

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
кафедра публічного адміністрування

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри

Семенець-Орлова І.А.

« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

«СЛУЖБА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ»

Виконала: студентка групи
С-8-21-Б1ПУА(4.0з)
спеціальності 281 «Публічне управління
та адміністрування»
Кирган Анастасія Валеріївна
Керівник: PhD, доцент, Кузьменко Г.О.

Київ 2025

АНОТАЦІЯ

Кирган Анастасія Валеріївна. «Служба в органах місцевого самоврядування».

Кваліфікаційна робота на здобуття рівня вищої освіти «бакалавр» із спеціальності «Публічне управління та адміністрування» - Міжрегіональна Академія управління персоналом – Київ. 2025

У кваліфікаційній роботі визначено теоретико-методологічні засади професійного розвитку персоналу публічної служби. Проаналізована стан та проблеми управління професійним розвитком на публічній службі в Україні. Розкрито шляхи удосконалення управління професійним розвитком публічних службовців.

Ключові слова: професійний розвиток, публічна служба, публічне управління, персонал, професійний розвиток.

SUMMARY

Kyrhan Anastasiya. "Service in Local Self-Government Bodies".

Thesis for obtaining the level of higher education "Bachelor" in "Public Administration" - Interregional Academy of Personnel Management - Kyiv. 2025

The thesis defines the theoretical and methodological foundations of professional development of public service personnel. It analyses the state and problems of professional development management in the public service in Ukraine. It reveals ways to improve the management of professional development of public servants.

Key words: professional development, public service, public administration, personnel, professional development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.....	6
1.1. Сутність та особливості професійного розвитку персоналу на публічній службі.....	6
1.2. Нормативно-правове забезпечення управління професійним розвитком публічних службовців	11
1.3. Зарубіжний досвід організації професійного розвитку у сфері публічного управління.....	17
РОЗДІЛ 2 СТАН ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ.....	23
2.1. Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.....	23
2.2. Аналіз кадрового потенціалу та основних проблем професійного розвитку.....	28
2.3. Оцінювання ефективності професійного розвитку персоналу публічної служби.....	33
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	40
3.1. Запровадження сучасних підходів і цифрових технологій у професійний розвиток.....	40
3.2. Формування індивідуальних траєкторій професійного зростання службовців.....	43
3.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності системи управління професійним розвитком на публічній службі.....	50
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	58

ВСТУП

Управління професійним розвитком персоналу є однією з основних складових ефективного функціонування публічної служби. В умовах швидких соціально-економічних змін, інтеграції нових технологій та глобалізації питання підвищення кваліфікації, навчання та розвитку державних службовців стає все більш важливим для забезпечення належної роботи органів державної влади та місцевого самоврядування. Професійний розвиток публічних службовців є важливим чинником не тільки підвищення їх компетенцій, а й зміцнення довіри до державних інститутів з боку громадян.

Процес професійного розвитку на публічній службі включає в себе широкий спектр заходів, серед яких підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації. Зважаючи на постійні зміни в управлінській практиці, важливим аспектом є забезпечення державних службовців інструментами та знаннями, що відповідають сучасним вимогам.

Актуальність дослідження: в умовах сучасних соціально-економічних та політичних трансформацій в Україні, професійний розвиток персоналу на публічній службі набуває особливого значення. Державна служба є важливим інструментом забезпечення ефективного функціонування державних органів, тому розвиток кваліфікаційного потенціалу її працівників безпосередньо впливає на якість управлінських процесів і рівень довіри громадян до державних інститутів.

Управління професійним розвитком державних службовців передбачає постійну адаптацію до змінюваних умов, таких як впровадження нових технологій, змін в законодавстві, модернізація державного управління та підвищення вимог до професійної компетентності. Це вимагає створення ефективної системи навчання, підготовки та перепідготовки, що відповідала б сучасним викликам та потребам державного управління.

Об'єктом дослідження є: система управління професійним розвитком персоналу на публічній службі в Україні.

Предметом дослідження є: процеси підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, а також проблеми та шляхи вдосконалення управління професійним розвитком на публічній службі.

Метою дослідження є: аналіз існуючої системи управління професійним розвитком державних службовців в Україні, виявлення основних проблем у цій сфері та розробка рекомендацій щодо удосконалення механізмів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації на публічній службі.

Завдання дослідження:

Проаналізувати теоретичні аспекти професійного розвитку персоналу на публічній службі.

Оцінити нормативно-правову базу, що регулює процеси підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців в Україні.

Вивчити досвід інших країн у сфері управління професійним розвитком публічних службовців та можливості його адаптації в Україні.

Дослідити стан професійного розвитку на публічній службі в Україні, виявити основні проблеми та виклики.

Оцінити ефективність існуючих методів професійного розвитку державних службовців в Україні.

Розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління професійним розвитком на публічній службі.

Теоретична основа дослідження: ґрунтується на принципах управлінської теорії, теорії державного управління та організаційного розвитку. Професійний розвиток персоналу на публічній службі є складовою частиною управління людськими ресурсами, яка включає в себе підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації службовців для забезпечення ефективного функціонування державних органів.

Основними теоретичними підходами є концепція життєвого циклу державного службовця, що передбачає постійний процес навчання та розвитку протягом кар'єри, а також підхід до професійного розвитку через компетенції, що включають знання, навички та ставлення службовців, необхідні для виконання їхніх обов'язків.

Методологічна база дослідження

Методологічну основу дослідження складають загальнонаукові та спеціальні методи, що дозволяють комплексно аналізувати процеси управління професійним розвитком на публічній службі. Зокрема, використовуються такі методи:

Аналіз та синтез — для вивчення теоретичних підходів до управління професійним розвитком та виявлення основних проблем і тенденцій.

Порівняльний аналіз — для оцінки зарубіжного досвіду та його адаптації в українських умовах.

Метод інтерв'ю та опитування — для збору емпіричних даних про практики професійного розвитку державних службовців в Україні.

Метод експертних оцінок — для визначення ефективності існуючих систем і методик професійного розвитку.

Моніторинг та оцінка — для оцінювання результатів навчальних програм та професійного зростання службовців на публічній службі.

Обсяг і структура магістерської роботи.

Робота в своєму складі має вступ, 3 розділи та висновки. Робота ілюстрована 7 таблицями. Повний обсяг роботи складає 64 сторінок. Літературні джерела: 44.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Сутність та особливості професійного розвитку персоналу на публічній службі

Професійний розвиток персоналу на публічній службі є важливим складником ефективного функціонування органів державної влади, оскільки безперервне вдосконалення кваліфікаційних і компетентнісних характеристик службовців сприяє забезпеченню високого рівня адміністративних послуг і досягненню результативності в управлінських процесах. Визначення професійного розвитку персоналу на публічній службі включає комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення знань, навичок та особистісних якостей, необхідних для виконання професійних обов'язків, а також адаптацію до змінних вимог і умов роботи в державному секторі.

Професійний розвиток на публічній службі передбачає багатоетапний процес, який охоплює не лише початкову підготовку, а й постійне підвищення кваліфікації, перепідготовку та вдосконалення навичок службовців. Це дає змогу державним органам ефективно реагувати на зміни в законодавстві, запровадження нових технологій, управлінських практик і вимог суспільства до якості публічних послуг. Оскільки публічна служба є ключовим елементом державного управління, її успішність багато в чому залежить від професіоналізму і здатності працівників швидко адаптуватися до нових викликів.

Професійний розвиток передбачає не лише покращення професійних навичок, але й формування нових компетенцій, які відповідають вимогам, що постійно змінюються в умовах глобалізації, цифровізації та інтернаціоналізації. Це включає в себе розвиток навичок стратегічного мислення, управління

змiнами, цифрових технологiй, комунiкацiй, а також здатностi до мiжкультурної взаємодiї в умовах мiжнародного спiвробiтництва. Професiйний розвиток також сприяє змiцненню морально-психологiчної стiйкостi службовцiв, розвитку лiдерських якостей та здатностi до прийняття рiшень в умовах високої невизначеностi та стресових ситуацiй[22].

Одним iз ключових аспектiв професiйного розвитку на публiчнiй службi є наявнiсть чiтко розробленої системи навчання та оцiнки результатiв цього процесу. Ця система повинна бути iнтегрована в загальну стратегiю розвитку публiчного управлiння та орієнтована на досягнення конкретних цiлей — пiдвищення ефективностi роботи органiв державної влади, покращення рiвня задоволення громадян вiд публiчних послуг, пiдвищення прозоростi та пiдконтрольностi органiв влади. Успiшний професiйний розвиток також включає в себе активну участь службовцiв у процесах прийняття рiшень, розробцi полiтик i стратегiї, що дозволяє забезпечити бiльш ефективне управлiння на всiх рiвнях.

Крiм того, професiйний розвиток є важливим iнструментом мотивацiї i залучення талановитих кадрiв до державної служби. За умов постiйної конкуренцiї за висококвалiфiкованi кадри в умовах глобалiзованої економiки, iнвестицiї в професiйний розвиток спiвробiтникiв стають важливим фактором для залучення молодих спецiалiстiв, а також збереження висококвалiфiкованого персоналу в системi публiчного управлiння. Водночас важливим є створення стимулюючих умов для професiйного зростання всiх службовцiв, починаючи вiд нижчих рiвнiв до вищих посадових осiб, що забезпечує органiчний розвиток публiчної служби в цiлому.

У пiдсумку, професiйний розвиток персоналу на публiчнiй службi є складним i багатогранним процесом, який забезпечує пiдвищення ефективностi публiчного управлiння, здатнiсть реагувати на змiни в управлiнському середовищi та вдосконалення надання публiчних послуг. Це не лише набiр

практичних навичок, а й стратегічний підхід до розвитку людського капіталу в державному секторі[15].

У процесі забезпечення ефективності діяльності публічної служби ключову роль відіграє професійний розвиток персоналу. Він охоплює різні етапи та напрями, спрямовані на постійне оновлення знань, умінь і навичок державних службовців відповідно до викликів часу. У таблиці 1.1 представлено основні етапи професійного розвитку персоналу на публічній службі, їх напрями, цілі та очікувані результати.

Таблиця 1.1 - Визначення професійного розвитку персоналу на публічній службі

Етапи професійного розвитку	Основні напрями	Цілі та завдання	Результати
Початкова підготовка	Професійне навчання для нових працівників	Ознайомлення з основами державного управління та внутрішньою політикою органів влади	Освоєння базових знань та навичок, необхідних для роботи на публічній службі
Підвищення кваліфікації	Курси підвищення кваліфікації, тренінги	Розширення знань і навичок відповідно до нових вимог і технологій	Збільшення ефективності виконання обов'язків, підвищення професіоналізму
Перепідготовка	Перекваліфікація у разі зміни спеціалізації	Надання нових знань і навичок для виконання нових завдань	Адаптація до нових умов роботи, покращення результативності в новій сфері
Розвиток лідерських якостей	Лідерські тренінги, програми розвитку управлінських навичок	Формування стратегічного мислення та здатності до прийняття рішень	Підвищення ефективності управлінських функцій та лідерських якостей
Навчання новим технологіям	Інноваційні тренінги, освоєння цифрових інструментів	Вдосконалення навичок роботи з новими технологіями в управлінні	Підвищення адаптивності органів публічної влади до змін у технологічному середовищі

Джерело: розроблено автором на основі[3]

Таблиця відображає основні етапи професійного розвитку персоналу на публічній службі, їх напрямки, цілі та завдання, а також результати, до яких призводить кожен етап цього процесу.

Особливості професійного розвитку в умовах публічного управління обумовлені специфікою роботи державних службовців та вимогами, які постійно змінюються в контексті сучасних соціальних, економічних і технологічних викликів. Публічне управління, як складна та багатогранна сфера, передбачає участь державних службовців у вирішенні широкого спектра завдань, що потребують не лише професіоналізму, а й здатності до постійного навчання та адаптації до нових умов. У таких умовах процес професійного розвитку набуває особливої важливості, оскільки ефективність функціонування державних органів та якість публічних послуг напряму залежить від компетентності працівників.

