозвитку, так і про дієвість запроваджених механізмів обов'язкового набору кредитів ЄКТС. Аналіз статистичних даних за останні кілька років дозволяє виявити стійкий висхідний тренд, навіть попри складні умови функціонування державного апарату під час воєнного стану. Це підтверджує тезу про те, що кризові періоди вимагають від управлінців нових знань та адаптивності, що спонукає їх активніше долучатися до навчальних програм. Динаміку зміни кількості учасників навчальних програм відображено на рисунку 2.4.

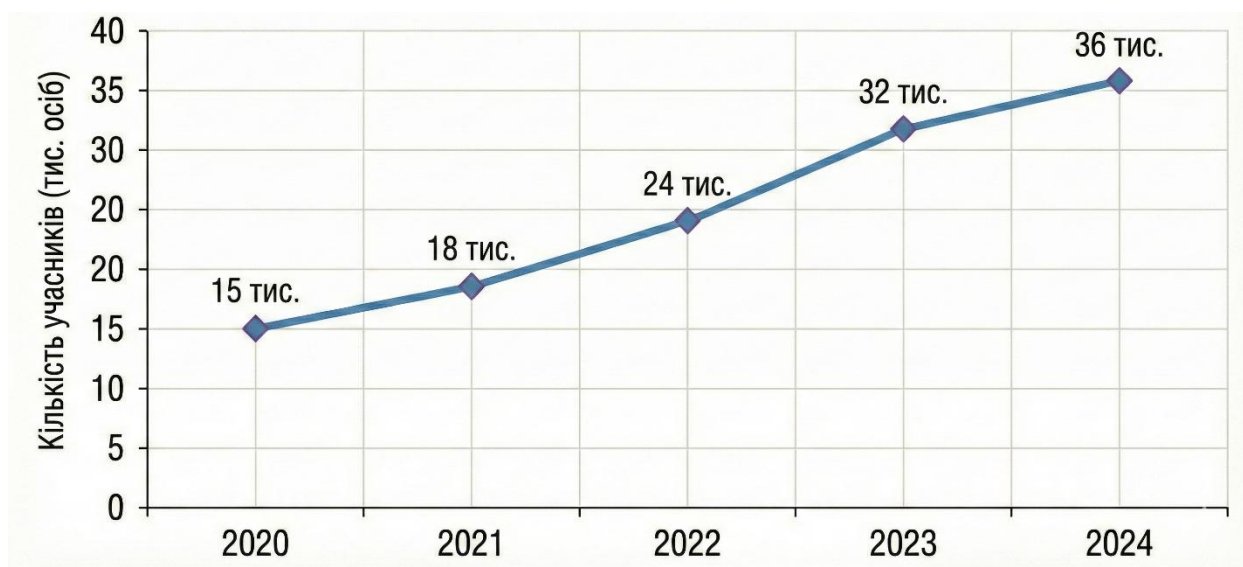


Рис. 2.4 Орієнтовна динаміка кількості учасників програм професійного навчання, що координуються НАДС

Джерело: власна розробка автора.

Збереження такої позитивної динаміки вимагає значних ресурсів. Функціонування розгалуженої системи професійного навчання потребує стабільного фінансування, яке в умовах дефіциту державного бюджету не може

бути забезпечене виключно за рахунок казначейських коштів. Тому фінансова модель системи професійного навчання є диверсифікованою і базується на багатоканальному підході. Окрім прямого бюджетного фінансування державного замовлення, значну частку становлять кошти місцевих бюджетів, що спрямовуються на навчання посадових осіб місцевого самоврядування, а також міжнародна технічна допомога. Останній компонент є особливо важливим, оскільки саме донорські кошти часто дозволяють залучати провідних експертів, розробляти інноваційні онлайн-курси та проводити стажування за кордоном. Співвідношення цих джерел унаочнено на рисунку 2.5.

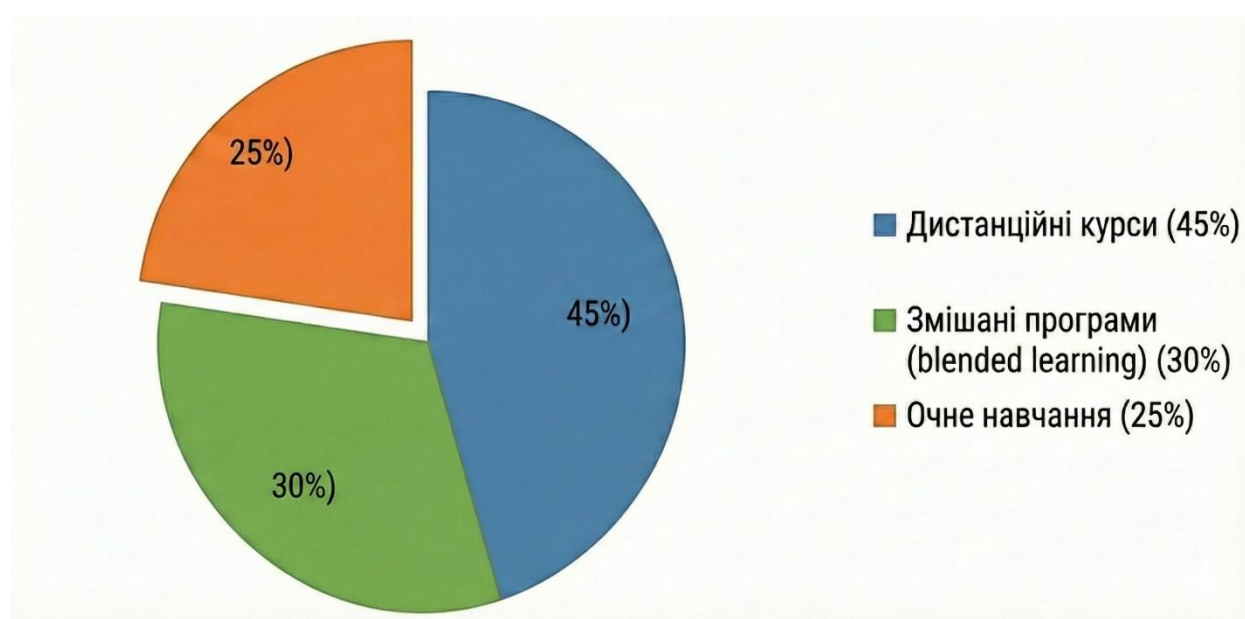


Рис. 2.5 Орієнтовна структура фінансування професійного навчання державних службовців

Джерело: власна розробка автора.

Таким чином, НАДС виступає не лише організатором, але й фінансовим координатором, що забезпечує ефективну синергію національних ресурсів та потенціалу міжнародної допомоги.

Для здійснення комплексної та об'єктивної оцінки поточного стану системи професійної підготовки, а також перспектив її розвитку, доцільно застосувати методологію SWOT-аналізу. Це дозволяє систематизувати

внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони) та зовнішні чинники (можливості та загрози), що впливають на діяльність НАДС.

До сильних сторін (Strengths) діяльності НАДС у досліджуваній сфері, безперечно, належить наявність чітко визначеного правового поля та закріплених повноважень, що дозволяє проводити єдину державну політику. Вагомою перевагою є також сформована інфраструктура: функціонування Української школи врядування як потужного методичного центру та наявність розгалуженої мережі регіональних центрів. Окрім того, сильним активом є впроваджена система електронного обліку навчання та досвід реалізації спільних проєктів з міжнародними партнерами, що забезпечує доступ до кращих європейських практик.

Водночас, системний аналіз виявляє і слабкі сторони (Weaknesses). Насамперед, це обмеженість фінансових та кадрових ресурсів, що ускладнює одночасну реалізацію великої кількості якісних освітніх проєктів. Також спостерігається певна нерівномірність у якості надання освітніх послуг різними провайдерами, особливо на регіональному рівні. Проблемним аспектом залишається недостатня системність в оцінюванні реального впливу навчання на результативність роботи органів влади – часто навчання сприймається формально, заради отримання сертифіката, а не нових компетенцій.

Аналіз зовнішнього середовища вказує на значні можливості (Opportunities) для подальшого розвитку. Набуття Україною статусу кандидата в члени ЄС відкриває нові горизонти для інтеграції української системи підготовки у європейські професійні мережі, розширення програм обміну та стажувань. Перспективним є також подальший розвиток цифрових платформ, впровадження технологій штучного інтелекту в навчальний процес та створення галузевих освітніх кластерів.

Однак існують і серйозні загрози (Threats). Ключовими ризиками є бюджетні обмеження воєнного та післявоєнного періоду, що можуть призвести до скорочення фінансування програм розвитку персоналу. Значною загрозою є відтік кваліфікованих кадрів з державної служби у приватний сектор або за

кордон, що знижує загальну ефективність інвестицій у навчання. Крім того, актуальними залишаються кіберзагрози, що можуть впливати на стабільність роботи електронних освітніх платформ.

Узагальнюючи проведений стратегічний аналіз, доречно констатувати, що Національне агентство України з питань державної служби відіграє ключову роль у формуванні сучасної моделі професійної підготовки. Незважаючи на існуючі виклики та обмеження, Агентство демонструє здатність до адаптації та впровадження інновацій. Подальше вдосконалення системи має відбуватися шляхом поглиблення компетентнісного підходу, масштабування успішних практик дистанційного навчання та посилення міжнародного співробітництва. Зазначені висновки створюють надійне підґрунтя для наступних підрозділів магістерської роботи, в яких буде здійснено порівняльний аналіз із зарубіжними системами підготовки державних службовців.

