

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**ННІ неперервної освіти і туризму**

**ПОГОДЖЕНО**  
**В.о. директора**  
**ННІ неперервної освіти і туризму**

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
**В.о. завідувача кафедри публічного**  
**управління, менеджменту**  
**інноваційної діяльності та**  
**дорадництва**

\_\_\_\_\_ Гриценко І.С.  
(підпис)

\_\_\_\_\_ Приліпко С.М.  
(підпис)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: **Інноваційні інструменти та технології розвитку професійних  
компетентностей публічних службовців**

Спеціальність **281 «Публічне управління та адміністрування»**

Освітня програма **«Публічне управління та адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

**Гарант освітньої програми**  
**д. держ.упр., доцент**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Олійник В.В.**

**Керівник бакалаврської**  
**кваліфікаційної роботи,**  
**д. держ.упр., доцент**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Приліпко С.М.**

**Виконала**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Олексенко Б.В.**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**ННІ неперервної освіти і туризму**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

В.о. завідувача кафедри публічного  
управління, менеджменту інноваційної  
діяльності та дорадництва

д.держ.упр., доцент С. Приліпко

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 року

**ЗАВДАННЯ**

**ДО ВИКОНАННЯ БАКАЛАВРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
СТУДЕНТУ**

Спеціальність **281 «Публічне управління та адміністрування»**

(шифр і назва)

Освітня програма **«Публічне управління та адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **Інноваційні інструменти та технології розвитку професійних компетентностей публічних службовців**  
затверджена наказом ректора НУБіП України від 23.12.2024 р. №2295 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2025. 05. 18

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: нормативно-правова база, статистичні матеріали, аналітичні дослідження, інформація з офіційних ресурсів органів державної влади та інших інституцій публічного управління, а також наукові публікації українських і зарубіжних дослідників у сфері публічного управління та адміністрування

**Перелік питань, що підлягають дослідженню:**

1. Теоретичний аналіз поняття «професійні компетентності публічних службовців» та визначити їх ключові елементи, що забезпечують ефективність діяльності у сфері публічного управління;
2. Основні проблеми й бар'єри, що стримують належний розвиток професійних компетентностей у системі державної служби, а також дослідити фактори, які впливають на їх формування;
3. Нормативно-правова база та інституційні механізми, що регулюють процес професійної підготовки публічних службовців в Україні, і оцінити їхню ефективність;
4. Зміст освітніх програм Вищої школи публічного управління, спрямованих на формування сучасного професійного потенціалу працівників публічного сектору;
5. Сучасні підходи до використання інноваційних технологій у навчальному процесі, зокрема цифрових інструментів, інтерактивних методик та інших форм професійного навчання;
6. Позитивні практики зарубіжних країн щодо підготовки публічних службовців із застосуванням новітніх інструментів і технологій у контексті безперервного професійного розвитку;
7. Пропозиції щодо вдосконалення системи розвитку професійних компетентностей публічних службовців в Україні з урахуванням сучасних викликів і кращого міжнародного досвіду.

Дата видачі завдання «23» грудня 2024 року

**Керівник магістерської кваліфікаційної**

**роботи, д.держ.упр., доцент**

\_\_\_\_\_

(підпис)

Приліпко С. М.

**Завдання прийняв до виконання**

\_\_\_\_\_

(підпис)

Олексенко Б.В.

## РЕФЕРАТ

**Олексенко Б. В.** Інноваційні інструменти та технології розвитку професійних компетентностей публічних службовців: бакалаврська робота: спеціальність 281 “Публічне управління та адміністрування” / Богдана Валеріївна Олексенко; НУБіП України; кафедра публічного управління, менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва; керівник С. М. Приліпко, д.держ. упр., доц. – Київ, 2025. – 93 с.