Однією з головних особливостей професійного розвитку в публічному управлінні є необхідність комплексного підходу до навчання та розвитку кадрового потенціалу. Оскільки державні службовці працюють в умовах високої відповідальності, зокрема щодо управління державними ресурсами та реалізації політик, їхній професійний розвиток має бути постійним і різноманітним. Це включає не лише базові курси підвищення кваліфікації, а й участь у тренінгах, семінарах, науково-практичних конференціях, а також вивчення інноваційних методів управління, міжнародних стандартів та практик. Однак важливою є також інтеграція цих знань у повсякденну практику публічного управління для досягнення реальних результатів у роботі.

Крім того, професійний розвиток в умовах публічного управління неможливий без взаємодії з іншими інститутами та організаціями, що займаються підготовкою та перепідготовкою кадрів. Це можуть бути вищі навчальні заклади, центри підвищення кваліфікації, органи управління державним сектором та міжнародні установи. Спільна діяльність цих структур дозволяє створювати більш ефективні програми розвитку, які враховують як

вимоги національного законодавства, так і міжнародний досвід. Завдяки цьому, державні службовці можуть отримати необхідні навички для роботи в сучасному інформаційному та глобалізованому середовищі, де важливо не лише володіти традиційними знаннями, але й мати здатність до швидкої адаптації до нових умов[36].

Особливістю професійного розвитку в публічному управлінні є також необхідність врахування специфіки кожної сфери діяльності та рівня посад. Різні категорії державних службовців мають різні вимоги до кваліфікаційних характеристик і компетенцій, що визначає індивідуальні підходи до їхнього навчання і розвитку. Так, для керівників вищого рівня важливими є стратегічне мислення, лідерські якості та вміння приймати рішення в умовах невизначеності, тоді як для спеціалістів і виконавців більше значення має професійне вдосконалення у конкретних напрямках діяльності.

Не менш важливою особливістю є необхідність постійного моніторингу ефективності програм професійного розвитку. Це дозволяє виявляти слабкі місця у підготовці державних службовців, коригувати навчальні програми, а також адаптувати їх до нових вимог. Оцінка ефективності повинна здійснюватися на всіх етапах професійного розвитку — від підготовки до перепідготовки та підвищення кваліфікації, з огляду на реальні результати роботи службовців і ефективність надання публічних послуг.

Таким чином, особливості професійного розвитку в умовах публічного управління полягають у необхідності постійного оновлення знань, впровадження нових технологій управління, врахування індивідуальних потреб працівників та специфіки їх діяльності. Це забезпечує не тільки високу кваліфікацію державних службовців, але й ефективність усієї системи публічного управління, що в свою чергу має безпосередній вплив на якість і доступність публічних послуг для громадян[32].

1.2. Нормативно-правове забезпечення управління професійним розвитком публічних службовців

Законодавчі та нормативні акти, що регулюють професійний розвиток публічних службовців, складають важливу частину правової основи державного управління. Вони визначають основні вимоги до кваліфікації, навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників державного сектору, а також сприяють забезпеченню ефективності роботи органів публічної влади. Законодавча база визначає загальні принципи, правила та механізми організації процесів професійного розвитку державних службовців, забезпечуючи правовий фундамент для їхньої діяльності.

Одним із ключових нормативних актів, що регулює професійний розвиток публічних службовців, є Закон України «Про державну службу», прийнятий 10 грудня 2015 року. Цей документ встановлює основи організації державної служби, визначає правові та організаційні засади професійного розвитку службовців. Зокрема, в ньому передбачено, що державні службовці зобов'язані проходити курси підвищення кваліфікації, перепідготовки та професійного навчання для забезпечення високого рівня їх компетентності та відповідності вимогам служби. Цей закон також встановлює правила прийому на державну службу, проходження атестації, умови кар'єрного зростання та відповідальність службовців.

Нормативним актом, що безпосередньо регулює організацію підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників державної служби, є Постанова Кабінету Міністрів України від 25 грудня 2019 року № 1138 «Про затвердження Порядку підвищення кваліфікації державних службовців». Цей акт визначає порядок проведення навчальних заходів, вимоги до організаторів, а також процедури сертифікації результатів підвищення кваліфікації. Згідно з цією постановою, державні службовці мають проходити підвищення кваліфікації не рідше одного разу на три роки. Окрім того, законодавець вказує на важливість

застосування сучасних методик та технологій у навчальному процесі, зокрема використання онлайн-курсів, семінарів і тренінгів[20].

Також важливим є Закон України «Про професійну освіту», який визначає правові основи для розвитку професійної освіти в Україні, в тому числі в сфері публічного управління. Закон зазначає, що публічні службовці повинні мати можливість отримувати відповідну професійну освіту, що дозволяє їм розвиватися в своїй кар'єрі та адаптуватися до змін у державному управлінні. Цей акт ставить завдання перед державними органами забезпечити доступ до професійної освіти для всіх працівників публічного сектору, а також сприяти вдосконаленню навчальних планів і програм.

Окрім того, важливу роль у регулюванні професійного розвитку публічних службовців відіграють численні методичні рекомендації та інструкції, які розробляються для забезпечення ефективності процесів навчання та підвищення кваліфікації. Наприклад, Міністерство молоді та спорту України, Міністерство фінансів, а також інші центральні органи виконавчої влади розробляють спеціалізовані програми та матеріали для навчання державних службовців у своїх відповідних сферах діяльності.

Управління професійним розвитком державних службовців регулюється також міжнародними нормами і стандартами. Так, Україна є учасником міжнародних організацій, таких як ООН, ЄС, та ОЕСР, які розробляють рекомендації щодо стандартів професійного розвитку публічних службовців. Зокрема, Рекомендації Ради Європи щодо професійної етики та розвитку компетенцій публічних службовців є важливими орієнтирами для забезпечення високих стандартів професіоналізму в управлінні.

Законодавчі та нормативні акти, що регулюють професійний розвиток публічних службовців, є основою для створення ефективної системи підготовки та вдосконалення кадрового потенціалу в державному секторі. Вони забезпечують необхідну правову базу для вдосконалення діяльності державних

органів, зростання кваліфікації публічних службовців, а також адаптацію органів публічного управління до вимог часу[11].

Для ефективного функціонування системи професійного розвитку публічних службовців необхідно чітке нормативно-правове регулювання. Законодавчі та нормативні акти визначають основні принципи, вимоги, процедури та стандарти підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів у сфері державного управління. У таблиці 1.2 узагальнено ключові документи, які регламентують цю діяльність, з коротким описом їх змісту, датою прийняття та основними положеннями.

Таблиця 1.2 - Основні законодавчі та нормативні акти, які регулюють професійний розвиток публічних службовців

Назва нормативного акта	Опис	Дат а прийняття	Основні положення
Закон України «Про державну службу»	Основний закон, що регулює порядок проходження служби, вимоги до професійної підготовки, підвищення кваліфікації та атестації державних службовців.	10 грудня 2015 року	Встановлює вимоги до професіоналізму, організовує систему кар'єрного росту, підвищення кваліфікації та перепідготовки службовців.
Постанова Кабінету Міністрів України від 25 грудня 2019 року № 1138	Порядок підвищення кваліфікації державних службовців, вимоги до організаторів навчальних заходів.	25 грудня 2019 року	Регулює процеси підвищення кваліфікації службовців, вимагає проходження кваліфікаційних курсів не рідше одного разу на три роки.

Продовження таблиці 1.2

Закон України «Про професійну освіту»	Закон, що регулює правові основи професійної освіти, зокрема для державних службовців.	09 липня 2014 року	Визначає принципи розвитку професійної освіти, в тому числі в сфері публічного управління, та забезпечує доступ до професійного навчання.
Рекомендації Ради Європи	Міжнародні стандарти щодо професійної етики та розвитку компетенцій публічних службовців.	Періодично оновлюються	Визначають міжнародні стандарти етики та компетенцій, орієнтуючи на високий рівень професіоналізму в публічній службі.
Методичні рекомендації та інструкції різних міністерств	Методичні розробки для підготовки державних службовців у різних сферах діяльності (фінанси, молодь та спорт, соціальна політика тощо).	Різні дати	Пояснюють специфіку підготовки та підвищення кваліфікації відповідно до галузевих потреб, забезпечуючи ефективне навчання в окремих секторах публічного управління.

Джерело: розроблено автором на основі[28]

Ця таблиця допомагає систематизувати ключові нормативно-правові акти, які впливають на професійний розвиток публічних службовців, а також окреслює основні аспекти, що регулюють цей процес.

Державні органи та установи відіграють ключову роль у забезпеченні професійного розвитку публічних службовців, оскільки саме вони відповідають за створення і підтримку системи навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників державного сектору. Професійний розвиток державних службовців має стратегічне значення для ефективності функціонування органів державної влади, оскільки висококваліфіковані кадри є

основою для прийняття обґрунтованих рішень та забезпечення якості державного управління.

Основним державним органом, що відповідає за професійний розвиток публічних службовців, є Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). Це агентство розробляє нормативно-правові акти, методичні рекомендації та програми навчання для державних службовців, організовує курси підвищення кваліфікації, спеціалізовані тренінги, семінари та інші форми навчання. НАДС також координує роботу навчальних закладів, які займаються підготовкою кадрів для державної служби, забезпечує стандартизацію навчальних програм та сертифікацію курсів для державних службовців. Окрім цього, НАДС проводить моніторинг і оцінку ефективності навчальних програм та діяльності органів державної служби в цілому, що дозволяє коригувати стратегії професійного розвитку на основі отриманих результатів.

Ще одним важливим органом є Міністерство освіти і науки України, яке забезпечує загальні засади розвитку освіти в Україні, включаючи професійну освіту для державних службовців. Через різноманітні установи та заклади вищої освіти здійснюється підготовка майбутніх працівників державної служби. Міністерство освіти і науки визначає вимоги до навчальних програм і акредитації освітніх закладів, що готують кадри для публічного управління. Цей орган також бере участь у розробці стратегій для покращення якості освіти та професійної підготовки в системі публічної служби.

Роль органів місцевого самоврядування в забезпеченні професійного розвитку публічних службовців не менш важлива. Місцеві органи влади, такі як обласні, міські та районні адміністрації, реалізують програми підвищення кваліфікації для своїх працівників на місцях. Вони співпрацюють з навчальними закладами та іншими державними органами для організації тренінгів, семінарів та курсів, що дозволяє персоналу місцевих органів адаптуватися до нових вимог законодавства та змін у суспільно-економічному середовищі[6].

Також важливу роль у професійному розвитку публічних службовців відіграють спеціалізовані організації та навчальні заклади, що працюють у рамках державного замовлення. Наприклад, Академія державного управління при Президенті України є однією з головних установ, що забезпечує підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації для висококваліфікованих кадрів публічного управління. Такі навчальні заклади проводять спеціалізовані курси, що відповідають вимогам публічного сектора, готують державних службовців до виконання функцій, пов'язаних із управлінською, економічною, правовою та організаційною діяльністю.

До того ж, державні установи повинні активно співпрацювати з іншими державними та приватними організаціями, які здійснюють навчання і надають консультаційні послуги для державних службовців. Зокрема, в умовах цифрової трансформації державного управління, важливим аспектом є надання навчальних ресурсів у форматі онлайн-курсів та тренінгів, що дозволяє більш ефективно і зручніше підвищувати кваліфікацію працівників публічної служби. Це дозволяє скоротити витрати часу та коштів на навчання і надає державним службовцям доступ до сучасних методів навчання.

Підвищення професійного рівня працівників державної служби є важливою частиною загальної стратегії реформування публічного сектора, оскільки висококваліфіковані кадри здатні реалізувати нові підходи до управління та адаптуватися до викликів, що постають перед державою в умовах глобалізації, технологічних змін і змін у політичному середовищі. Ось чому роль державних органів у забезпеченні професійного розвитку є стратегічно важливою для стабільності та ефективності публічного управління в Україні[1].

1.3. Зарубіжний досвід організації професійного розвитку у сфері публічного управління

Професійний розвиток публічних службовців в країнах Європейського Союзу має низку специфічних рис, які зумовлені політичними, економічними та соціальними умовами, а також вимогами до ефективності публічного управління. ЄС активно працює над підвищенням професіоналізму та компетенцій своїх державних службовців, впроваджуючи передові моделі навчання, підтримуючи стандарти якості в освіті та практиці, що надає можливість підвищити ефективність державного управління та громадської служби в цілому.