2.2 Аналіз інституційних моделей та компетентнісного підходу до підготовки державних службовців у країнах ЄС

У процесі виконання магістерської роботи було здійснено поглиблений аналіз сучасних інституційних моделей професійного розвитку державних службовців у країнах Європейського Союзу, який дозволив виявити фундаментальні зрушення в архітектурі підготовки адміністративних кадрів. Європейська адміністративна традиція, що тривалий час базувалася на принципах стабільності та довічного найму, наразі переживає період активної трансформації, зумовленої необхідністю адаптації до викликів цифровізації, кризового менеджменту та нових вимог громадянського суспільства. Внаслідок цього, у більшості країн-членів ЄС спостерігається відхід від фрагментарних навчальних заходів до побудови цілісних екосистем безперервного професійного розвитку, які інтегровані в стратегію державного управління. Особлива увага в магістерській роботі приділяється діяльності мережі EUPAN (European Public

Administration Network), яка виступає головною платформою для обміну досвідом та гармонізації стандартів кадрової політики в ЄС [65]. Було встановлено, що в рамках співпраці керівників кадрових служб європейських країн відбувається уніфікація підходів до визначення кваліфікаційних вимог, що знайшло своє відображення у розробці рамки компетентностей для вищого корпусу державної служби. Ця модель базується на виокремленні п'яти мета-компетентностей, які визнаються критично важливими для ефективного врядування: довіра, що охоплює доброчесність та етичність поведінки, наявність стратегічного бачення глобального контексту, здатність до впровадження інновацій, лідерські якості в управлінні командами та орієнтація на досягнення конкретних результатів.

Значний інтерес для української системи державного управління становить досвід Французької Республіки, де протягом 2021–2022 років відбулася масштабна реформа системи підготовки вищих кадрів, яка стала відповіддю на критику щодо елітарності та соціальної замкнутості попередньої моделі. Центральною подією цієї трансформації стала ліквідація історичної Національної школи адміністрації (ENA) та створення на її базі Національного інституту публічної служби (Institut national du service public – INSP), що мало на меті демократизацію доступу до державної служби та оновлення змісту навчання. В ході аналізу було з'ясовано, що нова модель INSP докорінно змінює підходи до кар'єрного просування випускників. Якщо раніше рейтингова система випуску автоматично визначала доступ до найпрестижніших державних органів, то нова процедура передбачає розподіл на основі оцінки реальних компетентностей та відповідності профілю кандидата потребам конкретної посади, що сприяє більш справедливому та ефективному використанню кадрового потенціалу. Крім того, ключовою новацією стало запровадження уніфікованого модуля навчання, так званого «спільного стовбура» (Tronc Commun), який є обов'язковим для всіх слухачів шкіл публічної служби. Програма цього модуля спрямована на формування спільної управлінської

культури та включає поглиблене вивчення питань екологічного переходу, цифрової трансформації, етики та цінностей Республіки, а також управління в умовах невизначеності. Варто зазначити, що підготовка кадрів середньої ланки у Франції покладена на п'ять Регіональних інститутів адміністрації (IRA), навчальний процес у яких побудований на принципі чергування інтенсивних теоретичних курсів з тривалими стажуваннями в префектурах та міністерствах, що забезпечує високу практичну готовність випускників до виконання службових обов'язків.

Альтернативний підхід до організації професійної підготовки демонструє Федеративна Республіка Німеччина, де система базується на жорсткому правовому регулюванні та принципі кар'єрного шляху (Laufbahnprinzip). У магістерській роботі було досліджено, що німецька модель характеризується чітким розмежуванням рівнів служби – простої, середньої, вищої та вищої керівної – кожен з яких вимагає специфічного рівня попередньої освіти та проходження відповідної підготовчої служби. Унікальною особливістю німецької системи є інституціоналізація дуальної освіти, яка передбачає паралельне навчання в спеціалізованих Університетах прикладних наук державного управління та роботу в адміністративних органах. Цей підхід дозволяє досягти максимальної інтеграції теоретичних знань з практичними навичками ще на етапі входу в професію. Було виявлено, що держава та роботодавці інвестують значні ресурси в підготовку кадрів, витрачаючи в середньому понад 15 тисяч євро на рік на одного стажера, що розглядається як стратегічна інвестиція в стабільність та професіоналізм державного апарату. Навчальні програми в Німеччині традиційно фокусуються на правових дисциплінах, однак останнім часом спостерігається тенденція до розширення компонента управлінських та цифрових компетентностей. Федеральна академія державного управління (BAkōV) пропонує широкий спектр курсів підвищення кваліфікації, що охоплюють питання лідерства, управління проєктами,

міжкультурної компетентності та використання штучного інтелекту в державному управлінні, реагуючи таким чином на вимоги часу.

Окремої уваги заслуговує досвід Республіки Польща, який є прикладом успішної адаптації західноєвропейських практик до умов постсоціалістичної трансформації. Ключову роль у системі підготовки кадрів відіграє Національна школа публічної адміністрації імені Леха Качинського (KSAP), заснована за зразком французької ENA, але зі своєю специфікою [58, с.160]. Навчальна модель KSAP базується на концепції «дуального шляху», що поєднує академічне навчання з інтенсивною професійною діяльністю. Програма навчання включає 17 модулів, які охоплюють право, економіку, менеджмент, соціологію та психологію, забезпечуючи підготовку універсальних управлінців, здатних вирішувати складні міжсекторальні завдання. Важливим елементом підготовки є обов'язкові закордонні стажування та навчальні візити до інституцій ЄС, що сприяє формуванню європейського світогляду майбутніх державних службовців. Крім того, KSAP функціонує як центр безперервної освіти, реалізуючи масштабні програми підвищення кваліфікації для діючих чиновників. У 2023 році було проведено сотні курсів, учасниками яких стали тисячі службовців, що свідчить про системний характер навчання [10, с.167]. У магістерській роботі також було відзначено активну міжнародну співпрацю Польщі з партнерами з Фінляндії та Латвії в рамках програм Erasmus+, що дозволяє впроваджувати інноваційні методики навчання, такі як стратегічні ігри та воркшопи, і підвищувати кваліфікацію тренерського складу.

Узагальнюючи аналіз інституційних моделей країн ЄС, можна констатувати, що загальноєвропейським трендом є перехід від формальної передачі знань до розвитку компетентностей, необхідних для вирішення практичних проблем. Французька реформа INSP, німецька дуальна освіта та польська модель KSAP, попри свої відмінності, демонструють спільне прагнення до посилення зв'язку між навчанням та реальною управлінською практикою. Інтеграція цифрових навичок, розвиток лідерських якостей та формування

етичної культури стають невід’ємними складовими професійної підготовки. Для України цей досвід є надзвичайно цінним, оскільки він показує, що ефективна система навчання державних службовців потребує не лише оновлення навчальних програм, але й глибоких інституційних змін, спрямованих на забезпечення безперервності професійного розвитку та його тісного зв’язку з кар’єрним просуванням. Це дозволяє зробити висновок про необхідність впровадження в національну практику підходів, що базуються на компетентнісних рамках, дуальних формах навчання та активному використанні інструментів міжнародного співробітництва.

2.3 Аналіз механізмів інтеграції навчання та оцінювання державних службовців у США і Канаді

У наступному підрозділі магістерської роботи було здійснено детальний аналіз північноамериканського досвіду організації державної служби, який характеризується високим ступенем інтеграції процесів навчання та оцінювання результативності. На відміну від традиційних бюрократичних систем, де атестація часто зводиться до формальної перевірки відповідності посаді, у США та Канаді функціонує модель управління результативністю (Performance Management), в якій оцінювання виступає драйвером професійного розвитку, а навчання є інструментом досягнення стратегічних цілей організації. Було виявлено, що канадська модель державної служби базується на системі Ключових лідерських компетентностей (Key Leadership Competencies – KLC), які є обов’язковими для всіх керівників і слугують основою для всіх кадрових процесів: від добору та оцінювання до планування кар’єри та навчання. Профіль KLC охоплює такі критично важливі сфери, як створення бачення та стратегії, мобілізація людей, дотримання доброчесності та поваги, співпраця з партнерами та зацікавленими сторонами, сприяння інноваціям та управління змінами, а

також досягнення результатів [59, с.199]. Кожна з цих компетентностей деталізована через опис ефективних та неефективних поведінкових індикаторів, що дозволяє об'єктивізувати процес оцінювання та зробити його прозорим для співробітників.

Особливістю канадського підходу є те, що цикл управління результативністю нерозривно пов'язаний з плануванням навчання. Угода про результативність, яка укладається з кожним службовцем на початку року, обов'язково включає Індивідуальний план навчання та розвитку (Learning and Development Plan – LDP). Цей план формується на основі ретельного аналізу розривів (gap analysis) між необхідним рівнем компетентностей для поточної або майбутньої посади та фактичним рівнем працівника. Якщо під час оцінювання виявляються слабкі сторони або зони для розвитку, до плану автоматично включаються відповідні заходи – тренінги, наставництво, спеціальні завдання [34]. Важливо підкреслити, що в Канаді широко застосовується модель навчання 70-20-10, яка передбачає, що 70% професійного розвитку відбувається безпосередньо на робочому місці через вирішення нових завдань та участь у проєктах, 20% – через соціальну взаємодію, коучинг та менторство, і лише 10% – через формальні навчальні курси та тренінги [32]. Такий підхід дозволяє оптимізувати витрати на навчання та забезпечити його максимальну прикладну ефективність, оскільки знання здобуваються в контексті реальної діяльності.

Досвід Сполучених Штатів Америки, зокрема на рівні Вищої виконавчої служби (Senior Executive Service – SES), демонструє модель, орієнтовану на високу підзвітність та результативність. Система оцінювання державних службовців у США регулюється Офісом управління персоналом (OPM) і базується на п'яти Виконавчих ключових кваліфікаціях (Executive Core Qualifications – ECQ): лідерство змін, лідерство людей, орієнтація на результат, ділова хватка та побудова коаліцій [54, с.188]. У магістерській роботі було акцентовано увагу на тому, що у 2025 році до цих вимог було додано нову, фундаментальну складову – відданість верховенству права та принципам американського заснування (Commitment to the Rule of Law and the Principles of

the American Founding). Це нововведення відображає політичний курс на посилення конституційної лояльності та відповідальності вищих посадовців перед суспільством. Навчальні програми для кандидатів у SES (SES Candidate Development Programs – SESC DP) спеціально розроблені для розвитку цих кваліфікацій і включають інтенсивні курси, ротації між агентствами та виконання складних управлінських завдань [19, с.160]. Успішне завершення такої сертифікованої програми надає випускнику право на неконкурентне призначення на вищі керівні посади, що є потужним стимулом для професійного зростання.