**Анотація.** У роботі висвітлено сутність ключових понять, пов’язаних із темою дослідження, зокрема “інноваційні інструменти”, “технології навчання”, “професійна компетентність публічних службовців”, “цифрові платформи”, “освітні практики” тощо. Проведено аналіз чинної нормативно-правової бази щодо організації професійного навчання публічних службовців із використанням сучасних технологічних рішень. Досліджено міжнародний досвід у сфері підвищення кваліфікації працівників публічної служби за допомогою інноваційних засобів, виокремлено елементи, доцільні для впровадження в Україні. Оцінено стан впровадження інновацій в освітній процес у закладах, що здійснюють підготовку та підвищення кваліфікації публічних службовців, виявлено основні перешкоди та потреби в оновленні підходів. У роботі наведено приклади ефективного застосування цифрових освітніх платформ, інтерактивних форм навчання, дистанційних курсів і симуляційних методів. Запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення системи розвитку професійних компетентностей публічних службовців шляхом активного використання інноваційних технологій, з урахуванням сучасних викликів та потреб публічного управління.

**Ключові слова:** публічна служба, професійні компетентності, інноваційні технології, цифрові інструменти, навчання, підвищення кваліфікації, електронне урядування, професійний розвиток, освітні платформи, публічне управління.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ .....</b>	<b>13</b>
1.1. ПОНЯТТЯ ТА СКЛАДОВІ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	13
1.2. ПРОБЛЕМАТИКА РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ. ....	17
1.3. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ТА ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДГОТОВКИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	27
ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ .....	32
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТІВ ТА ТЕХНОЛОГІЙ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ВИЩІЙ ШКОЛІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....</b>	<b>34</b>
2.1. ПРОГРАМИ ПІДГОТОВКИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ВИЩІЙ ШКОЛІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ. ....	34
2.2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	51
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ .....	63
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ОСНОВІ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ.....</b>	<b>65</b>
3.1 ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ТА ТЕХНОЛОГІЙ У НАВЧАННІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ .....	65
3.2 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ.....	75
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>81</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>85</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>92</b>

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У наш час питання професійного розвитку публічних службовців набуло особливої актуальності, що викликало необхідність у запровадженні цілеспрямованих дій для формування нового покоління обізнаних, ініціативних та інтелектуально розвинених працівників і керівників, здатних продуктивно здійснювати функції державного управління. Професіоналізація є основоположним елементом системи фахової підготовки кадрів публічної служби, оскільки охоплює різноманітні процеси, що потребують системної роботи та участі фахівців різних галузей — від керівників державних установ до науково-педагогічних працівників та експертів у сфері кадрового менеджменту.

Інноваційні інструменти та технології виступають ключовим чинником модернізації системи підвищення кваліфікації публічних службовців, сприяють формуванню нових підходів до навчання, розвитку критичного мислення, лідерських якостей, цифрових та управлінських компетентностей. Їх активне впровадження дозволяє зробити освітній процес більш гнучким, персоналізованим та ефективним, відповідаючи як національним, так і європейським стандартам професійного розвитку кадрів.

Сучасні політичні та економічні умови вимагають від державної служби значної здатності до пристосування та націленості на інноваційний поступ. У цьому контексті першочергове значення має добре підготовлений людський капітал, ефективне управління яким сприяє підвищенню інституційної спроможності державних органів та посиленню їхньої операційної діяльності.

Зважаючи на важливість формування професійного потенціалу публічного управління у контексті реформування державної служби, дослідження інноваційних інструментів і технологій розвитку професійних компетентностей є надзвичайно актуальним. Воно дозволяє не лише виявити ефективні практики та методики, а й окреслити перспективи вдосконалення підготовки кадрів для публічного сектору в Україні.

**Мета дослідження:** всебічне науково-теоретичне обґрунтування та аналіз можливостей використання сучасних інноваційних інструментів і технологій у процесі формування та вдосконалення професійних компетентностей публічних службовців шляхом виявлення ефективних підходів до підвищення їхньої професійної спроможності, розкриття потенціалу цифрових, інтерактивних та інших новітніх освітніх технологій у системі професійного розвитку, а також визначення практичних напрямів інтеграції цих технологій у підготовку та перепідготовку кадрів публічної служби в умовах адміністративної модернізації та суспільних трансформацій.