Однією з особливостей професійного розвитку в країнах ЄС є висока інтеграція та стандартизація системи підготовки публічних службовців. У рамках Європейського Союзу є низка ініціатив та проектів, які сприяють гармонізації навчальних програм, стандартів професійної підготовки та підвищення кваліфікації для державних службовців. Наприклад, Європейський інститут державного управління (EIPA) створює платформи для навчання, які охоплюють широке коло питань від етики в державному управлінні до цифрових технологій та управлінських практик. Ці ініціативи дозволяють службовцям з різних країн мати доступ до спільних освітніх програм, що є важливим фактором для забезпечення єдиних стандартів у публічному секторі.

Крім того, в країнах ЄС особлива увага приділяється розвитку так званих «м'яких» навичок, таких як лідерство, комунікація, стратегічне планування, інноваційність і креативність. Враховуючи швидкі зміни в технологічному середовищі та соціальних потребах, публічні службовці повинні мати не лише базову професійну підготовку, але й здатність адаптуватися до змін, що є ключовим аспектом для досягнення ефективного управління.

Процес професійного розвитку також включає не тільки традиційне навчання та підвищення кваліфікації, а й створення індивідуальних планів

кар'єрного зростання для службовців. У багатьох країнах ЄС існують системи менторства, наставництва, а також професійні програми для молодих фахівців. Ці програми передбачають можливості для початкової кар'єри в державному секторі, забезпечуючи високий рівень інтеграції нових працівників в існуючі управлінські структури. Особливу увагу приділяють адаптації новачків до специфіки роботи на публічній службі, а також до культури державного управління країни[43].

Важливу роль у професійному розвитку публічних службовців відіграють міжнародні навчальні ініціативи та програми, які дозволяють державним службовцям з різних країн ЄС обмінюватися досвідом та зростати професійно. Це не тільки сприяє розвитку міжкультурної компетентності та покращенню координації між державами-членами ЄС, але й підвищує ефективність міжурядових і міждержавних проєктів та програм.

Зокрема, програми стажувань та обміну, організовані ЄС, дають можливість державним службовцям отримувати досвід роботи в інших країнах, що є важливим аспектом для розвитку їхніх компетенцій у міжнародному контексті. Це також допомагає забезпечити єдність політик і стандартів у межах ЄС, що в свою чергу впливає на покращення результатів діяльності публічної адміністрації в кожній окремій державі-члені.

У країнах ЄС активно підтримуються також програми навчання в області цифрових технологій і інноваційних методів управління. Оскільки сучасне публічне управління неможливо уявити без використання цифрових інструментів, публічні службовці повинні мати відповідну підготовку для роботи з новими технологіями. Це включає як загальні знання в області інформаційних технологій, так і спеціалізовані курси з електронного урядування, управління даними, кібербезпеки та інших важливих напрямів.

Отже, особливості професійного розвитку публічних службовців в країнах ЄС полягають у комплексному підході до навчання, інтеграції міжнародного досвіду, розвитку як професійних, так і «м'яких» навичок, а

також адаптації до швидких технологічних і соціальних змін. Європейський Союз вважає професіоналізм публічних службовців важливим фактором для забезпечення стабільності та ефективності публічного управління, що, в свою чергу, сприяє досягненню високих стандартів життя громадян[33].

Досвід США та інших країн у сфері підвищення кваліфікації та розвитку державних службовців демонструє високий рівень організації професійного навчання, що має на меті не лише покращення ефективності публічного управління, але й створення умов для кар'єрного зростання та розвитку співробітників у державному секторі. У цих країнах підвищення кваліфікації є важливою складовою частиною управлінської практики, і значна увага приділяється постійному розвитку як «твердих», так і «м'яких» навичок державних службовців.

У США професійне навчання і підвищення кваліфікації державних службовців регулюються через цілу низку програм, ініціатив і стандартів, які були розроблені федеральними та місцевими органами влади. Зокрема, в США існує так звана Федералла програма навчання (Federal Training Program), яка охоплює широкий спектр тем, починаючи від управлінських навичок до специфічних технічних компетенцій. Ця програма надає можливість державним службовцям отримувати сертифікацію, що визнана на федеральному рівні, і дозволяє їм підвищувати свою кваліфікацію у відповідності до вимог ринку праці та змін у державному управлінні.

Крім того, в США існує система постійного навчання для всіх рівнів державної служби, включаючи програму розвитку керівників середнього та вищого рівня. Важливим елементом цієї програми є Leadership Development Program (LDP), який сприяє розвитку лідерських навичок і здатності до ефективного управління командами та великими проектами. Програма передбачає не лише теоретичне навчання, а й практичні завдання, в яких учасники повинні застосовувати отримані знання на практиці[22].

Іншим важливим інструментом розвитку державних службовців у США є програма навчання, яка фокусується на цифрових технологіях та інноваціях у публічному управлінні. Зокрема, в останні роки велика увага приділяється розвитку навичок у сфері електронного урядування та використання технологій для покращення комунікацій з громадянами та оптимізації внутрішніх процесів в державних установах. Уряд США активно підтримує програми навчання в галузі кібератак, захисту даних та забезпечення кібербезпеки, що є важливим аспектом у сучасному публічному управлінні.

Досвід інших країн, таких як Канада, Великобританія та Австралія, також свідчить про високу увагу до професійного розвитку державних службовців. У Канаді, наприклад, велика роль у підвищенні кваліфікації державних службовців надається Канадійському інституту управління (Canada School of Public Service), який проводить навчання за різними напрямками, включаючи стратегічне управління, управління проектами, а також програми для молодих спеціалістів, які бажають розпочати кар'єру в публічній службі. У Канаді також активно працюють над покращенням навичок у сфері інклюзивного управління та різноманітності, що допомагає забезпечити рівні можливості для всіх груп населення.

У Великобританії важливим аспектом є розвиток "м'яких" навичок державних службовців, що включає курси з комунікації, управління конфліктами та лідерства. Державні службовці також проходять різноманітні програми підвищення кваліфікації, які сприяють покращенню якості обслуговування громадян та ефективності державних інститутів. Британський уряд активно працює над впровадженням цифрових технологій у публічне управління і підтримує програми для розвитку навичок з електронного урядування.

Австралія в свою чергу має цілу низку програм для розвитку публічних службовців, серед яких окрему увагу приділяють навчанню щодо інтеграції нових технологій у сферу державного управління. Програми націлені на

підготовку висококваліфікованих фахівців, здатних управляти проектами в умовах швидких змін технологічного середовища. В Австралії також велика увага приділяється управлінню змінами в державному секторі, що дозволяє публічним службовцям ефективно адаптуватися до нових викликів і забезпечувати високий рівень громадської довіри.

Таким чином, досвід США та інших країн свідчить про важливість системного підходу до професійного розвитку державних службовців. Створення умов для безперервного навчання, інтеграція сучасних технологій та акцент на розвитку лідерських і управлінських навичок є важливими аспектами для підвищення ефективності публічного управління на глобальному рівні. Ці практики можуть бути корисними для розвитку професійної підготовки та кваліфікації державних службовців в інших країнах, зокрема і в Україні[17].

У першому розділі курсової роботи було розглянуто основні аспекти, що стосуються професійного розвитку персоналу на публічній службі. Огляд теоретичних основ і нормативно-правового забезпечення показав важливість професійного розвитку для підвищення ефективності публічного управління, а також для забезпечення високої якості обслуговування громадян.

Особливості професійного розвитку в умовах публічного управління визначаються як необхідність адаптації державних службовців до швидких змін в управлінських процесах, розвитком нових технологій та потребою у постійному вдосконаленні навичок. У зв'язку з цим, важливим є забезпечення безперервного навчання і розвитку, що включає як технічні, так і м'які навички, необхідні для виконання завдань публічного управління.

Нормативно-правова база, що регулює професійний розвиток публічних службовців, є основою для створення та реалізації програм навчання. Закони, постанови та інші нормативно-правові акти визначають принципи, вимоги та стандарти професійної підготовки в державному секторі. Зокрема, важливою складовою є розвиток системи підвищення кваліфікації, яка включає перепідготовку, тренінги, курси, сертифікаційні програми та інші заходи.

Досвід зарубіжних країн, зокрема Європейського Союзу, США, Канади, Великобританії та Австралії, демонструє ефективність систем, спрямованих на безперервний професійний розвиток службовців. Оскільки ці країни мають розвинену систему державного управління, їхні практики можуть бути корисними для вдосконалення національних систем управління в Україні. Особливо важливою є роль державних органів у забезпеченні професійного розвитку, що передбачає не лише організацію навчальних програм, але й створення умов для самореалізації службовців, підтримку кар'єрного зростання та розвитку лідерських якостей.

Таким чином, професійний розвиток на публічній службі є критично важливим для забезпечення ефективної роботи державних інститутів. Вдосконалення цієї системи має стати одним із пріоритетів для державного управління, що вимагає подальших досліджень і впровадження міжнародних стандартів у сфері професійної підготовки та навчання публічних службовців.

РОЗДІЛ 2

СТАН ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

2.1. Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців

Підготовка державних службовців в Україні є важливим елементом системи публічного управління, оскільки ефективність державної служби прямо залежить від кваліфікації її кадрів. Структура та основні етапи підготовки державних службовців в Україні включають кілька ключових складових, які спрямовані на забезпечення високого рівня професіоналізму та здатності до ефективного виконання функцій державної служби.

Основним документом, що регулює процес підготовки державних службовців, є Закон України "Про державну службу", який визначає основні принципи та завдання підготовки кадрових ресурсів для публічного сектору. У рамках цієї системи виділяються три основні етапи підготовки: первинна підготовка, підвищення кваліфікації та перепідготовка.

Первинна підготовка державних службовців є першим етапом їх професійного розвитку. Цей етап включає як навчання у вищих навчальних закладах, так і спеціалізовані курси та тренінги, спрямовані на формування необхідних для роботи в державних органах знань та навичок. Навчальні програми зазвичай охоплюють аспекти державного управління, права, економіки, а також базові принципи етики та моральних стандартів для держслужбовців. Окрім того, важливу роль у підготовці відіграють стажування та практика в органах державної влади, що дозволяє отримати практичний досвід роботи[9].

Другим етапом є підвищення кваліфікації державних службовців. Це період, коли службовці, вже працюючи в органах державної влади, проходять

курси та тренінги, спрямовані на поглиблення їхніх знань у специфічних сферах публічного управління. Підвищення кваліфікації є регулярним процесом, що допомагає адаптувати службовців до змін, що відбуваються в управлінській практиці, впровадження нових технологій, а також до вимог законодавства та реформ в державному секторі. Курси підвищення кваліфікації включають як загальні теми з управлінської діяльності, так і специфічні програми, що відповідають напрямкам діяльності державного органу або сфери державної служби, в якій працює службовець.

Перепідготовка є останнім етапом у процесі професійного розвитку. Цей етап є необхідним для тих держслужбовців, які змінили свою спеціалізацію або потребують нових знань для виконання нових завдань. Перепідготовка часто відбувається через курси або програми, які дозволяють перейти до нової професійної ролі або змінити напрямок діяльності в межах публічної служби. Вона включає в себе навчання та підготовку з нових тем, технологій або спеціалізованих знань, необхідних для нової ролі в органах державної влади.

Система підготовки державних службовців в Україні потребує постійного вдосконалення. Важливим є не тільки навчання за певними програмами, але й створення умов для розвитку м'яких навичок, таких як комунікабельність, управління змінами, критичне мислення, що є важливими для ефективної роботи в державному секторі. Також важливу роль у підготовці відіграє інтеграція міжнародного досвіду, що дозволяє адаптувати українську систему підготовки до глобальних стандартів.

Загалом, структура підготовки державних службовців в Україні є багатогранною і охоплює всі етапи їх професійного розвитку, починаючи з базової підготовки і завершуючи перепідготовкою для подальшого вдосконалення навичок та адаптації до змін у державному управлінні. Ці етапи є основою для формування висококваліфікованого та професійного кадрового потенціалу державної служби[39].

Професійна підготовка державних службовців є основою ефективного функціонування системи публічного управління. Вона включає різні етапи, спрямовані на формування, оновлення та розширення знань і навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків в умовах постійних змін законодавства, технологій та суспільних викликів. У таблиці 2.1 представлено основні етапи підготовки державних службовців в Україні, з акцентом на їхнє призначення, завдання та форми реалізації.