Система оцінювання в США є жорсткою та має прямі наслідки для кар'єри та матеріального забезпечення службовця. Оцінювання здійснюється за п'ятирівневою шкалою: від «Незадовільно» (рівень 1) до «Видатно» (рівень 5) [56, с.320]. У роботі було показано, що ця система працює за принципом «високих ставок», оскільки отримання низьких оцінок (одна незадовільна або дві мінімально задовільні протягом трьох років) є законодавчою підставою для звільнення з Вищої виконавчої служби або переведення на нижчу посаду. Водночас, високі результати оцінювання відкривають доступ до суттєвих фінансових бонусів, які можуть становити до 20% від посадового окладу, а також до престижних президентських нагород [62, с.280]. Для забезпечення об'єктивності та запобігання суб'єктивізму в кожному агентстві функціонують Ради з перегляду ефективності (Performance Review Boards – PRB), які колегіально розглядають результати оцінювання керівників перед їх остаточним затвердженням. Така багаторівнева система контролю гарантує, що оцінювання базується на реальних досягненнях, а не на особистих вподобаннях.

Аналіз американської та канадської моделей дозволяє зробити висновок, що ефективність професійної підготовки безпосередньо залежить від її інтеграції в систему управління персоналом. В обох країнах навчання не є ізольованим процесом, а виступає логічним продовженням оцінювання результативності. Канадська модель акцентує увагу на підтримці та розвитку потенціалу працівника через індивідуальні плани та менторство, створюючи сприятливе

середовище для навчання [63, с.188]. Американська модель, у свою чергу, фокусується на конкуренції, підзвітності та жорсткому відборі найкращих, використовуючи навчання як засіб досягнення високих стандартів виконання службових обов'язків. Спільним для обох систем є використання деталізованих рамок компетентностей, які чітко описують очікувану поведінку на кожному рівні управління. Це дозволяє державним органам формувати чіткі сигнали для службовців щодо того, які навички та якості є цінними для організації. Впровадження подібних механізмів в Україні, де навчання та оцінювання часто існують як розрізнені процедури, могло б суттєво підвищити ефективність державної служби. Це дозволило б перейти від формального підвищення кваліфікації до цілеспрямованого розвитку компетентностей, необхідних для реалізації державних реформ та євроінтеграційних завдань, забезпечуючи прямий зв'язок між інвестиціями в навчання та якістю державного управління.

РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯМ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

3.1 Проблеми та виклики сучасної системи професійної підготовки державних службовців в Україні

Становлення сучасної державної служби в Україні відбувається в умовах глибоких інституційних трансформацій, зумовлених одночасно кількома факторами: євроінтеграційним курсом, триваючою децентралізацією, необхідністю відбудови територій, цифровізацією управлінських процесів, а також воєнним станом і пов'язаними з ним кадровими та ресурсними обмеженнями. За таких умов професійна підготовка державних службовців мала б відігравати роль стабілізуючого чинника, що забезпечує безперервність управління, збереження інституційної пам'яті й швидке опанування нових інструментів публічного адміністрування [52, с.512]. Однак реальна практика демонструє наявність низки системних проблем, які стримують перехід від формально задекларованої до по-справжньому дієвої моделі професійного навчання [42, с.130]. Внаслідок цього зберігається невідповідність між запитами держави та громад на сучасну, компетентну, етично стійку публічну службу й фактичним рівнем підготовленості значної частини службовців, особливо на місцевому рівні.

Ключовою проблемою залишається фрагментарність та нерівномірність діючої системи професійного навчання [19, с.198]. Незважаючи на наявність законодавчої бази, рішень НАДС, мережі регіональних центрів підвищення кваліфікації та електронних платформ, механізм охоплення навчанням усіх категорій службовців працює нерівномірно: центральні органи виконавчої влади частіше проходять актуальні програми й мають доступ до міжнародних курсів, тоді як органи місцевого самоврядування, особливо департаменти з комунальної, інфраструктурної та житлової політики, змушені обмежуватися мінімальними за обсягом та часто застарілими темами. Це пов'язано як із різним рівнем

фінансового забезпечення, так і з відсутністю обов'язкових, закріплених на державному рівні «коридорів» професійного розвитку для усіх без винятку службовців.

Проблемним є й те, що частина програм підвищення кваліфікації продовжує будуватися за формальною, ще «кафедральною» логікою: службовець прослухав лекцію, отримав сертифікат, а на практиці не опанував конкретних інструментів – електронних закупівель, управління проєктами, підготовки нормативних актів, комунікації з громадськістю. Відсутність чіткої компетентнісної рамки, яка б визначала, що саме повинен уміти службовець на певній посаді, призводить до розмитості результатів навчання. При цьому нормативні акти декларують компетентнісний підхід, але не всі органи влади фактично його застосовують, а отже, не пов'язують результати навчання із службовою кар'єрою. У результаті мотивація до навчання часто є зовнішньою (вимога керівництва, прохання кадрової служби) і значно рідше – внутрішньою [61, с.145].

Другою групою проблем є ресурсні та організаційні обмеження. Значна частина місцевих рад та їх виконавчих органів, у тому числі департаментів інфраструктури, житлової та комунальної політики, працює в режимі постійного перевантаження. Співробітники залучені до бюджетного процесу, підготовки рішень ради, контролю за комунальними підприємствами, ведення документообігу, роботи з громадянами, реалізації інвестиційних та ремонтних проєктів [29]. За таких умов відрядження на тривалі курси або навчання у класичному аудиторному форматі стає об'єктивно складним. Дистанційні курси, хоч і запроваджуються, не завжди відповідають вузькій галузевій специфіці, а іноді не враховують оновлені нормативні документи. Додатковим викликом є обмеженість видатків місцевих бюджетів на підвищення кваліфікації: у частини громад такі видатки передбачені мінімально або взагалі не фінансуються, що зменшує можливість замовляти сучасні, дорожчі програми.

Третім проблемним блоком є відставання змісту навчання від динаміки публічного управління. За останні роки відбулося суттєве оновлення

законодавства у сфері публічних закупівель, містобудівної діяльності, електронного урядування, просторового планування, поводження з відходами, залучення міжнародної допомоги [59, с.210]. Саме ці сфери є найчутливішими для інфраструктурних і житлово-комунальних департаментів. Проте оновлення навчальних програм відбувається не завжди синхронно з цими змінами. Часто службовець дізнається про нові вимоги з листів міністерств, роз'яснень ДАСУ, консультацій у ProZorro чи з професійних форумів, а не з офіційної системи професійної підготовки [50]. Це свідчить про те, що механізм оперативного оновлення навчального контенту працює недостатньо швидко і потребує інституційного підсилення.

Четвертий виклик стосується слабого зв'язку між навчанням і оцінюванням службової діяльності. Формально у більшості органів влади результати підвищення кваліфікації враховуються при щорічному оцінюванні чи атестації, але на практиці цей зв'язок є опосередкованим. Наявність сертифіката не завжди впливає на розмір премії, посадове просування або включення до кадрового резерву. Через це навчання сприймається не як інструмент кар'єрного зростання, а як додаткове навантаження. Зарубіжний досвід (польський, естонський, канадський), навпаки, демонструє, що службовець зацікавлений у навчанні, бо без нього не отримає вищу посаду. Саме ця логіка поки що недостатньо імплементована в українській практиці.

Таблиця 3.1.

**Основні проблеми сучасної системи професійної підготовки
державних службовців в Україні**

Проблема	Зміст прояву
Фрагментарність і нерівномірність охоплення	Центральні органи мають кращий доступ до програм, ніж органи місцевого самоврядування; окремі громади фактично не навчаються

Продовження таблиці 3.1.

Формалізація змісту навчання	Домінування лекцій і «оглядів законодавства» без відпрацювання практичних інструментів
Відставання оновлення програм	Повільне реагування на зміни в законодавстві та управлінських практиках
Слабкий зв'язок з оцінюванням	Сертифікати не впливають достатньо на кар'єру і винагороду
Обмеженість фінансування	Низькі або відсутні видатки місцевих бюджетів на підвищення кваліфікації

Джерело: [14].

Окремого аналізу потребує питання змістової невідповідності між загальнодержавними програмами й реальними потребами органів місцевого самоврядування. Більшість типових програм, розроблених на центральному рівні, мають універсальний характер і стосуються конституційних основ, антикорупційної політики, прав людини, електронного врядування, доступу до інформації. Ці модулі безумовно потрібні й мають бути обов'язковими. Водночас для департаментів інфраструктури, житлової та комунальної політики, які відповідають за дороги, транспорт, благоустрій, комунальну техніку, ЖКГ, земельні та житлові питання, життєво необхідними є саме прикладні курси: підготовка технічних завдань на будівельні роботи, робота з проєктно-кошторисною документацією, контроль підрядників, містобудівні реєстри, застосування ДБН, робота з публічними закупівлями у будівництві, енергоефективність будівель, інклюзивність міського середовища [43]. Такі курси є, але їх кількість і періодичність часто залежать від донорських проєктів, а не від стабільного державного замовлення. Унаслідок цього формується ситуація, коли службовець у своїй реальній діяльності щодня стикається з проєктами капітального ремонту, а в системі професійної підготовки слухає

модуль про «роль державної служби в умовах євроінтеграції», що само по собі важливо, але не вирішує поточних управлінських завдань.