**Завдання:**

З огляду на поставлену мету, у межах наукового дослідження було сформульовано такі основні завдання:

- здійснити теоретичний аналіз поняття «професійні компетентності публічних службовців» та визначити їх ключові елементи, що забезпечують ефективність діяльності у сфері публічного управління;
- виявити основні проблеми й бар'єри, що стримують належний розвиток професійних компетентностей у системі державної служби, а також дослідити фактори, які впливають на їх формування;
- проаналізувати нормативно-правову базу та інституційні механізми, що регулюють процес професійної підготовки публічних службовців в Україні, і оцінити їхню ефективність;
- охарактеризувати зміст освітніх програм Вищої школи публічного управління, спрямованих на формування сучасного професійного потенціалу працівників публічного сектору;
- дослідити сучасні підходи до використання інноваційних технологій у навчальному процесі, зокрема цифрових інструментів, інтерактивних методик та інших форм професійного навчання;

- розглянути позитивні практики зарубіжних країн щодо підготовки публічних службовців із застосуванням новітніх інструментів і технологій у контексті безперервного професійного розвитку;

- розробити практичні пропозиції щодо вдосконалення системи розвитку професійних компетентностей публічних службовців в Україні з урахуванням сучасних викликів і кращого міжнародного досвіду.

**Об’єкт дослідження:** процес професійного розвитку публічних службовців у системі публічного управління в Україні.

**Предмет дослідження:** інноваційні інструменти та технології розвитку професійних компетентностей публічних службовців.

**Методи дослідження:**

- теоретичні методи – для розкриття змісту ключових понять дослідження, визначення сутності професійних компетентностей публічних службовців та обґрунтування підходів до їх розвитку;

- методи аналізу нормативно-правових документів – для дослідження законодавчого та інституційного забезпечення професійної підготовки кадрів публічного управління в Україні;

- порівняльний метод – для виявлення спільних і відмінних рис між вітчизняною та зарубіжною практикою використання інноваційних технологій у системі професійного навчання;

- емпіричні методи (узагальнення, спостереження) – для вивчення реального стану впровадження інноваційних інструментів у процесі підготовки публічних службовців;

- елементи методів математичної статистики – для систематизації та аналізу кількісних і якісних характеристик освітніх програм і результатів навчання.

**Апробація.** З метою підтвердження актуальності обраної тематики та підкреслення її практичного значення, було взято участь у:

- Всеукраїнській конференції учнівської та студентської молоді «Публічне

управління сталим розвитком територіальних громад», що відбулася 26 березня 2025 року в місті Києві. За підсумками участі були опубліковані тези доповіді на тему «Цифрові платформи та їх впливи на ефективність управління територіальними громадами» (с. 120–123). Додаток А1;

- IX Міжнародній науково-практичній конференції вищої освіти, аспірантів і молодих вчених «Роль молоді у розвитку АПК України», що відбулася 15 квітня 2025 року в місті Києві. Було опубліковано тези доповіді на тему «Youth guarantee як інструмент підтримки молоді на ринку праці ЄС». Додаток А1;

- Всеукраїнському конкурсі студентських робіт за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» у 2024/2025 н. р. та опублікована наукова робота на тему «Напрями вдосконалення розвитку професійних компетентностей публічних службовців на основі зарубіжного досвіду» [36];

- Всеукраїнському конкурсі студентських наукових робіт з галузей знань і спеціальностей у 2023/2024 н. р. та опублікована наукова робота на тему «Забезпечення цифрового розвитку соціальної сфери в умовах війни» [37];

- II Всеукраїнська науково-практична конференція «Наукові здобутки студентської та учнівської молоді з реалізації Плану відновлення України» м. Київ, 13 березня 2024 року. Було опубліковано тези доповіді на тему «Забезпечення цифрового розвитку соціальної сфери в умовах війни» (с. 125-127). Додаток А1;

- Всеукраїнській науково-практичній конференції «Наукові здобутки студентської та учнівської молоді з реалізації Плану відновлення України», що відбулася 10 травня 2023 року в місті Києві. Було опубліковано тези доповіді на тему «Методи прогнозування в розробці управлінських рішень під час воєнного стану» (с. 119-121). Додаток А1;

- The 6th International Scientific and Practical Conference «Scientific paradigm in the context of technologies and society development», held on November 26, 2023 in Geneva, Switzerland. Було опубліковано тези доповіді на тему «Практикорієнтовані підходи до забезпечення реінтеграції ветеранів та

учасників бойових дій» (с.139-142). Додаток А1.