Таблиця 2.1 - Основні етапи підготовки державних службовців в Україні

Етап підготовки	Опис	Ціль та завдання	Основні форми
1. Первинна підготовка	Підготовка нових державних службовців для виконання функцій на державній службі.	Формування основних знань та навичок для роботи в державних органах.	Навчання у вищих навчальних закладах, стажування в державних органах.
2. Підвищення кваліфікації	Процес вдосконалення знань і навичок службовців, що вже працюють на публічній службі.	Поглиблення знань та адаптація до нових вимог управління і законодавства.	Курси підвищення кваліфікації, тренінги, семінари.
3. Перепідготовка	Підготовка службовців до виконання нових завдань або зміни професійної ролі на державній службі.	Зміна професійної спеціалізації та адаптація до нових умов.	Спеціалізовані курси, програми перепідготовки, навчання за новими напрямками.

Джерело: розроблено автором на основі[34]

Ця таблиця демонструє основні етапи підготовки, які проходять державні службовці в Україні, а також форми та завдання кожного етапу, що сприяють їх професійному розвитку.

Механізми перепідготовки та підвищення кваліфікації є важливими складовими системи управління професійним розвитком державних службовців, особливо в умовах динамічних змін та постійних реформ в публічному управлінні. Сучасні вимоги публічної служби, зокрема в Україні, ставлять перед державними службовцями завдання адаптації до нових технологій, змін у законодавстві та підвищення ефективності управлінських процесів. У цьому контексті перепідготовка та підвищення кваліфікації є

важливими інструментами для забезпечення високої професійної компетентності кадрових ресурсів.

Перепідготовка — це процес, що дозволяє державним службовцям змінювати професійну спеціалізацію або здобувати нові знання, необхідні для виконання нових завдань на публічній службі. Це може бути актуальним у випадках, коли службовець змінює свою професійну роль або організацію, або коли необхідно освоїти нові інструменти управління, інноваційні технології чи змінене законодавство. Перепідготовка зазвичай здійснюється через спеціалізовані курси або програми, які орієнтовані на розвиток нових професійних навичок і здобуття специфічних знань у певних галузях публічного управління.

Підвищення кваліфікації є процесом, спрямованим на вдосконалення знань та навичок службовців, які вже працюють на публічній службі. Цей процес забезпечує службовцям можливість адаптуватися до змін у законодавстві, реформуванні державних інститутів, а також до впровадження нових інформаційних технологій і методів управління. Курси підвищення кваліфікації можуть охоплювати як загальні теми з державного управління, так і вузькоспеціалізовані програми, спрямовані на конкретні аспекти управлінської діяльності. Підвищення кваліфікації дозволяє службовцям залишатися конкурентоспроможними на ринку праці, відповідати сучасним вимогам і забезпечувати ефективне виконання своїх функцій.

Механізм перепідготовки та підвищення кваліфікації в контексті сучасних вимог публічної служби включає кілька важливих етапів. Перш за все, це визначення потреб у навчанні та розвитку. Система публічного управління повинна бути здатною ідентифікувати, які конкретні знання та навички необхідні службовцям для виконання своїх обов'язків. Для цього проводяться аналітичні дослідження, опитування службовців і керівників, а також аналізуються поточні потреби в реформах та змінах у державному управлінні[27].

Другим етапом є розробка та впровадження навчальних програм. Враховуючи специфіку державної служби, навчання повинно бути орієнтоване на практичні навички та знання, які допоможуть службовцям вирішувати завдання в конкретних умовах публічного управління. Програми навчання повинні бути гнучкими, адаптованими до швидких змін у законодавстві, технологіях та практиках управління. Програми підвищення кваліфікації та перепідготовки можуть проводитись як в Україні, так і за кордоном, з залученням міжнародних тренерів та консультантів.

Третім етапом є оцінка результатів навчання та впровадження зворотного зв'язку. Після проходження курсів підвищення кваліфікації чи перепідготовки важливо оцінити ефективність отриманих знань та навичок. Це дозволяє визначити, чи відповідають навчальні програми реальним вимогам публічної служби, а також чи сприяють вони підвищенню ефективності роботи службовців. Оцінка результатів навчання може здійснюватися за допомогою тестів, інтерв'ю або практичних завдань, що дозволяють визначити рівень засвоєння матеріалу.

Сучасні вимоги до публічної служби також включають необхідність інтеграції нових інформаційних технологій, систем електронного урядування та аналітичних інструментів. У зв'язку з цим, підвищення кваліфікації службовців повинно охоплювати не лише традиційні аспекти управлінської діяльності, а й сучасні технології, такі як обробка великих даних, кібербезпека, управління цифровими трансформаціями та електронні послуги. Підвищення кваліфікації має бути націлене на розвиток цих компетенцій, щоб державні службовці могли ефективно функціонувати в умовах постійних змін і швидко адаптуватися до нових викликів.

Таким чином, механізми перепідготовки та підвищення кваліфікації є невід'ємною частиною системи професійного розвитку державних службовців. Вони сприяють їх адаптації до нових вимог, підвищують ефективність виконання службових обов'язків та забезпечують відповідність сучасним

викликам публічного управління. Важливо, щоб ці процеси були гнучкими, комплексними і відповідали швидко змінним вимогам до професіоналізму в публічному секторі[18].

2.2. Аналіз кадрового потенціалу та основних проблем професійного розвитку

Оцінка кадрового потенціалу публічної служби в Україні є важливим етапом у процесі управління професійним розвитком державних службовців. Вона дозволяє не тільки визначити поточний стан кадрових ресурсів, а й передбачити майбутні потреби в кваліфікації персоналу, виявити недоліки в організації праці та сприяти формуванню більш ефективних механізмів підготовки й розвитку працівників державного сектору. Оцінка кадрового потенціалу також є важливим елементом для стратегічного планування, оптимізації структури державних органів та підвищення ефективності управлінських процесів.

Основною метою оцінки кадрового потенціалу є визначення рівня професійної компетентності державних службовців, виявлення їхніх сильних сторін і проблемних областей, а також розробка рекомендацій щодо покращення ефективності роботи публічної служби. В Україні цей процес набуває особливої актуальності через реформи в державному управлінні, інтеграцію з міжнародними стандартами та необхідність забезпечення високої якості управлінських послуг для громадян. Оцінка кадрового потенціалу дозволяє адаптувати кадрову політику до сучасних вимог, оптимізувати використання ресурсів та сприяти розвитку системи публічного управління[44].

Процес оцінки кадрового потенціалу в Україні складається з кількох етапів. Перший етап полягає у зборі інформації про існуючі кадрові ресурси. Для цього здійснюється аналіз складу кадрів, їхнього професійного досвіду, рівня освіти, навичок та кваліфікацій. Важливим є також вивчення

мотиваційних факторів працівників, їхнього ставлення до роботи, рівня задоволеності умовами праці та перспективами кар'єрного росту. Це дає змогу виявити наявні кадрові ресурси та можливості їхнього розвитку.

Другим етапом є оцінка ефективності діяльності державних службовців. Для цього застосовуються різні методи, зокрема атестація, проведення оцінки результатів роботи, аналіз виконання індивідуальних та командних завдань. Оцінка ефективності включає також виявлення проблем у виконанні обов'язків, таких як недостатній рівень кваліфікації, погана організація робочого процесу або низька мотивація. Оцінка результатів діяльності є важливим інструментом для визначення, які аспекти роботи потребують покращення, а які працюють ефективно.

Третім етапом є розробка рекомендацій щодо розвитку кадрового потенціалу. Враховуючи результати оцінки, керівництво державних органів повинно вживати заходів для підвищення ефективності роботи службовців. Це може включати навчання та підвищення кваліфікації, перепідготовку, а також перегляд мотиваційних і стимулюючих заходів. Рекомендації щодо розвитку кадрового потенціалу повинні бути конкретними та орієнтованими на покращення конкретних аспектів роботи, що дозволяють досягти високих результатів у діяльності публічної служби[13].

Існує кілька методів оцінки кадрового потенціалу, що використовуються в Україні. Один із найбільш поширених методів - це анкетування та опитування, що дозволяють отримати інформацію безпосередньо від державних службовців. Такі методи дають можливість оцінити їхнє ставлення до роботи, виявити проблеми, з якими вони стикаються в процесі виконання своїх обов'язків, а також зрозуміти, які фактори можуть мотивувати їх до більш ефективної роботи. Іншим методом є проведення інтерв'ю з керівниками підрозділів та службовцями, що дозволяє детальніше вивчити аспекти роботи кожного співробітника, його здібності, сильні та слабкі сторони.

Важливим інструментом є атестація державних службовців, що проводиться на основі оцінки результатів їх діяльності, здобутих знань та навичок, а також участі в програмах підвищення кваліфікації. Атестація дозволяє виявити недоліки в професійній підготовці, пропонуючи можливості для подальшого розвитку. Цей процес допомагає не тільки визначити рівень ефективності роботи службовця, а й розробити рекомендації щодо його подальшого розвитку в межах організації.

Завдяки оцінці кадрового потенціалу органи публічного управління можуть виявити стратегічні потреби у підвищенні кваліфікації, визначити пріоритетні напрямки для перепідготовки та виявити найбільш ефективних працівників, що мають потенціал для подальшого професійного зростання. Таким чином, оцінка кадрового потенціалу є важливою складовою системи управління людськими ресурсами в державному секторі, що дозволяє ефективно формувати та підтримувати високу професійну якість публічних службовців[2].

Оцінка кадрового потенціалу публічної служби є важливою складовою управління персоналом, що дозволяє виявити рівень професійної підготовки, ефективність роботи та потенціал до подальшого розвитку державних службовців. Вона слугує основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо навчання, просування по службі та формування кадрового резерву. У таблиці 2.2 узагальнено основні етапи оцінювання кадрового потенціалу на публічній службі в Україні, з описом змісту кожного етапу та відповідних методів оцінки.

Таблиця 2.2 - Оцінка кадрового потенціалу публічної служби в Україні

Етапи оцінки кадрового потенціалу	Опис	Методи оцінки
1. Збір інформації про кадрові ресурси	Аналіз складу кадрів, кваліфікацій, освіти, досвіду, мотиваційних факторів працівників.	Анкетування, опитування
2. Оцінка ефективності діяльності	Оцінка результатів виконання обов'язків, аналіз результативності роботи, виявлення проблем.	Атестація, оцінка результатів роботи, інтерв'ю
3. Розробка рекомендацій	Визначення напрямків розвитку кадрового потенціалу, підвищення кваліфікації, перепідготовка.	Рекомендації для навчання та розвитку, зміна мотиваційних підходів
4. Визначення методів оцінки	Вибір найбільш ефективних методів для оцінки та розвитку персоналу.	Атестація, опитування, інтерв'ю, аналіз результатів діяльності

Джерело: розроблено автором на основі[31]

Така таблиця дозволяє візуалізувати основні етапи оцінки кадрового потенціалу та відповідні методи, що використовуються для кожного етапу.

У сфері професійного розвитку державних службовців в Україні існує низка проблем та викликів, які перешкоджають ефективному функціонуванню системи публічної служби. Однією з основних проблем є недостатній рівень фінансування системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. В умовах економічної нестабільності в країні часто не вистачає коштів для реалізації повноцінних навчальних програм, організації тренінгів та інших заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації державних службовців. Це призводить до зменшення кількості та якості навчальних заходів, що, в свою чергу, обмежує можливості для розвитку професійних компетенцій публічних службовців.

Іншою проблемою є відсутність чіткої системи оцінки ефективності професійного розвитку державних службовців. Після проходження курсів

підвищення кваліфікації або тренінгів часто немає належної оцінки результатів цих заходів. Відсутність чіткої системи оцінки ефективності навчання робить важким визначення того, наскільки ці заходи сприяють розвитку реальних навичок та компетенцій службовців. Така ситуація призводить до того, що багато програм професійного розвитку не дають очікуваних результатів і не допомагають підвищити якість роботи публічних службовців[23].