Ще одним викликом є інституційна розпорошеність відповідальності. Формально за політику в сфері професійного розвитку публічних службовців відповідає НАДС, однак реальними замовниками навчання є самі органи влади – міністерства, служби, місцеві ради [23, с.134]. Частина з них має власні навчальні підрозділи, частина залучає ЗВО чи приватних провайдерів, частина навчається через електронні курси. У результаті одна й та сама тема може викладатися у кількох різних форматах, без єдиного стандарту й однакового підходу до оцінювання. Це не лише знижує ефективність системи, а й ускладнює ведення єдиних реєстрів підвищення кваліфікації. Для департаментів, подібних до департаменту інфраструктури Івано-Франківської міської ради, це створює додаткове навантаження: потрібно самостійно відслідковувати доступні програми, узгоджувати відрядження, підтверджувати сертифікати.

Значні труднощі виникають також у частині кадрового та тренерського забезпечення. Сучасна професійна підготовка державних службовців передбачає не лише вміння викласти нормативну базу, а й здатність працювати з кейсами, застосовувати інтерактивні методи, моделювати управлінські ситуації, аналізувати помилки, надавати зворотний зв'язок. У регіональних центрах і навіть у частині закладів вищої освіти викладацький склад часто сформований із науково-педагогічних працівників, які мають міцну теоретичну підготовку, але не завжди мають актуальний практичний досвід у сфері ЖКГ, інфраструктури, публічних закупівель. Через це слухачі не отримують прикладів, адаптованих до реалій місцевих бюджетів, до потреб громад воєнного/повоєнного періоду, до викликів інфляції та нестачі підрядників. Цю проблему можна охарактеризувати як методичну інерційність: програми оновлюються, але не синхронно змінюється кадрова спроможність їх якісно викладати.

Щоб показати причинно-наслідкові зв'язки, доцільно виділити основні джерела проблем і їх наслідки для органів влади.

Таблиця 3.2

Причини виникнення проблем у системі професійної підготовки та їх наслідки

Причина	Сутність	Наслідок для органів влади
Недостатня обов'язковість і контроль	Відсутність жорсткої прив'язки навчання до кар'єри	Формальне ставлення службовців до курсів
Нерівномірне фінансування	Різні можливості державних і місцевих органів	Нерівний доступ до якісних програм, регіональна асиметрія
Повільне оновлення змісту	Відставання від змін у законодавстві та практиці	Зростання управлінських помилок, ризики при закупівлях
Дефіцит практикоорієнтованих викладачів	Обмежена кількість тренерів із галузевих тем	Зниження практичного ефекту навчання
Відсутність єдиного електронного обліку	Немає повної картини щодо навчання службовців	Ускладнення планування і контролю професійного розвитку

Джерело: [16].

Окрему групу викликів формує цифровізація публічного управління. Поява електронних систем документообігу, державних реєстрів, онлайн-порталів послуг, модулів для закупівель, геоінформаційних систем, сервісів для управління інфраструктурними проєктами висуває до службовців принципово нові вимоги. Якщо раніше браку цифрових навичок можна було компенсувати за рахунок спеціаліста-адміністратора, то тепер кожен структурний підрозділ, включно з інфраструктурним, змушений працювати в декількох цифрових середовищах одночасно. Це актуалізує потребу в масовому, швидкому,

короткому за формою, але регулярному за періодичністю навчанні цифровим інструментам.

Проте чинна система професійної підготовки орієнтована переважно на середньо- і довготривалі курси, що не завжди дозволяє оперативно перекваліфіковувати персонал. Внаслідок цього працівники департаментів вимушені самотійно шукати інструкції, вчитися «на ходу», що підвищує ризик помилок і знижує продуктивність [1].

Не можна обійти увагою й виклик, пов'язаний з євроінтеграцією. Вступ України до ЄС означатиме істотне зростання кількості регламентів, директив, стандартів, яких мають дотримуватися не тільки центральні органи, а й органи місцевого самоврядування, у тому числі в таких технічних сферах, як водопостачання, утилізація відходів, екологічні норми для транспорту, енергоефективність будівель, міське планування.

Уже зараз частина громад реалізує проекти за кошти ЄС або міжнародних фінансових організацій і змушена дотримуватися процедур донорів, які суттєво відрізняються від національних [53]. Однак ці процедури далеко не завжди включені до державних програм підвищення кваліфікації. Тобто існує інформаційний та освітній розрив між зовнішніми вимогами і внутрішнім навчанням. Закриття цього розриву – один із головних викликів найближчих років.

Таблиця 3.3

**Специфічні виклики професійної підготовки для департаментів
інфраструктури, житлової та комунальної політики**

Напрямок діяльності департаменту	Освітня потреба	Поточний стан	Наслідки відсутності належного навчання
Публічні закупівлі робіт і послуг	Сучасні процедури, оскарження, контроль якості	Курси є, але не завжди галузеві	Ризик порушень, штрафи

Продовження таблиці 3.3.

Управління інфраструктурними проєктами	Проектний менеджмент, кошторис, технагляд	Переважно в межах разових семінарів	Низька якість техзавдань, перевитрати коштів
ЖКГ та благоустрій	Сучасні практики утримання, «зелені» стандарти	Часто відсутні локальні курси	Застарілі технології, скарги населення
Цифрові сервіси та документообіг	Робота з електронними системами, КЕП	Вивчаються фрагментарно	Порушення строків, неузгодженість документів
Міжнародні та донорські проєкти	Підготовка заявок, звітування, аудит	Переважно через донорів	Втрата можливостей залучення ресурсів

Джерело: [54].

Узагальнюючи, можна констатувати, що сучасна система професійної підготовки державних службовців в Україні перебуває на етапі інституційного оформлення, але ще не досягла рівня зрілої, самопідтримувальної моделі, притаманної країнам ЄС чи Північної Америки. Наявні проблеми носять не поодинокий, а саме системний характер і проявляються на всіх рівнях – від центрального до муніципального. Їх подолання потребує не стільки розробки нових законів, скільки налагодження механізмів обов’язковості, оперативного оновлення контенту, фінансового вирівнювання між центральними й місцевими органами, а також створення гнучких, коротких, максимально прикладних програм під потреби конкретних департаментів. Саме на розв’язання цих проблем має бути спрямований подальший розділ магістерської роботи, у якому

обґрунтовуватимуться шляхи вдосконалення професійного навчання державних службовців України з урахуванням кращого зарубіжного досвіду.

3.2 Шляхи вдосконалення професійного навчання державних службовців в умовах євроінтеграції

В умовах посилення євроінтеграційних процесів, відновлення територій та поступового розширення повноважень органів місцевого самоврядування в Україні зростає потреба у переході від переважно формально задекларованої системи підвищення кваліфікації державних службовців до справді керованої, результативної та здатної оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища [48, с.248]. У попередньому підрозділі було встановлено, що ключові проблеми національної моделі пов'язані з нерівномірністю охоплення навчанням, повільною актуалізацією змісту, слабким зв'язком між навчанням і кар'єрним просуванням, обмеженістю фінансування та недостатньою практикоорієнтованістю, особливо для службовців, які працюють у сфері інфраструктури, житлово-комунального господарства й міської мобільності. Внаслідок цього постає необхідність не лише в розробленні нових програм, а у зміні самої логіки організації професійного навчання: від “навчання заради сертифіката” – до “навчання як інструменту управлінської спроможності”.

Ефективна адміністративно-територіальна реформа в Україні безпосередньо пов'язана з оновленням системи публічного управління й формуванням високопрофесійної публічної служби, орієнтованої на європейські стандарти професіоналізму, відповідальності та результативності. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. було затверджено концепцію реформування системи професійної підготовки державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та депутатів місцевих рад, яка визначила засади впорядкованого виявлення потреб у навчанні, планування підготовки, розвитку конкурентного

ринку освітніх послуг і запровадження системи моніторингу та оцінювання якості таких послуг, а також механізми співпраці між державними органами, органами місцевого самоврядування, інститутами громадянського суспільства та програмами міжнародної технічної допомоги [55].

В умовах євроінтеграції першочерговим напрямом удосконалення має стати запровадження обов'язкової, нормативно закріпленої моделі безперервного професійного розвитку (continuous professional development – CPD) для всіх категорій державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Йдеться про встановлення мінімальної річної норми навчання, вираженої в годинах або кредитах, виконання якої є умовою позитивного щорічного оцінювання та участі в конкурсах на вищі посади. У країнах ЄС така практика є усталеною, і її запровадження в Україні не потребує докорінної зміни законодавства, достатньою є деталізація вже чинних норм Закону України «Про державну службу» і підзаконних актів НАДС [49, с.230]. При цьому доцільно визначити диференційовані норми: для керівників департаментів та управлінь – вищі; для фахівців, зайнятих у вузькотехнічних напрямках (будівництво, ЖКГ, транспорт), – можливість зарахування галузевих курсів, у тому числі міжнародних.

Згідно з Положенням про систему професійної підготовки, затвердженим Національним агентством України з питань державної служби, професійний розвиток ґрунтується на принципах обов'язковості та безперервності навчання, індивідуалізації підходів і забезпечення якості освітньої діяльності. Попри виклики воєнного стану НАДС удосконалює процедури відбору виконавців державного замовлення, здійснює анкетування для виявлення актуальних потреб державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування та адаптує методики підготовки до кризових умов, поєднуючи розвиток професійних компетентностей із формуванням патріотичних цінностей як ключової складової сучасної публічної служби [55].

Удосконалення системи неможливе без переходу до компетентнісної моделі проектування програм [31, с.196]. Сучасні реформи, особливо пов'язані з

відбудовою інфраструктури, презумують, що службовець повинен уміти не просто «знати закон», а застосувати його до конкретної управлінської ситуації: сформулювати предмет закупівлі, правильно обрати процедуру, підготувати технічні вимоги, організувати технічний нагляд, забезпечити контроль якості робіт, підготувати звіт за кошти донора. Тому доцільним є формування національного каталогу компетентностей для ключових груп посад (центральні органи – ОМС – комунальний сектор), у якому кожна компетентність матиме відповідний навчальний модуль і вимірюваний результат. Це дозволить уникнути дублювання тем і підвищити керованість системи.