**Теоретична основа.** Дослідження ґрунтується на аналізі основних концепцій професійних компетентностей публічних службовців та інноваційних інструментів, які сприяють їх розвитку. Публічна служба є важливим елементом ефективного державного управління, а підвищення рівня кваліфікації працівників цієї сфери є необхідною умовою для забезпечення стабільності та розвитку органів влади в умовах сучасних викликів.

Наукові підходи до професійних компетентностей публічних службовців в Україні розвиваються в контексті реформування публічного адміністрування, що передбачає модернізацію системи освіти та навчання для державних працівників. В основі цього процесу лежить інтеграція традиційних управлінських концепцій із новітніми освітніми технологіями, серед яких особливе місце займають цифрові платформи, дистанційне навчання та змішане навчання.

Теоретичний аналіз компетентності в контексті публічної служби визначає її як сукупність знань, навичок і вмінь, що дозволяють працівнику ефективно виконувати свої обов'язки в умовах змінюваного середовища. Розвиток цих компетентностей, згідно з сучасними теоріями управління, передбачає адаптацію нових методів навчання, а також застосування управлінських підходів до вдосконалення професійної підготовки.

Окрему увагу приділено міжнародному досвіду, що демонструє успішні моделі підготовки публічних службовців, зокрема в країнах ЄС. Цей досвід є важливим для адаптації інноваційних методів навчання до умов України, що дозволяє підвищити ефективність розвитку кадрового потенціалу публічної служби.

**Практична значимість бакалаврської кваліфікаційної роботи** полягає в тому, що аналіз отриманих даних дає змогу визначити шляхи удосконалення програм підготовки фахівців для державної служби в Україні, сприяючи активному залученню новітніх технологій до навчального процесу та оптимізації управлінської діяльності в державних структурах. Сформульовані в дослідженні

пропозиції можуть бути використані організаторами професійного навчання та органами державної влади, що займаються питаннями розвитку кадрового потенціалу.

**Структура бакалаврської кваліфікаційної роботи** складається з трьох розділів, висновків та списку використаної літератури. Послідовність розміщення цих структурних елементів відповідає логіці наукового дослідження, Кількість сторінок основного тексту кваліфікаційної роботи становить 82, кількість використаних джерел інформації налічує 49 позицій, кількість таблиць 5 та кількість рисунків 16 поданих у тексті.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ**

### **1.1. Поняття та складові професійних компетентностей публічних службовців**

Державний службовець - це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті) (далі - державний орган), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби [1].

Ефективність соціально-економічних та політичних трансформацій у країні значною мірою визначається якістю роботи державних службовців. Формування демократичних засад управління потребує злагодженого функціонування державного апарату, що робить питання професійної компетентності його працівників особливо актуальним.

Ефективність державної служби та якісне виконання обов'язків держслужбовцями безпосередньо залежать від їхніх професійних навичок. Ці навички включають різноманітні знання, вміння, навички та особисті якості, які допомагають їм успішно працювати в галузі державного управління. Компетентність державного службовця передбачає відповідність професійним вимогам, що визначаються за результатами оцінювання діяльності, атестації та інших механізмів управління персоналом.

Відповідно до Закону України «Про державну службу», а саме: «Стаття 48. Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців

1. Державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно» [1].

Таблиця 1.1

**Основними складовими професійних компетентностей публічних службовців**

<b>Складова компетентності</b>	<b>Зміст</b>
<b>1. Фахові знання та навички</b>	Знання законодавства, принципів державного управління, нормативно-правових актів; аналітичні навички, стратегічне планування, прийняття рішень.
<b>2. Комунікативні компетентності</b>	Ефективна взаємодія з громадянами та колегами; ділове спілкування, публічні виступи, дипломатія.
<b>3. Цифрова грамотність</b>	Використання інформаційно-комунікаційних технологій, електронного документообігу, баз даних, аналітичних платформ у повсякденній роботі.
<b>4. Етична та правова відповідність</b>	Дотримання доброчесності, антикорупційного законодавства, професійної етики.
<b>5. Критичне мислення та інноваційність</b>	Аналіз складних ситуацій, генерування нових ідей, впровадження інновацій в управлінські процеси.
<b>6. Адаптивність та стресостійкість</b>	Гнучкість, здатність до навчання, саморозвитку, ефективна робота в умовах стресу.