Ще однією значущою проблемою є недостатній рівень мотивації державних службовців до постійного професійного розвитку. У багатьох випадках служби в державному секторі не надають достатніх стимулів для професійного росту своїх працівників. Відсутність кар'єрних перспектив, неефективні системи заохочення та відсутність чіткої стратегії розвитку кар'єри значно знижують інтерес до професійного розвитку серед державних службовців. Багато з них не бачать реальних можливостей для просування по службі, що знижує їх мотивацію до навчання та розвитку.

Не менш важливим є питання адаптації системи професійного розвитку до змін, що відбуваються в суспільстві та державі. В умовах швидких змін в економіці, технологіях та управлінських практиках важливо, щоб державні службовці мали можливість адаптувати свої знання та навички до нових вимог. Однак існуюча система підготовки та перепідготовки часто не здатна вчасно реагувати на ці зміни. Це призводить до того, що багато працівників публічної служби не можуть ефективно працювати в нових умовах, оскільки їхні знання та навички не відповідають сучасним вимогам.

Наявність цих проблем і викликів у сфері професійного розвитку державних службовців є серйозною перепорою для забезпечення високої ефективності функціонування публічної служби в Україні. Для їх подолання необхідно вдосконалити систему підготовки та підвищення кваліфікації, створити більш ефективну мотиваційну систему та розробити стратегії, що відповідають актуальним вимогам і умовам публічного управління[14].

2.3. Оцінювання ефективності професійного розвитку персоналу публічної служби

Оцінка ефективності професійного розвитку державних службовців є важливим елементом у забезпеченні високої результативності функціонування публічної служби. Вона дозволяє виявити ступінь досягнення навчальних цілей та розвитку необхідних компетенцій у працівників, а також оцінити, наскільки успішно реалізуються програми підвищення кваліфікації і перепідготовки.

Основним методом оцінки ефективності є атестація працівників, яка включає в себе перевірку знань і навичок, здобутих після проходження курсів підвищення кваліфікації або тренінгів. Атестація може здійснюватися у вигляді тестування, контрольних завдань або інтерв'ю, в результаті яких оцінюється рівень знань та професійних навичок. За результатами атестації можна зробити висновок щодо того, наскільки успішно пройшли службовці процес навчання і в якій мірі це сприяло розвитку їх професійних здібностей[40].

Ще одним важливим методом є оцінка результатів діяльності державного службовця. Цей метод полягає в порівнянні виконаних завдань і досягнутих результатів з вимогами та цілями, поставленими перед службовцем на певний період. Зокрема, можуть оцінюватися показники ефективності, такі як зменшення кількості помилок у роботі, швидкість виконання завдань, якість надання послуг громадянам, рівень задоволеності клієнтів та інші. Важливою умовою є також регулярність і об'єктивність такої оцінки, щоб результати могли служити справжнім індикатором професійного розвитку.

Окрім цього, використовується метод зворотного зв'язку, який дозволяє оцінити ефективність професійного розвитку через відгуки колег, керівників та самих службовців. Зворотний зв'язок може надаватися у вигляді регулярних оцінок від керівників щодо виконання службових обов'язків, а також у вигляді самооцінки, коли службовець самостійно оцінює свій розвиток і досягнення.

Цей метод дозволяє отримати більш повну картину того, як навчання і підвищення кваліфікації впливають на робочі процеси[29].

Крім того, важливим методом оцінки є моніторинг зміни професійних компетенцій протягом певного часу. Це дозволяє прослідкувати динаміку розвитку службовця, визначити, чи досягнуті ті чи інші цілі навчання та чи покращуються конкретні навички і знання впродовж кар'єри. Для цього використовуються різноманітні інструменти, такі як інтерв'ю з працівниками, аналіз результатів попередніх оцінок, а також збір даних про кар'єрні досягнення.

Критерії оцінки ефективності професійного розвитку також повинні включати кількісні та якісні показники. Кількісні показники можуть охоплювати кількість успішно завершених навчальних курсів або тренінгів, кількість людей, які пройшли підвищення кваліфікації, а також зміни в посадах або рівнях службовців після проходження навчання. Якісні показники оцінюють, наскільки освоєні знання і навички застосовуються на практиці, а також як вони впливають на підвищення якості роботи службовців та на поліпшення ефективності публічної служби в цілому.

Ще одним критерієм є оцінка рівня задоволеності самих службовців результатами свого професійного розвитку. Задоволення працівників програмами підвищення кваліфікації та можливостями для розвитку може бути виміряно за допомогою опитувань і анкетувань. Цей критерій важливий, оскільки він дозволяє визначити, наскільки обрані методи розвитку відповідають потребам службовців і чи є вони ефективними з точки зору особистого і професійного розвитку.

В результаті використання таких методів та критеріїв оцінки можна отримати комплексну та об'єктивну картину ефективності професійного розвитку державних службовців, що сприятиме подальшому вдосконаленню системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації в державному секторі[16].

Оцінювання ефективності професійного розвитку державних службовців є ключовим інструментом для забезпечення високої якості публічної служби. Воно дозволяє визначити, наскільки результативними є заходи з підвищення кваліфікації, перепідготовки та розвитку компетенцій персоналу. У таблиці 2.3 представлено основні методи оцінки, їхній зміст та критерії, що використовуються для аналізу результатів професійного зростання державних службовців.

Таблиця 2.3 - Методи та критерії оцінки ефективності професійного розвитку державних службовців

Метод оцінки	Опис	Критерії оцінки
Атестація працівників	Оцінка знань та навичок, здобутих після проходження навчання (тестування, інтерв'ю).	Рівень знань і навичок, здобутих під час курсів підвищення кваліфікації.
Оцінка результатів діяльності	Порівняння виконаних завдань і досягнутих результатів з вимогами та цілями службовця.	Зменшення помилок, швидкість виконання завдань, якість надання послуг, задоволеність клієнтів.
Зворотний зв'язок	Оцінка ефективності розвитку через відгуки колег, керівників та самооцінку службовців.	Відгуки керівників і колег, самооцінка працівника.
Моніторинг зміни професійних компетенцій	Спостереження за динамікою розвитку службовця та оцінка змін у його навичках і знаннях.	Рівень досягнень та покращення компетенцій упродовж певного часу.
Кількісні показники	Оцінка ефективності за кількістю пройдених курсів, тренінгів та підвищення кваліфікації.	Кількість навчальних курсів, тренінгів, кількість осіб, які пройшли програми підвищення кваліфікації.

Продовження таблиці 2.3

Якісні показники	Оцінка застосування навичок і знань на практиці та впливу на якість роботи службовців.	Як навички впливають на виконання службових обов'язків, поліпшення ефективності роботи.
Оцінка рівня задоволеності службовців	Оцінка задоволеності працівників результатами професійного розвитку через опитування.	Рівень задоволеності службовців програмами підвищення кваліфікації та можливостями для розвитку.

Джерело: розроблено автором на основі[37]

Ця таблиця дозволяє систематизувати методи та критерії оцінки ефективності професійного розвитку державних службовців, а також дає змогу більш чітко зрозуміти, які аспекти підлягають вимірюванню і як це робити на практиці.

Аналіз результатів оцінювання ефективності системи професійного розвитку на публічній службі є важливим етапом у вдосконаленні механізмів управління державними службовцями. Оцінювання дозволяє визначити, наскільки успішно реалізовані стратегії професійного розвитку, а також виявити недоліки та можливості для покращення. Це включає аналіз як кількісних, так і якісних результатів, що дозволяє зробити обґрунтовані висновки щодо ефективності підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Один з основних підходів до оцінювання ефективності системи професійного розвитку в публічному управлінні — це порівняння досягнутих результатів з визначеними цілями і стандартами. Це дозволяє оцінити, чи справді процеси підвищення кваліфікації сприяють поліпшенню професійних компетенцій та результативності роботи службовців. Наприклад, якщо завданням було покращення комунікаційних навичок у публічному управлінні, то критерії оцінки можуть включати зміну рівня ефективності спілкування з громадянами чи іншими державними органами, а також зниження кількості помилок при виконанні адміністративних процедур.

Крім того, важливим аспектом є зворотний зв'язок від самих державних службовців. Позитивні відгуки щодо проведених тренінгів або курсів підвищення кваліфікації можуть свідчити про високу мотивацію працівників та їхню зацікавленість у розвитку. Проте, для повного аналізу необхідно враховувати й менш позитивні відгуки, які можуть вказувати на проблеми в організації навчання, недостатньо високий рівень викладання або невідповідність змісту навчання реальним потребам публічного управління[24].

Крім того, важливо звертати увагу на результати атестацій і перевірок знань службовців. Якщо після проходження навчальних програм чи курсів спостерігається значне покращення показників у тестах або практичних завданнях, це є позитивним індикатором ефективності системи професійного розвитку. Однак, варто також зважати на результати роботи службовців після завершення навчальних програм. Якщо їх діяльність не покращується або навіть знижується, це може свідчити про неефективність вибраної стратегії розвитку або потребу в коригуванні підходів до навчання.

Додатково, важливо враховувати зовнішні фактори, що можуть впливати на ефективність професійного розвитку. Це може включати зміни в законодавстві, економічні або політичні фактори, а також інші чинники, які можуть змінювати потреби в кваліфікації державних службовців. Такі зміни можуть вимагати коригування існуючих стратегій і методів підготовки, щоб вони відповідали актуальним вимогам.

Аналіз результатів оцінювання ефективності системи професійного розвитку в публічному управлінні дозволяє не лише оцінити поточний стан, а й визначити шляхи для подальшого вдосконалення. Результати таких оцінок можуть бути використані для вдосконалення програм підвищення кваліфікації, створення нових навчальних матеріалів або модифікації існуючих підходів до навчання. Це дозволяє забезпечити більш високий рівень підготовки державних службовців і поліпшити ефективність публічного управління в цілому[4].

У результаті дослідження другого розділу, який стосується аналізу системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, були зроблені кілька важливих висновків.

По-перше, структура підготовки державних службовців в Україні відображає певні етапи, які включають початкову підготовку, підвищення кваліфікації та перепідготовку. Важливим аспектом є те, що система навчання в Україні постійно змінюється, відповідаючи новим вимогам публічної служби, але залишаються проблеми з адаптацією навчальних програм до специфічних потреб окремих державних органів.

По-друге, механізми перепідготовки та підвищення кваліфікації повинні бути гнучкими, враховуючи сучасні вимоги публічної служби. Це включає інноваційні підходи до навчання, зокрема використання електронних платформ, дистанційних курсів, тренінгів та семінарів. Однак, виявлено, що деякі методи навчання недостатньо інтегровані в реальні умови роботи службовців, що може знижувати ефективність таких програм.

По-третє, оцінка кадрового потенціалу є важливим елементом для забезпечення професійного розвитку. В Україні часто спостерігається нестабільність у кадровій політиці та проблеми з точним визначенням рівня кваліфікації службовців. Це зумовлено необхідністю вдосконалення процесу оцінки, розробкою більш чітких критеріїв та використанням сучасних методів вимірювання ефективності роботи.

По-четверте, важливою проблемою є відсутність єдиного підходу до оцінювання ефективності системи професійного розвитку державних службовців. Відсутність чітких та стандартизованих критеріїв оцінки якості підготовки, а також недостатня інтеграція результатів оцінювання у подальше вдосконалення навчальних програм, можуть негативно впливати на якість професійного розвитку в цілому.

Загалом, система професійного розвитку державних службовців в Україні потребує подальшого вдосконалення, зокрема шляхом адаптації програм

підготовки до змінюваних вимог публічного управління та розробки більш ефективних механізмів оцінки і підтримки професійного росту службовців.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

3.1. Запровадження сучасних підходів і цифрових технологій у професійний розвиток

Використання цифрових платформ для навчання та підвищення кваліфікації державних службовців є одним із ключових аспектів сучасних реформ у сфері публічного управління. Цифрові технології відіграють важливу роль у забезпеченні доступності та ефективності навчальних програм, що дозволяє службовцям оперативно оновлювати свої знання та навички відповідно до нових викликів і вимог сучасної публічної служби. Застосування електронного навчання та онлайн-платформ стало особливо актуальним в умовах глобалізації та постійного розвитку інформаційних технологій.