Доцільним є структурування запропонованих дій за логікою системного підходу. У табл. 3.4 узагальнено зміст кожного блоку та показано їх взаємодоповнюваність.

Найбільш відчутний ефект у контексті євроінтеграції дасть саме розширення прав органів місцевого самоврядування як повноцінних замовників навчання. Сьогодні значна частина муніципалітетів, у тому числі великі міські ради, мають специфічні, відмінні від центральних органів потреби: управління комунальною інфраструктурою, водними ресурсами, міським транспортом, екологічними проєктами, поводженням з відходами, міським простором, а також питаннями відновлення об'єктів.

Таблиця 3.4.

Основні напрями вдосконалення професійного навчання державних службовців

Блок	Спрямованість вдосконалення	Очікуваний результат
Нормативно-організаційний	Уточнення обов'язковості CPD, прив'язка навчання до оцінювання і конкурсів, розширення прав ОМС як замовників навчання	Регулярне, а не випадкове навчання, зростання мотивації службовців
Змістово-методичний	Оновлення програм під реформи, впровадження модульності, практикоорієнтованих завдань	Відповідність навчання реальним управлінським потребам

Продовження таблиці 3.4.

Фінансово-інфраструктурний	Формування стабільних бюджетних програм на підвищення кваліфікації, підключення до єдиної е-платформи, акредитація провайдерів	Рівні можливості для центральних і місцевих органів
----------------------------	--	---

Джерело: [61].

Відповідно до досвіду ЄС і Канади, саме муніципальний рівень є найбільш динамічним споживачем навчальних послуг, тому надання йому можливості замовляти цільові програми – у ліцензованих ЗВО, у регіональних ЦППК, у міжнародних проєктах – зробить систему гнучкою. Для цього в підзаконних актах НАДС доцільно чітко закріпити право громад і їх виконавчих органів самостійно ініціювати програми за рахунок власних бюджетів з подальшим унесенням результатів до єдиного реєстру підвищення кваліфікації.

Важливою умовою ефективності є створення єдиної, живої електронної платформи професійного навчання публічних службовців, інтегрованої з кадровими реєстрами. На сьогодні електронні курси існують, однак вони не завжди містять вузькоспеціальні модулі і не завжди мають статус «таких, що зараховуються».

У євроінтеграційному контексті доцільно, щоб на платформі постійно оновлювалися курси з імплементації права ЄС у сфері екології, транспорту, публічних закупівель, енергоефективності, а також з управління проєктами міжнародної технічної допомоги. Доступ до таких курсів має бути відкритий не лише для центральних органів, а й для апаратів міських рад, департаментів інфраструктури, комунальних підприємств, якщо вони виконують публічні функції. Це особливо актуально для Івано-Франківської міської ради та подібних громад, де реалізуються інфраструктурні проєкти з міжнародним фінансуванням і виникає постійна потреба у знанні процедур донорів.

Одним із ключових напрямів удосконалення має стати оновлення змісту навчальних програм на основі постійного моніторингу регуляторних змін. Це означає, що при кожній суттєвій зміні законодавства у сферах публічних закупівель, містобудування, місцевих фінансів, сервісних послуг населенню, електронного врядування повинен автоматично запускатися процес оновлення відповідних навчальних модулів.

Для цього потрібен інституційно закріплений механізм співпраці між НАДС, профільними міністерствами й навчальними провайдерами. У такий спосіб буде ліквідовано часовий розрив між тим, коли норма набула чинності, і тим, коли службовець дізнався про порядок її застосування. Деталізований перелік змістових оновлень подано в табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

Пріоритетні змістові напрями оновлення професійного навчання

Напрямок	Суть оновлення	Обґрунтування
Євроінтеграційні та донорські процедури	Імплементація директив ЄС, проєкти з фінансуванням ЄС, звітність перед донорами	Зростання кількості проєктів відбудови, вимога до прозорості
Публічні закупівлі для інфраструктури	Специфіка закупівель робіт, послуг з проєктування, технагляду, FIDIC	Високі корупційні ризики, складність процедур
Цифрові сервіси та е-документообіг	Робота з реєстрами, КЕП, міжвідомчим обміном, геоінформаційними платформами	Повсюдна цифровізація місцевого самоврядування
Управління міською інфраструктурою	Планування, утримання, ремонт доріг і мереж, енергоефективність, безбар'єрність	Потреби департаментів інфраструктури та ЖКГ
Етичні та антикорупційні стандарти	Конфлікт інтересів, публічність рішень, контроль громадськості	Вимоги ЄС до верховенства права

Джерело: [60].

Наступний важливий елемент удосконалення – посилення зв'язку між результатами навчання і службовим просуванням. У чинній практиці навчання часто не впливає на надання вищого рангу, преміювання чи призначення на посаду начальника управління. Для формування реальної мотивації варто встановити норму, за якою допуск до конкурсу на керівну посаду в органах місцевого самоврядування можливий лише за наявності підтверджених годин навчання за напрямом майбутньої посади (наприклад, «управління міською інфраструктурою», «публічні закупівлі», «проектний менеджмент», «комунікація з громадськістю»). Так само доцільно передбачити, що за підсумками року службовець, який виконав індивідуальний план розвитку й успішно пройшов атестацію, може бути рекомендований до кадрового резерву. Такий підхід поєднає європейську ідею обов'язковості навчання та північноамериканську ідею «навчання заради кар'єри».

З урахуванням обмеженості місцевих бюджетів особливої ваги набуває запровадження багатоканального фінансування навчання. Йдеться про те, що поряд із видатками держбюджету та бюджетів місцевих громад можуть застосовуватися кошти міжнародних проєктів, внески асоціацій органів місцевого самоврядування, грантові ресурси, а також часткове співфінансування з боку комунальних підприємств, працівники яких проходять навчання. Важливою є можливість попереднього погодження програм з НАДС, щоб результати зараховувалися офіційно.

Таблиця 3.6

Модель багатоканального фінансування професійного навчання

Джерело	Що фінансує	Перевага
Державний бюджет (через НАДС)	Базові, обов'язкові курси (етика, антикорупція, цифровізація)	Гарантований доступ усім службовцям

Продовження таблиці 3.6.

Місцеві бюджети	Спеціалізовані курси під потреби департаментів, стажування, виїзні семінари	Адаптація до місцевих пріоритетів
Міжнародні проєкти / МТД	Курси з євроінтеграції, управління проєктами, енергоефективності	Сучасний контент, іноземні експерти
Комунальні підприємства	Навчання свого персоналу, що виконує публічні функції	Зниження навантаження на бюджет громади

Джерело: [64].

Окремою лінією вдосконалення є підвищення якості викладання. Підготовка державних службовців у сферах інфраструктури, ЖКГ, транспорту, благоустрою вимагає залучення практиків – керівників комунальних підприємств, фахівців з публічних закупівель, проєктних менеджерів, представників донорських програм, які працювали з муніципальними проєктами. Без такої практичної складової навчання ризикує знову перетворитися на теоретичну лекцію. Тому доцільним є формування при регіональних центрах підвищення кваліфікації або при обласних державних адміністраціях так званих «кадрових пулів тренерів-практиків», що проходитимуть коротке методичне навчання й далі залучатимуться до викладання. Це відповідає європейській практиці «guest experts» і північноамериканській моделі «practitioner-led learning».

Ще одним перспективним напрямом є перехід до «коротких хвиль» навчання – мікромодулів, які можуть проводитися онлайн протягом 1–2 годин і присвячені одній, але дуже актуальній темі (наприклад, «нові вимоги до технічного нагляду», «зміни у ProZorro», «порядок організації громадських слухань по ЖКГ», «як підготувати звіт для донора»). Такі мікромодулі практично

не вимагають відряджень, дозволяють залучати до навчання весь колектив департаменту і можуть проводитися щотижнево. Внаслідок цього фрагментарність і нерівномірність навчання будуть зменшені.

У підсумку можна стверджувати, що вдосконалення системи професійного навчання державних службовців в Україні в умовах євроінтеграції повинно ґрунтуватися на поєднанні трьох принципів: обов'язковості (щоб виключити формальність і забезпечити охоплення), гнучкості (щоб врахувати потреби конкретних громад і департаментів) та практичності (щоб навчання відразу конвертувалося в управлінський результат). Реалізація зазначених шляхів дасть можливість наблизити національну модель до європейських стандартів і водночас зберегти її адаптованість до українських реалій, особливо до потреб інфраструктурно-комунального сектору, який на місцевому рівні фактично визначає якість життя громадян.

3.3 Рекомендації щодо імплементації ефективних зарубіжних практик професійного розвитку державних службовців

Враховуючи узагальнені результати аналізу європейського та північноамериканського досвіду професійної підготовки державних службовців, постає завдання не лише констатувати наявність прогресивних моделей за кордоном, а й обґрунтувати реалістичний, покроковий механізм їх запровадження в українських умовах. Актуальність такого підходу зумовлюється тим, що національна система професійного навчання вже має певну інфраструктуру (НАДС, регіональні центри підвищення кваліфікації, навчальні програми при ЗВО, електронні курси), однак ця інфраструктура наразі не працює як єдиний, цілеспрямований механізм формування компетентного корпусу публічної служби. Ситуація ускладнюється тим, що українська державна служба фактично функціонує у стані постійних реформ: децентралізація, запровадження нових інструментів планування, воєнний стан,

відбудова, поступове наближення до європейського адміністративного простору. За таких обставин професійне навчання перестає бути факультативним елементом і має перетворюватися на обов'язкову складову службової кар'єри. Саме це демонструють зарубіжні моделі, де службовець не може «проскочити» повз навчання, бо без нього не буде переведений на вищу посаду, не отримає допуску до управління бюджетними коштами, не буде включений до резерву.