*Джерело: розроблено автором*

Основні професійні компетентності для різних категорій державних службовців можуть змінюватися в залежності від рівня посадових обов'язків і вимог до кожної категорії. Короткий опис основних компетентностей, які важливі для кожної з категорій наведено в табл.1.2.

Таблиця 1.2

## Компетентності для категорій державних службовців

Категорія державних службовців	Основні професійні компетентності	Посади
Категорія «А»	Стратегічне мислення, управлінські навички, антикризове управління, дипломатія	<ul style="list-style-type: none"> <li>– керівники та заступники керівників апаратів/секретаріатів найвищих органів державної влади (Верховної Ради, Президента, Кабінету Міністрів, судової гілки влади);</li> <li>– державні секретарі міністерств і Кабінету Міністрів;</li> <li>– керівники центральних органів виконавчої влади, які не входять до складу уряду, та їх заступники;</li> <li>– керівники державної служби в органах з юрисдикцією на всю територію України.</li> </ul>
Категорія «Б»	Аналітичні навички, комунікація, робота з законодавством, цифрова грамотність	<ul style="list-style-type: none"> <li>– керівники та заступники керівників державних органів, юрисдикція яких охоплює території окремих адміністративно-територіальних одиниць (АР Крим, області, міста Київ і Севастополь, райони, міста обласного значення);</li> <li>– керівники державної служби в цих органах;</li> <li>– керівники та заступники керівників структурних підрозділів державних органів незалежно від рівня їхньої юрисдикції.</li> </ul>
Категорія «В»	Операційна ефективність, знання процедур, діловодство, етика	інші посади державної служби, не віднесені до категорій «А» і «Б»

*Джерело: розроблено автором*

Під час здійснення професійної діяльності формуються всі необхідні професійні навички, які визначають рівень професіоналізму конкретного службовця, а отже, визначають рівень ефективності виконання ним службових обов'язків. Це означає необхідність управління процесами їх професійного розвитку, оскільки в такий спосіб можна не лише отримати фахівця, але й створити конкурентні умови у сфері державної служби, що підвищуватиме професійні якості та ефективність діяльності службовців на займаних посадах [2, с. 5].

Формування та розвиток професійних компетентностей публічних службовців є важливим завданням держави, що реалізується через систему професійного навчання, підвищення кваліфікації, оцінювання персоналу та застосування сучасних технологій у сфері управління людськими ресурсами.

Важливим інструментом розвитку компетентностей є спеціалізовані освітні програми та курси, які проводяться на базі Національного агентства України з питань державної служби, вищих навчальних закладів, академій та центрів підвищення кваліфікації. Наприклад, реалізовано програми з цифрової грамотності, кібербезпеки, антикорупційної політики, кризового менеджменту та стратегічного планування.

Сучасні технології також відіграють ключову роль у професійному розвитку службовців. Використання онлайн-платформ, таких як «Дія.Цифрова освіта», «Prometheus», «Coursera», «Зрозуміло!», «StudyЯ», «Портал управління знаннями НАДС», «Moodle» та інші, сприяють доступності навчання та швидкій адаптації до нових викликів. Важливим аспектом є запровадження електронного урядування, що вимагає відповідних компетентностей у роботі з інформаційними системами, аналітикою даних і кібербезпекою.

З цього випливає, що постійне фахове вдосконалення публічних службовців є головною запорукою ефективного державного управління. Застосування прогресивних навчальних підходів та цифрових технологій в освітньому процесі сприяє не лише якісному зростанню компетентності працівників, а й загальному посиленню державних структур. Це є особливо важливим у світлі сучасних реалій, що вимагають від державних службовців

гнучкості у пристосуванні до змін, здатності до впровадження дієвих управлінських заходів та забезпечення стійкості державного управління.

Зважаючи на актуальні світові тенденції, серед яких посилення взаємозалежності країн, проникнення цифрових технологій у всі сфери життя та потреба оперативно реагувати на нові обставини, державний апарат потребує якісної фахової підготовки своїх працівників. Воєнна агресія, що триває на території України, робить питання вдосконалення компетентностей державних службовців ще більш нагальним, оскільки саме вони мають забезпечувати ефективне реагування на кризові явища, підтримувати стабільність державного управління та сприяти втіленню в життя стратегічних планів з відбудови країни.