Платформи для навчання, що використовуються в Україні та за кордоном, мають різноманітні форми та інструменти, починаючи від простих онлайн-курсів і вебінарів і до повноцінних електронних систем управління навчанням (LMS — Learning Management Systems). Ці системи надають можливість для інтерактивного навчання, використовуючи текстовий, відео- та аудіоконтент, що дає можливість працівникам державних органів освоювати нові знання у зручному для них форматі. Особливістю є можливість самостійного вибору курсу, його тематики та темпу проходження, що підвищує залученість учасників до навчального процесу та дозволяє більш ефективно освоювати матеріал.

Цифрові платформи для навчання дозволяють реалізувати принципи доступності та гнучкості навчального процесу. Оскільки більшість державних службовців працюють на різних локаціях і мають непостійний графік, онлайн-формати дозволяють їм проходити навчання в зручний час, не відриваючись від

основної роботи. Це значно покращує ефективність навчальних програм, а також забезпечує економію часу та ресурсів[38].

Сучасні платформи також забезпечують інтеграцію з іншими системами публічної служби, що дозволяє моніторити процес навчання, а також адаптувати програми під конкретні потреби органів державної влади. Крім того, ці платформи часто надають можливість отримання сертифікатів, що підтверджують успішне проходження курсів, що є важливим інструментом для кар'єрного росту службовців.

Використання цифрових технологій у навчанні також дає змогу інтегрувати різні форми освіти, зокрема змішане навчання (blended learning), яке поєднує онлайн-курси з офлайн-заняттями. Це дозволяє поєднувати теоретичні знання з практичними навичками, що особливо важливо для державних службовців, які мають працювати з великими обсягами інформації, аналітичними матеріалами та спеціалізованими програмними засобами.

Застосування цифрових платформ у підвищенні кваліфікації державних службовців дозволяє не лише значно підвищити якість та ефективність навчального процесу, а й сприяє модернізації системи публічного управління загалом. Впровадження таких інструментів є важливим етапом у досягненні більш високого рівня прозорості, ефективності та відповідальності органів державної влади[21].

Інтеграція сучасних технологій, таких як штучний інтелект (ШІ) та аналіз великих даних (Big Data), у систему професійного розвитку на публічній службі відкриває нові можливості для ефективності та адаптивності навчальних процесів. Використання цих технологій дозволяє значно покращити управління навчанням державних службовців, адаптуючи його до потреб і вимог сучасної публічної адміністрації. Ці інструменти мають великий потенціал у вдосконаленні підходів до підвищення кваліфікації, забезпечуючи більшу персоналізацію навчання, підвищення його якості та оперативності.

Штучний інтелект є важливим інструментом, здатним автоматизувати та оптимізувати процеси, що стосуються управління професійним розвитком. Завдяки використанню алгоритмів машинного навчання та аналізу даних, ШІ може допомогти у створенні персоналізованих навчальних програм, що враховують індивідуальні потреби та навички державних службовців. Наприклад, на основі аналізу їхньої діяльності, результатів попереднього навчання та поточного рівня кваліфікації, можна пропонувати саме ті курси та тренінги, які найбільше відповідають їхнім потребам, що сприяє більш ефективному засвоєнню матеріалу.

Однією з важливих переваг ШІ є здатність прогнозувати потреби в навчанні на основі аналізу історичних даних і трендів. Це дозволяє не лише забезпечити більш точну підготовку кадрів, але й адаптувати навчальні програми до змін, що відбуваються в публічному управлінні та державній службі. Так, ШІ може передбачити нові вимоги до кваліфікаційних стандартів і вчасно виявляти прогалини у знаннях службовців, що допомагає уникнути проблем у виконанні управлінських функцій.

Використання Big Data у професійному розвитку на публічній службі дозволяє зібрати величезні обсяги інформації про діяльність службовців, їх успіхи в навчанні, результати тестувань та виконання службових обов'язків. Аналіз цих даних допомагає виявити закономірності, що стосуються ефективності навчання, а також можливі напрямки для його покращення. Наприклад, на основі великих обсягів інформації можна виявити, які типи навчальних матеріалів або тренінгів є найбільш ефективними, а які потребують удосконалення[41].

Ці технології також мають велику роль у вдосконаленні процесу оцінювання ефективності професійного розвитку. Збір та обробка даних про успішність навчання службовців, їхню участь у програмах підвищення кваліфікації та динаміку зміни їхніх знань та навичок дозволяє точніше оцінити,

які інструменти навчання є найбільш результативними. Завдяки цьому можна оптимізувати ресурси та час, необхідні для досягнення бажаних результатів.

Інтеграція сучасних технологій у систему професійного розвитку публічної служби також сприяє розвитку більш відкритих і прозорих механізмів управління. Взаємодія з платформами на основі ІІІ дозволяє службовцям отримувати регулярні оновлення про доступні програми підвищення кваліфікації, можливості кар'єрного зростання та рекомендації щодо подальшого розвитку. Це сприяє більш активному залученню державних службовців до процесу їхнього професійного розвитку і кар'єрного росту.

Загалом, інтеграція ІІІ та Big Data у професійний розвиток на публічній службі дозволяє не тільки підвищити якість навчання, але й створити більш гнучку та адаптивну систему управління публічною адміністрацією. Використання цих технологій може стати важливим кроком у досягненні більш високого рівня ефективності, прозорості та інноваційності в державному управлінні[12].

3.2. Формування індивідуальних траєкторій професійного зростання службовців

Розробка індивідуальних планів професійного розвитку для державних службовців є важливим елементом сучасного управління персоналом у публічній службі. Такий підхід дозволяє не лише адаптувати навчальні програми до індивідуальних потреб кожного працівника, але й сприяє підвищенню загальної ефективності органів державної влади. Індивідуальні плани розвитку допомагають зберігати конкурентоспроможність службовців та відповідність вимогам, які постійно змінюються в публічному управлінні, що в свою чергу, позитивно впливає на якість державних послуг.

Основним завданням при розробці індивідуальних планів є врахування індивідуальних особливостей кожного працівника, його поточного рівня

кваліфікації, кар'єрних прагнень, а також майбутніх потреб організації. Перш за все, необхідно провести оцінку поточного рівня компетентності службовця, визначивши сильні та слабкі сторони. Це дозволяє точно вказати на ті навички, які потребують розвитку, а також окреслити області, де вже існує достатній рівень кваліфікації. Оцінка може здійснюватися через різноманітні методи, такі як самостійне оцінювання, оцінювання керівників, а також за допомогою тестувань та атестацій.

Наступним етапом є визначення цілей розвитку, які повинні бути чіткими, вимірними, досяжними та обґрунтованими. Цілі мають бути спрямовані на розвиток ключових компетенцій, необхідних для виконання обов'язків, а також для забезпечення кар'єрного зростання державного службовця. Вони можуть включати покращення комунікативних навичок, здобуття нових знань у певній сфері, підвищення рівня управлінських чи лідерських здібностей, а також вивчення сучасних технологій, які використовуються в публічному управлінні[30].

Після цього розробляється конкретний план навчання, який включає в себе різноманітні форми підвищення кваліфікації: участь у тренінгах, семінарах, вебінарах, курсах, а також самоосвіта. Потрібно врахувати, що навчання повинно бути системним і безперервним, з регулярною оцінкою прогресу. Для цього важливо забезпечити доступ до актуальних навчальних ресурсів, платформ для електронного навчання, а також можливість участі у міжнародних програмах чи стажуваннях.

Ключовим аспектом є також врахування термінів та етапів реалізації індивідуального плану. Це дозволяє не лише чітко контролювати виконання намічених цілей, але й оперативно вносити корективи в процес, якщо це необхідно. Важливо забезпечити регулярний моніторинг і оцінку досягнутих результатів, що дасть змогу вчасно коригувати стратегію професійного розвитку.

Індивідуальний план професійного розвитку не повинен бути статичним документом; він має бути гнучким і здатним до змін залежно від нових вимог, що виникають на публічній службі. Зокрема, із розвитком технологій, змінюються і вимоги до кваліфікації службовців, тому план має регулярно оновлюватися, щоб відповідати вимогам часу.

Успіх розробки та реалізації індивідуальних планів професійного розвитку залежить від активної участі як самих державних службовців, так і їх керівників. Це спільний процес, де керівництво повинно забезпечити необхідну підтримку і ресурси для розвитку працівника, а службовець - активно працювати над своїм професійним зростанням.

Таким чином, індивідуальні плани професійного розвитку є потужним інструментом для досягнення високої ефективності публічної служби. Вони дозволяють не лише підвищити кваліфікацію та продуктивність кожного працівника, але й оптимізувати загальну роботу органів державної влади, адаптуючи їх до сучасних вимог та викликів, що виникають у сфері публічного управління[19].

Розробка індивідуального плану професійного розвитку є важливою складовою системного підходу до підвищення кваліфікації державних службовців. Такий план дозволяє врахувати потреби конкретного працівника, цілі його професійного зростання та вимоги публічної служби. У таблиці 3.1 подано основні етапи формування індивідуального плану, що спрямовані на забезпечення ефективного та цілеспрямованого розвитку компетентностей державного службовця.

Таблиця 3.1 - Підхід до розробки індивідуальних планів професійного розвитку державних службовців

Етапи розробки індивідуальних планів	Опис етапу
1. Оцінка поточного рівня компетентності	Визначення сильних та слабких сторін службовця через самостійне оцінювання, оцінювання керівництва та тестування.
2. Визначення цілей професійного розвитку	Формулювання конкретних, вимірних, досяжних та обґрунтованих цілей для розвитку необхідних навичок.
3. Розробка плану навчання	Вибір форм підвищення кваліфікації: тренінги, семінари, курси, самоосвіта тощо.
4. Визначення термінів і етапів реалізації плану	Установлення чітких термінів для досягнення поставлених цілей і планування етапів виконання.
5. Моніторинг та оцінка прогресу	Регулярний моніторинг і коригування плану на основі досягнутих результатів і зворотного зв'язку.
6. Адаптація плану до змін	Внесення корективів у план відповідно до змін у вимогах публічної служби чи розвитку технологій.
7. Спільна участь службовця та керівника	Підтримка з боку керівництва та активна участь службовця в реалізації плану.

Джерело: розроблено автором на основі[5]

Ця таблиця дозволяє чітко побачити ключові етапи розробки індивідуального плану професійного розвитку для державних службовців, що допомагає структурувати цей процес для досягнення ефективних результатів.

Наставництво та коучинг є важливими інструментами, які сприяють формуванню ефективних траєкторій професійного зростання на публічній службі. Ці методи забезпечують не лише підтримку в розвитку окремих професійних навичок, але й допомагають розвивати особистісні якості службовців, що безпосередньо впливають на їх здатність ефективно виконувати обов'язки на державній службі.

Наставництво передбачає взаємодію між більш досвідченим працівником (наставником) і новим або менш досвідченим співробітником (піднаставником).

Метою наставництва є передача досвіду, надання професійних порад та формування у піднаставника необхідних навичок і компетенцій. Цей процес дозволяє не тільки поліпшити професіоналізм молодших працівників, але й сприяє кращій адаптації до організаційних процесів, культури та вимог публічної служби. З допомогою наставника службовець має можливість отримати конкретні рекомендації щодо кар'єрного розвитку, взаємодії з колегами та підвищення ефективності виконання професійних обов'язків.

Коучинг, в свою чергу, відрізняється від наставництва тим, що орієнтований на допомогу у досягненні конкретних результатів і розвитку внутрішніх ресурсів працівника. Коучинг не є процесом навчання в традиційному розумінні, він більше націлений на допомогу службовцю у пошуку власних рішень і ресурсів для розвитку. Коуч в процесі роботи з підлеглим ставить питання, які спонукають до рефлексії та саморозвитку, що дозволяє службовцю визначити власні сильні сторони, шляхи для розвитку та потенційні можливості для досягнення високих результатів у кар'єрі[42].

Ключовою перевагою наставництва та коучингу є індивідуальний підхід до розвитку кожного працівника. Публічна служба, як правило, є висококваліфікованою сферою, що вимагає від працівників не лише високого рівня професіоналізму, а й здатності швидко адаптуватися до змін у законодавстві, управлінських практиках, технологіях. Наставництво та коучинг допомагають зберігати гнучкість і швидкість у реагуванні на ці зміни, формуючи у службовців більш стійке розуміння ситуації, що дозволяє їм бути успішними в професійній діяльності.