Першою і найбільш фундаментальною рекомендацією є закріплення на державному рівні обов'язковості безперервного професійного розвитку для всіх категорій державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Йдеться не про загальну фразу в положенні про підвищення кваліфікації, а про чітко встановлену норму, яка має бути відображена в індивідуальній кадровій документації: кожен службовець за календарний рік зобов'язаний опанувати визначений обсяг навчальних модулів (наприклад, 40 годин, з яких не менше 20 – за державними або акредитованими програмами, а решта – за вибором органу чи громади). Такий підхід працює в країнах Балтії, у Польщі, у низці скандинавських муніципалітетів, де накопичені «години розвитку» або «кредити CPD» є умовою перебування на посаді. У разі невиконання річної норми для службовця автоматично мають наставати кадрові наслідки: від неможливості участі в конкурсі на вищу посаду до рекомендації пройти додаткове навчання у скорочений термін. Це переведе систему з площини «за бажанням» у площину «за службовою необхідністю».

Другою рекомендацією, тісно пов'язаною з першою, є запровадження індивідуальних планів професійного розвитку державних службовців. Світова практика переконливо показує, що найбільш результативним є саме той формат, коли не «всі працівники апарату пройдуть курс з антикорупції», а кожному працівникові визначено персональну траєкторію: базові обов'язкові модулі, галузеві курси, управлінські модулі (за наявності перспективи кар'єрного зростання), мовні або цифрові компетентності. Такий індивідуальний план має складатися щорічно на початку року, погоджуватися безпосереднім керівником та кадровою службою, а по завершенні року – відображатися в щорічній оцінці

службової діяльності. У випадку органів місцевого самоврядування, особливо таких, що мають розгалужену структуру (як Івано-Франківська міська рада з її департаментами інфраструктури, житлової та комунальної політики, благоустрою, транспорту, інвестицій), до складання таких планів доцільно залучати керівників підрозділів, які краще знають зміст фактичної роботи й можуть замовити саме ті курси, яких бракує в національній лінійці.

Для того щоб індивідуальні плани не перетворилися на формальні документи, має бути створений єдиний електронний реєстр професійного розвитку. Його функція полягає в автоматичній фіксації всіх пройдених курсів, стажувань, вебінарів, у тому числі тих, що проводять міжнародні партнери, асоціації міст, профільні ЗВО. На практиці це може виглядати як особистий електронний кабінет службовця, куди навчальний провайдер (державний чи акредитований приватний) вносить інформацію про успішне завершення курсу. Кадрова служба бачить повну історію навчання, а керівник може під час атестації звернути увагу на те, чи відповідає навчання фактичним обов'язкам. Це – пряме запозичення з канадської системи, де електронний профіль державного службовця містить і службову біографію, і навчальні модулі, і оцінки. Для України такий підхід особливо цінний тим, що дозволить ліквідувати розрив між центральними органами влади, які мають більше доступу до навчальних послуг, і громадами, для яких навчання інколи відбувається «повз» облік.

Важливим напрямом імплементації зарубіжних практик є розширення прав органів місцевого самоврядування як замовників навчання. Європейський досвід переконує, що муніципалітети, особливо великі та середні, значну частину навчальних програм формують самі, виходячи з місцевих потреб. У Польщі, Литві, Німеччині саме міська або повітова рада замовляє курси щодо управління муніципальною інфраструктурою, поводження з відходами, енергоменеджменту, роботи з громадою, а потім муніципальні працівники проходять це навчання із зарахуванням до загальнодержавного обліку. В Україні ж поки що діє радше «центристська» логіка: що не затверджено на рівні НАДС або регіонального центру, те важко зарахувати. Тому доцільно прямо прописати

в підзаконних актах, що програми, ініційовані та профінансовані органом місцевого самоврядування, за умови попереднього погодження або акредитації, підлягають зарахуванню як професійний розвиток. Це особливо важливо для департаментів, які працюють у вузьких технічних напрямках (будівництво, ЖКГ, транспорт): не кожен державний центр оперативно розробить курс про, скажімо, нові правила організації дворівневого освітлення міських вулиць чи утилізації будівельних відходів, а місцева рада може замовити його швидше.

Наступний блок рекомендацій стосується змісту. І зарубіжна, і українська практика показують, що «універсальних» програм, які б однаково задовольнили центральні міністерства, обласні адміністрації, міські ради і навіть комунальні підприємства, не існує. Тому має бути створена багаторівнева «сітка» програм. На першому рівні – базові обов’язкові модулі (антикорупція, етика публічної служби, цифровізація, права людини, гендерно чутливе врядування, основи євроінтеграції) – вони однакові для всіх. На другому рівні – галузеві модулі, які відрізняються залежно від того, чи працює службовець у фінансово-бюджетній сфері, чи в соціальному захисті, чи в містобудуванні, чи в інфраструктурі. На третьому – поглиблені управлінські та лідерські програми, доступні тим, хто претендує на керівні посади. Саме така логіка відповідає європейським компетентнісним моделям, де для кожної категорії посад визначено конкретний набір знань, умінь і загальних компетентностей. В українському випадку доцільно відразу адаптувати цю «сітку» під майбутні потреби відбудови: у найближчі роки будуть потрібні не лише фахівці з публічних закупівель, а й працівники, здатні вести інфраструктурні проєкти за міжнародними стандартами, готувати тендери за FIDIC, працювати з геоінформаційними системами, здійснювати технічний нагляд, запроваджувати енергоефективні рішення в житловому фонді.

Зарубіжний досвід переконує, що практична спрямованість навчання забезпечується, коли у процес залучаються не тільки «академічні» викладачі, а й практики. Тому рекомендовано розгорнути на регіональному або муніципальному рівні мережу тренерів-практиків. Це можуть бути керівники

комунальних підприємств, начальники управлінь міської ради, спеціалісти департаментів, які мають успішний досвід реалізації проєктів (наприклад, будівництво об'їзної дороги, модернізація мереж зовнішнього освітлення, впровадження електронного документообігу, організація громадського транспорту на нових маршрутах). Вони можуть 2–3 рази на рік проводити короткі модулі для колег з інших громад області. Подібну практику застосовують міста-побратими в Польщі та Литві: муніципальні працівники навчають муніципальних працівників. В українському контексті це дозволить швидко наростити «живий» навчальний контент, який відповідає саме українським і саме воєнно-повоєнним умовам, а не ідеальній європейській картинці.

Окрема, але надзвичайно важлива рекомендація – запровадити механізм «швидкого оновлення» навчального контенту. Однією з головних причин низької ефективності нинішніх програм є те, що вони часто відстають від нормативних змін на пів року чи рік. Це неприпустимо для таких сфер, як публічні закупівлі, містобудівна діяльність, управління майном, робота з електронними системами. Тому після ухвалення кожного значущого урядового рішення або внесення змін у профільні закони (наприклад, до Закону «Про публічні закупівлі», до будівельних норм, до актів щодо електронного документообігу) має запускатися короткий онлайн-модуль (1–2 години) з поясненням змін, прикладами документів і типовими помилками. Він має бути обов'язковим для тих категорій службовців, яких стосується зміна, і автоматично відображатися в електронному реєстрі. Це проста практика, яка вже давно використовується урядовими школами Канади та США, і вона забезпечує синхронність дій адміністрації на всіх рівнях.

Важливою умовою успішної імплементації зарубіжних практик є перегляд підходів до фінансування навчання. Без сталої бюджетної підтримки навіть найкращі методичні розробки залишатимуться на папері. Тому варто передбачити кілька каналів фінансування: державний бюджет – на базові та загальнообов'язкові курси; місцеві бюджети – на спеціалізовані муніципальні програми; кошти міжнародних технічних проєктів – на інноваційні та

євроінтеграційні модулі; власні кошти комунальних підприємств – на навчання їх працівників, якщо вони виконують публічні функції або залучені до реалізації проєктів громади. Така багатоканальність дає змогу, по-перше, зняти надмірне навантаження з державного бюджету, по-друге, врахувати місцеву специфіку, по-третє, забезпечити сталість навчання навіть у періоди секвестру. Подібну модель фінансування застосовують багато міст Центральної Європи: частину курсів оплачують самі міста, частину – асоціація міст, частину – донор, але все це зараховується як офіційний професійний розвиток.

Ще одна рекомендація, яка безпосередньо впливає з північноамериканського досвіду, – посилити роль оцінювання за результатами навчання. Зараз в Україні в більшості випадків факт проходження курсу фіксується, але не вимірюється рівень засвоєння. Між тим у США, Канаді, а також у Франції, Нідерландах, Німеччині обов'язковим елементом є невелике підсумкове завдання – тест, аналіз кейсу, підготовка службового документа. Такий інструмент не ускладнює курс, але дає можливість керівникові побачити, чи здатен службовець застосувати нові знання. В українських умовах це може бути, наприклад, підготовка проєкту рішення міської ради щодо затвердження програми благоустрою; складання плану закупівель на рік; заповнення електронної форми звіту для донора. При цьому наявність виконаного завдання може бути підставою для преміювання або для подальшого включення до кадрового резерву. Такий зв'язок «навчання – результат – кадрове рішення» і є тим елементом, який найбільше відрізняє дієві системи від формальних.

Значущим є також питання взаємного визнання сертифікатів, отриманих у рамках міжнародних проєктів. Оскільки значна частина реформ в Україні проводиться за підтримки ЄС, Ради Європи, ПРООН, USAID, GIZ, LOGICA тощо, логічно, щоб навчання, отримане в цих проєктах, автоматично визнавалося НАДС і зараховувалося як підвищення кваліфікації [66]. Для цього необхідно сформулювати перелік акредитованих (визнаних) міжнародних провайдерів і розмістити його на офіційній платформі. Це розширить вибір українських громад, у тому числі тих, що мають активні партнерства з містами ЄС. До того

ж це вписується в європейську практику мобільності знань, коли службовець може підвищувати кваліфікацію не лише у своїй країні, а й у країнах – партнерах.