Завдяки наставництву, нові працівники можуть значно швидше освоїти специфіку роботи в державних органах, освоїти внутрішні процеси та культуру організації. Крім того, наставники часто виступають у ролі рольових моделей, демонструючи високий рівень етики, лідерства та професіоналізму, що може стати важливим фактором для розвитку нових працівників.

Коучинг дає можливість для глибшого розуміння своїх сильних і слабких сторін, а також розвитку управлінських навичок. Через цей процес службовці набувають досвіду, що дозволяє їм ставати більш ефективними у прийнятті рішень, управлінні командами, а також у реалізації стратегії організації.

Застосування наставництва та коучингу в системі публічної служби дозволяє підвищити не лише рівень професіоналізму працівників, а й сприяє розвитку ефективної та продуктивної організаційної культури, в якій важливу роль відіграє взаємна підтримка та співпраця між колегами. Це стає можливим завдяки формуванню довіри та відкритого діалогу між наставниками, коучами та службовцями. Такі практики також сприяють створенню умов для формування траєкторій професійного зростання, де кожен співробітник може отримати необхідні ресурси та підтримку для досягнення високих результатів у своїй діяльності.

Таким чином, наставництво та коучинг є важливими складовими системи професійного розвитку на публічній службі, що забезпечують не лише ефективне освоєння специфіки роботи, а й дозволяють службовцям розвивати свої особистісні та професійні якості для досягнення високих результатів у діяльності державних органів[26].

Наставництво та коучинг є важливими інструментами підтримки професійного зростання державних службовців. Вони сприяють не лише передачі практичного досвіду, а й розвитку управлінських та особистісних якостей, необхідних для успішної кар'єри в публічній службі. У таблиці 3.2 представлено порівняльний аналіз цих методів, їх переваг і ролі у формуванні індивідуальної траєкторії професійного розвитку.

Таблиця 3.2 - Роль наставництва та коучингу в формуванні траєкторій професійного зростання на публічній службі

Метод	Опис	Ключові переваги	Роль у формуванні траєкторії розвитку
Наставництво	Взаємодія між досвідченим працівником (наставником) і новим або менш досвідченим працівником (піднаставником). Метою є передача досвіду та надання професійних порад.	1. Поліпшення адаптації нових працівників. 2. Підвищення кваліфікації через передавання знань.	1. Підтримка у професійному зростанні. 2. Швидка адаптація до організаційних процесів.
Коучинг	Метод, орієнтований на допомогу у досягненні конкретних результатів, розвитку внутрішніх ресурсів працівника. Коуч ставить питання, що спонукають до саморозвитку.	1. Покращення саморозуміння і внутрішніх ресурсів. 2. Розвиток управлінських навичок.	1. Формування управлінських і особистісних якостей. 2. Розвиток стратегічного мислення та рішень.
Роль наставників	Досвідчені працівники, які беруть на себе відповідальність за наставництво нових співробітників.	1. Демонстрація етики, лідерства та професіоналізму. 2. Встановлення високих стандартів роботи.	1. Визначення основних шляхів розвитку та кар'єрного зростання.
Роль коучів	Професіонали, що допомагають співробітникам визначити власні шляхи розвитку через постановку питань і стратегічний супровід.	1. Підвищення рівня самоусвідомлення. 2. Підвищення здатності приймати ефективні рішення.	1. Покращення прийняття рішень. 2. Підвищення результативності та ефективності.

Джерело: розроблено автором на основі[7]

Ця таблиця підкреслює ключові відмінності між наставництвом та коучингом, а також їхню роль у формуванні траєкторій професійного розвитку на публічній службі.

3.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності системи управління професійним розвитком на публічній службі

Вдосконалення методів оцінювання та моніторингу професійного розвитку на публічній службі є важливим напрямком для забезпечення ефективності та стабільності роботи державних службовців. Оцінка професійного розвитку дозволяє не лише відстежувати прогрес працівників, а й своєчасно коригувати стратегії навчання та розвитку, підвищуючи загальну продуктивність і ефективність державного управління. Важливою умовою досягнення цієї мети є застосування сучасних та об'єктивних методів оцінки, які дозволяють точно вимірювати рівень компетентності та ефективність професійного розвитку на кожному етапі служби.

Один із основних методів оцінювання — це формалізовані системи тестування та сертифікації, що дозволяють визначити рівень знань і навичок співробітників. Такі інструменти допомагають оцінювати теоретичну підготовку державних службовців, що є важливою складовою професійного розвитку. Однак, для більш повної картини розвитку, важливо не обмежуватися лише знаннями, а й враховувати практичні навички та досвід, що надають можливість ефективно виконувати завдання.

Одним з ефективних інструментів є також 360-градусне оцінювання, яке дозволяє отримати відгуки від різних учасників робочого процесу — від керівників, колег та підлеглих. Така система дає більш цілісну картину компетентності службовця, оскільки враховуються різні аспекти його роботи, комунікації та лідерських якостей. Застосування цієї методики дає змогу

оцінити як кваліфікацію, так і особисті якості, які мають прямий вплив на ефективність виконання службових обов'язків.

Моніторинг професійного розвитку повинен бути регулярним та системним. Сучасні інформаційні технології дозволяють зібрати й аналізувати величезні обсяги даних про роботу державних службовців у реальному часі. Використання електронних платформ для моніторингу та оцінки результатів навчання та розвитку дає змогу вчасно коригувати програми підвищення кваліфікації та створювати персоналізовані траєкторії розвитку для кожного співробітника[35].

Також важливим є проведення регулярних ревізій і внутрішніх аудитів для оцінки результативності всієї системи професійного розвитку в державних органах. Це дозволяє визначити, які програми і методи навчання виявилися найбільш ефективними, а які потребують удосконалення. Окрім цього, регулярні моніторинги дозволяють виявляти потреби в додатковій підготовці та перепідготовці, забезпечуючи адаптивність та гнучкість системи професійного розвитку.

Особливу увагу слід приділяти оцінці результатів на стратегічному рівні — на рівні організації та всієї публічної служби. Це дозволяє оцінювати не лише індивідуальні досягнення, а й ефективність реалізованих державних програм розвитку. Для цього важливо використовувати комплексні індикатори, такі як підвищення результативності виконання державних програм, поліпшення ефективності управлінських рішень і зниження рівня корупційних проявів.

Важливим елементом вдосконалення методів оцінювання є впровадження сучасних аналітичних інструментів на основі великих даних (big data) та штучного інтелекту. Використання таких технологій дозволяє обробляти та аналізувати великі масиви даних про ефективність професійного розвитку, що в свою чергу дає змогу створювати прогнози та приймати більш обґрунтовані рішення щодо вдосконалення навчальних і кадрових стратегій.

Таким чином, вдосконалення методів оцінювання та моніторингу професійного розвитку на публічній службі є важливим етапом на шляху до забезпечення високої ефективності державного управління. Використання інноваційних методик оцінки та моніторингу дозволяє не тільки підвищити рівень професіоналізму державних службовців, а й сприяти розвитку організаційної культури та покращенню якості публічного управління в цілому[28].

Розвиток партнерства між державними органами, навчальними закладами та приватними компаніями є ключовим аспектом у підтримці професійного розвитку державних службовців, адже інтеграція різних секторів дозволяє створювати ефективні механізми навчання та вдосконалення кваліфікації, що відповідають вимогам часу та специфіці публічної служби. Спільні зусилля цих учасників можуть забезпечити комплексний підхід до розвитку державних службовців, що включає теоретичну підготовку, практичні навички, а також адаптацію до постійно змінюваних умов.

Державні органи мають у своєму розпорядженні знання про потреби публічної служби та специфіку діяльності кожного з секторів. Тому їх партнерство з навчальними закладами є важливим для створення спеціалізованих програм, що відповідають реальним вимогам. Наприклад, за допомогою університетів та професійних навчальних центрів можна розробляти навчальні курси, семінари та тренінги, які враховують останні тенденції в управлінні, інноваційні технології та новітні методи в публічному управлінні. Це дозволяє забезпечити не тільки теоретичну підготовку, але й практичні знання, які державні службовці можуть застосувати у своїй повсякденній діяльності.

З іншого боку, співпраця з приватними компаніями є важливою через їхній досвід у впровадженні сучасних технологій, управлінських практик та інноваційних підходів. Приватний сектор часто володіє новими інструментами та методами, що можуть бути використані для підвищення ефективності роботи

державних органів. Наприклад, приватні компанії можуть надати консультаційні послуги, розробити системи електронного навчання або програмне забезпечення для моніторингу результатів професійного розвитку, а також організовувати тренінги з використання нових технологій та підходів у сфері управління.

Такий тип партнерства дозволяє органам державної влади отримати доступ до сучасних інструментів і знань, яких може не вистачати в рамках лише публічного сектору. Водночас навчальні заклади і компанії отримують можливість залучати державних службовців до нових ініціатив і практик, що розширює їхній вплив і зміцнює позиції на ринку освітніх послуг та консалтингу[10].

Одним з важливих аспектів партнерства є можливість для державних службовців проходити стажування або працювати над спільними проектами з представниками приватного сектору. Це дозволяє не лише здобути нові навички, а й перенести досвід з інших сфер в публічну службу, що є важливим для розвитку інновацій у державному управлінні. Паралельно з цим, для навчальних закладів створюються додаткові можливості для розвитку досліджень у сфері публічного управління, де вони можуть використовувати реальні кейси та аналізувати їх разом із фахівцями з інших секторів.

Для створення ефективного партнерства необхідно не лише визначити інтереси кожної зі сторін, а й розробити механізми взаємодії. Важливою умовою є належна координація зусиль, забезпечення фінансових та організаційних ресурсів для реалізації спільних проектів. Потрібно розробити інструменти для моніторингу та оцінки ефективності таких партнерств, щоб отримані результати були максимально корисними для всіх учасників.

Крім того, розвиток партнерства може включати створення спільних ініціатив, програм, конкурсів чи грантів, спрямованих на підтримку професійного розвитку службовців. Це може бути ефективним інструментом для залучення до роботи висококваліфікованих фахівців та впровадження нових

ідей у сферу публічного управління. Зокрема, за допомогою таких партнерств можна налагодити обмін досвідом між державними службовцями з різних регіонів або навіть країн, що дозволить створювати більш комплексні програми розвитку.

Отже, партнерство між державними органами, навчальними закладами та приватними компаніями є важливим інструментом для підтримки професійного розвитку державних службовців. Це забезпечує комплексний підхід до освіти та підвищення кваліфікації, надаючи службовцям доступ до новітніх знань, технологій і практик. Тільки через таку синергію можна досягти високих результатів у розвитку публічного управління та забезпечити постійне підвищення ефективності роботи державних органів[8].

У третьому розділі курсової роботи розглянуто сучасні підходи до вдосконалення системи професійного розвитку державних службовців в Україні, що включають використання новітніх технологій, розробку індивідуальних траєкторій зростання, а також партнерство між державними органами, навчальними закладами та приватними компаніями.

Перш за все, важливим є впровадження цифрових платформ для навчання та підвищення кваліфікації державних службовців. Ці платформи не тільки забезпечують доступ до сучасних освітніх програм, а й дозволяють проводити навчання дистанційно, що є особливо актуальним в умовах постійних змін у технологічному середовищі та соціальних викликах. Крім того, інтеграція технологій, таких як штучний інтелект та великий обсяг даних (big data), відкриває нові можливості для персоналізованого розвитку та ефективного управління навчальними процесами в державному секторі.

Розробка індивідуальних планів професійного розвитку та використання наставництва і коучингу також є важливими елементами для формування успішних траєкторій зростання державних службовців. Підхід, орієнтований на індивідуальні потреби кожного службовця, сприяє досягненню високих

результатів у виконанні функцій публічної служби та покращує загальний рівень професіоналізму.

Партнерство між державними органами, навчальними закладами та приватними компаніями є ще одним важливим елементом розвитку професійної підготовки. Це партнерство сприяє інтеграції новітніх знань і технологій у систему публічного управління, створюючи умови для більш ефективного розвитку публічних службовців, підвищення їх кваліфікації та адаптації до змінних умов. Спільні проекти, стажування, обмін досвідом дозволяють державним службовцям отримувати знання не лише з теоретичних курсів, але й із практичних аспектів роботи, що істотно підвищує їхню ефективність.

Таким чином, використання цифрових технологій, формування індивідуальних траєкторій зростання, а також активна співпраця між різними секторами створюють умови для створення сучасної та ефективної системи професійного розвитку державних службовців в Україні. Вдосконалення цих аспектів сприятиме не лише підвищенню кваліфікації, а й зміцненню загальної ефективності роботи органів державної влади.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження, присвяченого управлінню професійним розвитком персоналу на публічній службі, було виявлено, що забезпечення високої ефективності та кваліфікації державних службовців є одним із найважливіших аспектів діяльності публічних органів. Виявлено численні фактори, які визначають якості публічних службовців, а також зазначено на актуальність та необхідність постійного вдосконалення системи професійного розвитку в Україні.

Професійний розвиток державних службовців є не лише питанням індивідуального зростання, але й частиною більш широкої стратегії державного управління, що включає в себе розвиток публічної служби в цілому. Одним з основних аспектів, які потребують уваги, є комплексний підхід до розвитку публічних службовців, що охоплює такі важливі етапи, як підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації та оцінка ефективності професійного розвитку.

Аналіз законодавчих та нормативних актів, що регулюють професійний розвиток публічних службовців, вказує на існування чіткої правової бази, проте потребує подальшого вдосконалення та адаптації до нових викликів, таких як цифровізація, інновації в управлінні та зміни в вимогах до публічних служб. Водночас, розглянута практика в інших країнах, зокрема в Європейському Союзі та США, демонструє важливість інтеграції новітніх технологій та адаптації міжнародних стандартів для ефективного підвищення кваліфікації державних службовців.

В рамках дослідження визначено, що одним із найбільших викликів для системи професійного розвитку державних службовців в Україні є недостатня увага до індивідуальних потреб кожного службовця. Це відображається в тому, що система підготовки та перепідготовки в значній мірі залишається стандартною і не враховує специфічних потреб конкретних посад або

індивідуальних траєкторій розвитку. Застосування новітніх технологій, таких як цифрові платформи, штучний інтелект та big data, дозволяє значно підвищити ефективність процесів навчання та моніторингу професійного розвитку.

Крім того, існує потреба в інтеграції практик наставництва та коучингу як частини професійного розвитку, що дасть можливість службовцям краще орієнтуватися в організаційних процесах і розвивати свої професійні навички в реальних умовах роботи. Співпраця між державними органами, навчальними закладами та приватним сектором дозволяє створити більш гнучку та адаптивну систему розвитку, яка відповідає викликам сучасності.

Одним із ключових аспектів для вдосконалення системи професійного розвитку є створення чіткої стратегії оцінки та моніторингу результатів навчальних програм, що дасть можливість не лише оцінювати ефективність підготовки, а й вносити корективи у відповідні освітні процеси. Для цього слід використовувати як традиційні методи оцінювання, так і новітні інструменти, що базуються на аналізі даних і результатів діяльності службовців на різних етапах їх кар'єри.

Загалом, результати дослідження підтверджують важливість створення ефективної та прозорої системи управління професійним розвитком на публічній службі, яка включає інтеграцію сучасних технологій, розвиток індивідуальних траєкторій кар'єри, вдосконалення методів оцінки та підтримку партнерства між різними секторами. Розвиток такої системи здатний значно підвищити рівень професіоналізму та ефективності державних службовців, що в свою чергу позитивно впливає на загальну якість публічного управління в Україні.

Таким чином, для забезпечення сталого розвитку публічної служби в Україні необхідно продовжувати удосконалення процесів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації службовців, зокрема шляхом адаптації нових технологій і методів, формування індивідуальних планів розвитку, підвищення якості та прозорості оцінювання ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Авер'янов В. Б. Органи виконавчої влади і права людини в світлі адміністративної реформи. Вісник державної служби України. 1997. № 4. С. 60–65.
2. Азаренкова Г. М., Фудин Н. А., Вагин Ю. Є. Управління персоналом в умовах економіки знань : монографія / Г. М. Азаренкова, Н. А. Фудин, Ю. Є. Вагин та ін. Київ : Кондор, 2011. 406 с.
3. Артеменко Н. Ф. Атестація та оцінка державних службовців як важливий чинник управління їх професійним удосконаленням. Університетські наукові записки. 2008. Т. 2, № 26. С. 315–221.
4. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади : монографія. Харків : Право, 2005. 304 с.
5. Боссарт Д., Деммке К. Державна служба у країнах – кандидатах до вступу до ЄС: нові тенденції та вплив інтеграційного процесу. Шаленко О. (ред.). Київ: Міленіум, 2004. 280 с.
6. Боярин М. В., Нетробчук І. М. Основи гідроекології: теорія й практика : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2016. 365 с.
7. Васильєв С. В., Ніколенко Л. М. Доказування та докази у господарському процесі України : монографія. Харків : Еспада, 2004. 192 с.
8. Гетьман Є. А. Підзаконні нормативно-правові акти органів виконавчої влади України та іноземних держав: порівняльна характеристика. Теорія і практика правознавства : електрон. наук. фахове вид. 2016. Вип. 1 (9).
9. Грицяк І. А. Європейське управління: теоретико-методологічні засади. Київ: К.І.С., 2006. 320 с.
10. Грінченко І. І. Сучасні підходи до професійного розвитку державних службовців в Україні. Державне управління та місцеве самоврядування. 2018. Вип. 2 (35). С. 45–53.

11. Дементов В. О. Демократичні перетворення в державній службі в контексті демократизації державного управлінських відносин. Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. 2011. С. 375–381. Харків: Видавництво ХарРІ НАДУ «Магістр».

12. Дементов В. О. Особливості розвитку державної служби в умовах демократизації державного управління. Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. 2011. С. 135–141. Харків: Видавництво ХарРІ НАДУ «Магістр».

13. ДСТУ 8302:2015. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ, 2015. 16 с. (Інформація та документація).

14. Іванова В. Д. Технологія виробництва продуктів бджільництва : курс лекцій. Миколаїв : МДАУ, 2009. 245 с.

15. Інформаційне видання за даними звітності по формі ДК № 3280 від 17.09.18 р. URL: [http HYPERLINK "http://www.center.gov.ua/"](http://www.center.gov.ua/):://

16. Клименко Н. Ф., Карпіловська Є. А., Кислюк Л. П. Динамічні процеси в сучасному українському лексиконі. Київ : Вид. дім Дмитра Бураго, 2008. 336 с.

17. Кобзев І. В., Косенко В. В., Латинін М. А., Мельников О. Ф. Професійна підготовка державних службовців: розвиток, функції та принципи. Соціально-економічні та управлінські концепції: колективна монографія. Бостон: Primedia eLaunch, 2021. С. 161–168. URL: ["https://openarchive.nure.ua/handle/document/16273"](https://openarchive.nure.ua/handle/document/16273)::// HYPERLINK

18. Коваленко А. Д., Герасимчук О. П., Данилюк А. С. Міжнародне кредитування. 2-ге вид. Київ : Наука, 2018. 155 с.

19. Ковба Ж., Корогодський Ю. Євреї України під час Другої світової війни: голокост та опір. Нариси з історії та культури євреїв України. Київ, 2009. С. 182–205.

20. Колісніченко Н. М. Європейська державна служба: між традицією та реформуванням. Державне будівництво. 2007. № 1(2). URL: "http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2007_1%282%29__45":// HYPERLINK

21. Кошеленко К. Менеджмент у часи війни: лідерство, ефективність та життєстійкість. Хеліон, 2024. 306 с.

22. Краснова М. В. Договори в екологічному праві України : навч. посіб. / Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ : Алерта, 2012. 216 с.

23. Криворучко О. Ю. Сучасна архітектура : термінол. слов. / Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів, 2008. С. 87.

24. Лукіна Т. О. Якість професійної освіти державних службовців. Проблеми трансформації системи державного управління в умовах політичної реформи в Україні. 2006. С. 377–378. URL: "<https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/4147/>":// HYPERLINK

25. Марисова І. В., Кедров Б. Ю. Систематика хордових тварин. Ніжин : НДПУ ім. М. Гоголя, 2003. 132 с.

26. Мартиненко В. М. Державне управління: шлях до нової парадигми. Харків: Видавництво ХарПІ НАДУ «Магістр», 2003. 304 с.

27. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: "<https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>":// HYPERLINK "<https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>

28. Міністерство фінансів України. URL: [https](https://www.mof.gov.ua/) HYPERLINK "<https://www.mof.gov.ua/>":// HYPERLINK "<https://www.mof.gov.ua/>"//

29. Мотренко Т. Модернізація державного управління та державної служби: проблеми, ресурси, результати. URL: [http](http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article) HYPERLINK "<http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article>":// HYPERLINK

30. Оболенцев В. Ф. Базові засади системного аналізу злочинності та віктимізації в Україні : монографія. Харків ; Костянтинівка, Сектор “С” АТО : Юрайт, 2016. 116 с. URL: [http](http://dspace.nulau.edu.ua/bitstream/123456789/12015/1/Obolencev_2016_mon.pdf) HYPERLINK "http://dspace.nulau.edu.ua/bitstream/123456789/12015/1/Obolencev_2016_mon.pdf

31. Організація в державній службі. Концепція адміністративної реформи в Україні. URL: <http://www.kr-admin.gov.ua/Reforms/Ua/div3.html>:// 1

32. Паламарчук І. І., Мироненко В. В. Закордонний досвід управління державною службою країн ЄС для України: виклики та перспективи. Теорія та практика державного управління. 2019. Т. 3, № 66. С. 181–187. DOI: <https://doi.org/10.34213/tp.19.03.22>://

33. Парпан У. В., Цимбалюк М. М. Принципи державної служби як основа адміністративних трансформацій в державі. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки. 2024. Т. 11, № 1(41). С. 257–262. DOI: <https://doi.org/10.23939/law2024.41.257>://

34. Петришина М. О., Петришин О. А. Міжнародно-правові стандарти у сфері місцевого самоврядування : наук. доп. / Нац. акад. прав. наук України, НДІ держ. будва та місц. самоврядування. Харків : Право, 2016. 44 с. (Серія “Наукові доповіді”).

35. Подольчак Н. М., Цигилик Н. В., Хім М. В. Проблеми та перспективи підготовки державних службовців у сучасних українських реаліях. Економіка та управління. 2021. Т. 8, № 1. С. 80–89. DOI: <https://doi.org/10.23939/eem2021.01.080>://

36. Правова система України: історія, стан та перспективи : у 5 т. / Акад. прав. наук України. Харків : Право, 2009. Т. 2: Конституційні засади правової системи України і проблеми її вдосконалення / заг. ред. Ю. П. Битяка. 576 с.

37. Роман В. Досвід децентралізації та деконцентрації влади країн ЄС // Державне управління та місцеве самоврядування. 2016. Вип. 2 (29). С. 51.

38. Сташис В. В., Бажанов М. И. Преступления против личности в УК УССР и судебной практике. Изд. 2-е, испр. и доп. Харьков : Вища шк., 1987. 216 с.

39. Тертишник В. М. Науково-практичний коментар Кримінального процесуального кодексу України : із змін. та допов. на 12 бер. 2016 р. 12-те вид., доповн. і переробл. Київ : Правова єдність, 2016. 810 с.

40. Тиводар М. Етнологія : навч. посіб. Львів : Світ, 2004. 640 с.

41. Трубавіна І. В., Чередниченко О. В., Недрія К. В., Олійник Н. В. Програма професійного розвитку державних службовців для створення безпечного освітнього середовища в умовах воєнного стану. Освітні виклики. 2023. Т. 28, № 2. С. 141–157. DOI: <https://doi.org/10.34142/2709-7986.2023.28.2.10>://

42. Трунін І. В., Латишев К. О., Скребцова К. В. Адаптація інституту державної служби України до стандартів Європейського Союзу. Теорія та практика державного управління. 2020. Т. 1, № 68. С. 218–229. DOI: <https://doi.org/10.34213/tp.20.01.26>://

43. Коментар з питань імплементації угоди про партнерство і співробітництво між Україною та Європейським Співтовариством. TACIS, 1999. URL: <http://www.znanie.org/docs/memorandum.html>://

44. SIGMA. Creating change together: веб-сайт. URL: <https://bitly.su/uTDG>://