У цілому впровадження описаних рекомендацій має бути поетапним. Спочатку – запроваджується обов’язковість і електронний облік; далі – розширюється коло провайдерів і надається право громадам замовляти власні програми; потім – впроваджуються короткі, практикоорієнтовані модулі; на завершальному етапі – навчання прив’язується до кар’єрного просування й преміювання. Така логіка дає змогу уникнути перевантаження системи та поступово сформувати в службовців розуміння, що навчання – це не «ще одна вимога Києва», а природна частина професійної діяльності, без якої неможливо працювати в муніципальній інфраструктурі, в управлінні ЖКГ, у міжнародних проєктах чи в цифрових сервісах.

Унаслідок реалізації таких кроків українська система професійного розвитку може набути тих рис, які притаманні найкращим зарубіжним моделям: регулярність, вимірюваність, практичність, відкритість, різнорівневість і, що особливо важливо в умовах євроінтеграції, здатність швидко адаптуватися до нових стандартів ЄС. Це створить реальні умови для підвищення спроможності органів місцевого самоврядування, у тому числі департаментів інфраструктури, житлової та комунальної політики, а отже – і для підвищення якості публічних послуг, які надаються громадянам.

ВИСНОВКИ

Проведена у магістерській роботі систематизація наукових підходів, нормативно-правових положень та практик організації професійної підготовки державних службовців дала змогу встановити, що професійний розвиток кадрів публічної служби є однією з базових передумов ефективності державного управління, його спроможності реагувати на динамічні виклики, а також ключовим інструментом європейської інтеграції. Професійна підготовка державних службовців не може розглядатися як разова освітня дія чи формальна вимога законодавства, оскільки саме безперервність, системність і керованість цього процесу забезпечують відтворення якісного кадрового потенціалу. Унаслідок цього професійне навчання набуває статусу не допоміжного, а стратегічного елемента публічного управління, що має бути закріплено як у державній кадровій політиці, так і в місцевих програмах розвитку персоналу органів самоврядування.

Визначено, що теоретичні засади професійної підготовки публічних службовців в Україні у своїй нормативній частині вже наближені до європейських, однак фактична реалізація залишається нерівномірною, фрагментарною і значною мірою залежною від ресурсних можливостей конкретного органу влади. Було з'ясовано, що чинна система має принципи, що відповідають міжнародній практиці (безперервність, цільовість, наступність, компетентнісна орієнтація, практична спрямованість), проте механізми їх втілення ще не охоплюють усі рівні державного апарату, а особливо – муніципальний. Така ситуація створює розрив між задекларованими пріоритетами й реальними освітніми можливостями службовців, що працюють у сферах інфраструктури, житлово-комунального господарства, міського транспорту, благоустрою, – тобто тих, хто безпосередньо впливає на якість життя громадян. Унаслідок цього доведено, що удосконалення системи професійної підготовки доцільно здійснювати не шляхом ухвалення дедалі

нових загальних документів, а через посилення обов'язковості, розширення інституційної мережі та запровадження практикоорієнтованих форматів.

Здійснений аналіз зарубіжного досвіду (країни Європейського Союзу, США, Канада) засвідчив, що успішні системи професійної підготовки державних службовців характеризуються низкою спільних рис, які забезпечують їхню ефективність. До таких рис належать: наявність центрального або координаційного органу, який формує стандарти й контролює якість навчання; обов'язковість безперервного професійного розвитку з прив'язкою до кар'єрного просування; модульність та гнучкість програм; обов'язкове включення етичних, антикорупційних і цифрових компонентів; наявність розгалуженої мережі місцевих/муніципальних навчальних центрів; фіксація результатів навчання в електронних реєстрах. Було встановлено, що різниця між європейськими та північноамериканськими моделями є радше організаційною, ніж змістовою: країни ЄС тяжіють до більших ступенів нормативної визначеності та уніфікації, тоді як США і Канада надають пріоритет індивідуальним планам розвитку та відомчій автономії. Водночас і в ЄС, і у Північній Америці навчання розглядається як обов'язковий елемент професійного існування службовця, а не як «додаток» до його роботи.

Порівняльний аналіз дав підстави для висновку, що для України найбільш доцільним є змішаний, комбінований підхід до запозичення зарубіжних практик. З європейської моделі доцільно перейняти формалізованість, чітку прив'язку до законодавства, поділ програм за рівнями посад, мережеву організацію навчання, наявність муніципального рівня підготовки, а також сталі канали фінансування через місцеві бюджети та асоціації громад. З північноамериканської моделі – індивідуальні плани професійного розвитку, тісний зв'язок навчання з оцінюванням і просуванням, високий рівень практичності, широке застосування коротких онлайн-модулів, регулярність етичної підготовки та обов'язкове оволодіння цифровими сервісами. Саме поєднання цих двох груп елементів створює той варіант, який може бути реалізований в українських умовах без надмірного фінансового навантаження, але з відчутним організаційним ефектом.

Важливим результатом магістерської роботи стало обґрунтування того, що місцевий рівень влади – насамперед міські ради та їхні профільні департаменти – не повинен розглядатися як «другорядний» щодо системи професійної підготовки. Навпаки, саме на цьому рівні концентруються найпрактичніші управлінські функції: забезпечення комунальних послуг, ремонт і будівництво інфраструктурних об'єктів, організація транспорту, благоустрій, житлові питання, реалізація проєктів із міжнародним фінансуванням. На прикладі Департаменту інфраструктури, житлової та комунальної політики Івано-Франківської міської ради було показано, що така структура має достатньо складну внутрішню організацію, широку сферу компетенції, численну підпорядковану мережу комунальних підприємств і одночасно – постійний контакт із мешканцями. Це означає, що професійна підготовка працівників подібних департаментів повинна мати чітко виражену прикладну спрямованість, бути регулярною та включати модулі, яких немає у «загальнодержавних» програмах (контроль підрядників, технічний нагляд, ProZorro для робіт, просторове планування, управління міським транспортом, енергоефективність будівель). В іншому разі зберігатиметься розрив між тим, чого вчать, і тим, що реально потрібно робити.

Проведений у роботі аналіз проблем сучасної української системи професійного навчання (формалізація, повільне оновлення змісту, обмежене фінансування, нерівний доступ, слабкий зв'язок із кар'єрою, недостатня кількість практиків-тренерів) дав змогу сформулювати комплекс рекомендацій, спрямованих на їх подолання. Було доведено, що ключовим важелем має стати саме обов'язковість: доки навчання не буде жорстко прив'язане до щорічного оцінювання, конкурсів і кадрового резерву, доки результати не будуть фіксуватися в єдиному електронному реєстрі, доти система залишатиметься сприйнятливою до формалізму. У зв'язку з цим було запропоновано: установити річну норму навчання; запровадити індивідуальні плани розвитку; надати органам місцевого самоврядування право замовляти та зараховувати власні програми; створити мережу тренерів-практиків; розгорнути постійно діючі

короткі онлайн-модулі для оперативного реагування на зміни законодавства. Реалізація такого пакета заходів дозволить перетворити професійну підготовку з «одноразових курсів» на справжню систему.

Окремо було доведено, що процес євроінтеграції робить реформу професійного навчання не просто бажаною, а необхідною. Імплементація права ЄС у сферах екології, енергоефективності, закупівель, транспорту, поводження з відходами, охорони культурної спадщини неминуче породжує нові обов'язки для службовців, у тому числі на місцевому рівні. Якщо не забезпечити паралельне навчання, то зростатиме кількість помилок, правових колізій і корупційних ризиків. Зарубіжні моделі демонструють інший підхід: кожна суттєва зміна нормативки супроводжується коротким обов'язковим курсом. Такий механізм було рекомендовано закріпити і в Україні як «швидкий трек» оновлення знань. Це особливо актуально для департаментів інфраструктури, оскільки саме вони першими стикаються з новими технічними регламентами, стандартами безбар'єрності, вимогами щодо енергоефективності, змінами в порядку проведення робіт та закупівель.

Підсумовуючи результати аналізу діяльності Департаменту інфраструктури, житлової та комунальної політики Івано-Франківської міської ради, було встановлено, що ця установа вже має чітку організаційну структуру, налагоджене діловодство, систему підпорядкованих комунальних підприємств і досвід реалізації масштабних міських програм. Водночас кадровий компонент залишається тим чинником, який може як прискорити, так і загальмувати модернізацію. У зв'язку з цим особливого значення набуває створення на рівні міста (громади) власного, локального механізму планування професійного розвитку: затвердження щорічної програми підвищення кваліфікації для працівників департаменту; виділення окремого бюджетного коду на навчання; визначення переліку обов'язкових модулів; запровадження внутрішнього моніторингу проходження курсів; стимулювання працівників, які успішно проходять навчання (преміюванням, включенням до резерву, делегуванням на

стажування). Такий підхід узгоджується з європейською практикою муніципального навчання і водночас не суперечить українському законодавству.

Важливою науково-практичною позицією, сформованою в роботі, є твердження, що імплементація зарубіжних практик не повинна зводитися до механічного відтворення іноземних інституцій (наприклад, «українська ENA» чи «український Federal Executive Institute»). Значно дієвішим є запровадження окремих управлінських інструментів: електронний облік навчання; модульна структура програм; диференціація для місцевого рівня; визнання сертифікатів міжнародних проєктів; обов'язкові етичні курси; короткі оновлювальні модулі; індивідуальні плани; зв'язок із кар'єрою. Саме ці інструменти зробили зарубіжні системи стійкими й результативними. В українських реаліях вони можуть бути впроваджені поступово, з урахуванням бюджетних можливостей та інституційної спроможності громад.

Узагальнюючи, можна констатувати, що реалізація запропонованих у магістерській роботі рекомендацій забезпечить: по-перше, підвищення професійної спроможності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування; по-друге, скорочення розриву між центральним і місцевим рівнями щодо доступу до якісного навчання; по-третє, наближення національної системи професійної підготовки до стандартів ЄС; по-четверте, зменшення корупційних і управлінських ризиків у сферах з високою вартістю рішень (інфраструктура, ЖКГ, транспорт, містобудування); по-п'яте, зростання довіри громадян до органів влади, оскільки професійна служба завжди є більш передбачуваною, прозорою і підзвітною. У підсумку це створює підґрунтя для формування в Україні сучасної моделі публічної служби, у якій професійна підготовка сприйматиметься не як формальний обов'язок, а як природна, невід'ємна частина щоденної управлінської діяльності, що забезпечує стійкість держави, стає місцеве розв'язання і реальну євроінтеграцію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративні послуги в Україні : офіційний портал. URL: <https://www.dia.gov.ua> (дата звернення: 02.11.2025).
2. Андреєв В. М. Публічно-службові відносини в Україні : монографія. – Київ : НАДУ, 2019. – 312 с.
3. Бакуменко В. Д. Формування державної політики : навч. посіб. – Київ : УАДУ, 2003. – 212 с.
4. Бандурка О. М. Державна служба : навч. посіб. – Харків : Вид-во Ун-ту внутр. справ, 2004. – 336 с.
5. Баштанник В. В. Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. – 284 с.
6. Битяк Ю. П., Пасько І. В., Комзюк А. Т. Державна служба в Україні : правові засади і шляхи розвитку : монографія. – Харків : Право, 2000. – 304 с.
7. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 02.11.2025).
8. Вацик Н. В. Професійний розвиток державних службовців в умовах реформування публічної служби : монографія. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2016. – 248 с.
9. Воротін В. Є. Державне управління та європейський вибір України : монографія. – Київ : НІСД, 2004. – 356 с.
10. Гладченко Л. О. Управління людськими ресурсами в державному секторі : навч. посіб. – Київ : Центр учб. літ., 2015. – 240 с.
11. Гончарук Н. Т. Професіоналізація державної служби в Україні : монографія. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2011. – 296 с.
12. Гречко Т. О. Підвищення кваліфікації кадрів публічної служби : організаційно-методичні засади. – Київ : НАДУ, 2014. – 198 с.
13. Гурне Б. Публічне управління : європейські концепції / пер. з фр. – Львів : Кальварія, 2003. – 224 с.

- 14.Державна служба : офіційний вебсайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua> (дата звернення: 02.11.2025).
- 15.Державна служба : підручник / за ред. С. М. Серьогіна. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. – 540 с.
- 16.Державна стратегія регіонального розвитку на 2027 рік. URL: <https://www.minregion.gov.ua> (дата звернення: 02.11.2025).
- 17.Діяльність Івано-Франківської міської ради. Департамент інфраструктури, житлової та комунальної політики. URL: <https://www.mvk.if.ua> (дата звернення: 02.11.2025).
- 18.Драгомирецька Н. М. Публічне адміністрування : навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 2018. – 272 с.
- 19.Дроздова Я. В. Професійний розвиток персоналу органів державної влади : монографія. – Харків : Магістр, 2016. – 220 с.
- 20.Європейська комісія. Support for public administration reform in the Eastern Partnership countries. URL: <https://ec.europa.eu> (дата звернення: 02.11.2025).
- 21.Європейські стандарти державного управління : зб. наук. пр. / за ред. В. Ребкала. – Київ : НАДУ, 2010. – 312 с.
- 22.Жуков В. І. Державна служба: теорія і практика. – Київ : Кондор, 2012. – 256 с.
- 23.Завгородня Л. Д. Менеджмент у державному секторі : навч. посіб. – Київ : Вид-во Ліра-К, 2017. – 304 с.
- 24.Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 02.11.2025).
- 25.Закон України «Про публічні закупівлі» від 25.12.2015 № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19> (дата звернення: 02.11.2025).
- 26.Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07.06.2001 № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> (дата звернення: 02.11.2025).
- 27.Ігнатенко О. М. Публічне управління в умовах євроінтеграції : навч. посіб. – Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2020. – 268 с.

28. Інститут регіонального розвитку. Підготовка кадрів для ОМС в умовах децентралізації. URL: <https://ird.gov.ua> (дата звернення: 02.11.2025).
29. Кабінет Міністрів України. Постанова «Деякі питання документування управлінської діяльності» від 17.01.2018 № 55. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 02.11.2025).
30. Кабінет Міністрів України. Розпорядження «Про затвердження Стратегії реформування державного управління України» від 24.06.2016 № 474-р (із змінами). URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 02.11.2025).
31. Каламбет С. В. Професійна компетентність державного службовця : монографія. – Київ : НАДУ, 2015. – 196 с.
32. Канадська школа публічної служби. Learning platform GCcampus. URL: <https://www.csps-efpc.gc.ca> (дата звернення: 02.11.2025).
33. Князєв В. М., Нижник Н. Р. Публічне управління : навч. посіб. – Київ : Вид-во НАДУ, 2011. – 328 с.
34. Колодій А. Ф. Державне управління : європейський вектор розвитку. – Львів : Астролябія, 2008. – 280 с.
35. Костенко О. М. Організаційно-правові засади підвищення кваліфікації державних службовців : монографія. – Київ : НАДУ, 2013. – 212 с.
36. Крисоватий А. І., Федорчак О. В. Фінансове забезпечення публічного управління : монографія. – Тернопіль : ТНЕУ, 2016. – 340 с.
37. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Яцуба В. Г. Служба в органах місцевого самоврядування : навч. посіб. – Київ : Атіка, 2012. – 288 с.
38. Лугова О. І. Управління персоналом державної служби : навч. посіб. – Київ : Центр учб. літ., 2013. – 256 с.
39. Людський розвиток в Україні : інституційне забезпечення публічної служби / за ред. Е. А. Афоніна. – Київ : НАДУ, 2014. – 328 с.
40. Мазаракі А. А., Беляєв О. О. Публічний сектор економіки : підручник. – Київ : КНТЕУ, 2010. – 472 с.
41. Мартиненко В. М. Державна регіональна політика та місцеве самоврядування : монографія. – Київ : Парламентське вид-во, 2011. – 360 с.

- 42.Мельник А. Ф., Виклюк М. І. Державне управління : теорія і практика. – Тернопіль : Економічна думка, 2015. – 296 с.
- 43.Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Методичні рекомендації щодо підготовки кадрів для ЖКГ. URL: <https://www.minreg.gov.ua> (дата звернення: 02.11.2025).
- 44.Надолішній П. І. Державне управління та місцеве самоврядування в умовах трансформації : монографія. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2010. – 384 с.
- 45.НАДС. Типові програми підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. URL: <https://nads.gov.ua/page/navchannia> (дата звернення: 02.11.2025).
- 46.Оболенський О. Ю. Державна служба : підручник. – Київ : КНЕУ, 2003. – 472 с.
- 47.Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://www.rada.gov.ua> (дата звернення: 02.11.2025).
- 48.Пархоменко-Куцевіл О. І. Професійний розвиток державних службовців у контексті євроінтеграції : монографія. – Київ : НАДУ, 2018. – 248 с.
- 49.Плотніков О. В. Публічна служба в умовах децентралізації : монографія. – Харків : Право, 2019. – 230 с.
- 50.Портал державних закупівель «ProZorro». URL: <https://prozorro.gov.ua> (дата звернення: 02.11.2025).
- 51.Програма Ради Європи «Good Governance in Ukraine». URL: <https://www.coe.int> (дата звернення: 02.11.2025).
- 52.Публічне адміністрування : словник-довідник / за ред. В. Б. Авер'янова. – Київ : Юрид. думка, 2012. – 512 с.
- 53.Рахункова палата України. Аналітичні матеріали щодо використання бюджетних коштів у сфері ЖКГ. URL: <https://rp.gov.ua> (дата звернення: 02.11.2025).
- 54.Романенко Є. О. Механізми державного управління : навч. посіб. – Київ : НАДУ, 2011. – 276 с.
- 55.Рудак С. А. Професійний розвиток і патріотичні цінності державних службовців. Формування сучасної науки: методика та практика : матеріали VI всеукр. студент. наук. конф., м. Івано-Франківськ, 20 груд. 2024 р. С. 100–101.

- 56.Серьогін С. М. Публічне управління в умовах реформ : монографія. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. – 320 с.
- 57.Стратегія професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування на 2023–2027 роки. URL: <https://nads.gov.ua> (дата звернення: 02.11.2025).
- 58.Сурай І. С. Управління персоналом публічної служби : навч. посіб. – Київ : НАДУ, 2015. – 244 с.
- 59.Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування та децентралізація : навч. посіб. – Київ : ЗУРЦ, 2017. – 256 с.
- 60.Токовенко О. В. Професійна компетентність посадових осіб місцевого самоврядування : монографія. – Київ : НАДУ, 2014. – 204 с.
- 61.Федорчак О. В. Публічний менеджмент : навч. посіб. – Тернопіль : ТНЕУ, 2019. – 310 с.
- 62.Хаджирадєва С. К. Державне управління та європейські цінності : монографія. – Київ : НАДУ, 2012. – 280 с.
- 63.Чукін М. В. Організація підвищення кваліфікації державних службовців : навч.-метод. посіб. – Київ : НАДУ, 2016. – 188 с.
- 64.Шевченко О. В. Публічна служба: теорія, методологія, практика : монографія. – Київ : Центр учб. літ., 2020. – 332 с.
- 65.OECD/SIGMA. Principles of Public Administration. URL: <https://www.sigmaweb.org> (дата звернення: 02.11.2025).
- 66.UNDP Ukraine. Local Governance and Reform projects. URL: <https://www.ua.undp.org> (дата звернення: 02.11.2025).