У цьому контексті важливе значення має не лише професійне зростання кадрів, але й формування такої системи мотивації, яка б заохочувала службовців до постійного навчання та саморозвитку. Впровадження новітніх технологій у навчальний процес, розширення можливостей доступу до сучасних освітніх матеріалів та зміцнення організаційної основи професійної підготовки сприятиме підвищенню дієвості державного управління, що, у свою чергу, матиме позитивний вплив на соціально-економічний прогрес держави.

Отже, розвиток професійних знань, умінь та навичок публічних службовців є не просто вимогою часу, а стратегічно важливим завданням, що сприятиме зміцненню державного управління та налагодженню ефективної комунікації між владою та суспільством, особливо в умовах війни та майбутнього відновлення України.

## **1.2. Проблематика розвитку професійних компетентностей у сфері публічного управління.**

Професійний розвиток державних службовців відіграє важливу роль у створенні ефективної, компетентної та стійкої системи державного управління в Україні. Це питання набуває особливої актуальності в умовах новітніх викликів і загроз, що постають перед державою та суспільством.

У наукових дослідженнях професійний розвиток розглядається як кінцевий результат навчального процесу та охоплює:

– постійний, системно організований процес професійного навчання, який спрямований на підготовку працівників до виконання нових функцій, сприяє кар'єрному зростанню, формуванню кадрового резерву та оптимізації структури державної служби;

– механізм організації навчання, який дозволяє досягати визначених цілей державних органів;

– процес удосконалення професійних навичок, підвищення рівня знань та компетентностей, формування мотивації до навчання і прагнення до професійного зростання серед працівників усіх рівнів.

Професійний розвиток державних службовців — це складне, багатовимірне явище, що охоплює психологічні, педагогічні, соціальні та економічні чинники, які разом формують основу для ефективного кадрового забезпечення державного управління.

Ефективність державного управління напряму залежить від розвитку професійних компетентностей у публічній сфері. Разом з тим, існує ряд вагомих проблем, що стримують цей розвиток серед державних службовців. Основні з них можна класифікувати за такими категоріями: організаційні, мотиваційні, технологічні та міжвідомчі аспекти.

Найбільшою завадою для системного зростання компетентностей є нестабільність управлінських рішень, що приймаються. Часті зміни керівного складу в державних структурах ускладнюють довгострокове планування професійного розвитку. Відсутність єдиного державного підходу в цій галузі призводить до розрізненості: окремі працівники мають можливість проходити навчання, в той час як інші такої можливості не мають, що формує нерівноправність та знижує загальну продуктивність.

Іншою суттєвою проблемою є відсутність стимулів для публічних службовців до постійного професійного розвитку. Низька мотивація часто зумовлена не тільки недостатньою оплатою праці, а й відсутністю чітких систем

заохочень для тих, хто активно працює над покращенням своїх компетентностей. Згідно із «Звітом про результати опитування щодо впровадження реформи системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування (2018 - 2022 роки)»: « На запитання **«Що мотивує Вас до проходження професійного навчання?»** публічні службовці відповіли:

виключно законодавчі вимоги (необхідність виконання індивідуальної програми професійного розвитку) – 7 637 осіб (30,1 %);

бажання вдосконалити власні знання, уміння та навички – 13 724 особи (54,1 %);

бажання ефективніше та якісніше виконувати свою роботу – 9 806 осіб (38,7 %);

залежність кар'єрного розвитку від професійного навчання – 2 585 осіб (10,2 %);

цікаві пропозиції щодо тематики навчання від суб'єктів надання освітніх послуг – 4 191 особа (16,5 %);

сприяння з боку служби управління персоналом (повідомлення про початок реєстрації на навчання, нагадування тощо) – 3 107 осіб (12,3 %);

все перераховане – 5 031 особа (19,8 %);

важко відповісти – 961 особа (3,8 %)» [3, с. 52].



Рис.1.1 Мотивація публічних службовців до проходження професійного навчання, осіб/%

Джерело: [3, с. 52]

Отже, мотивація респондентів до навчання має комплексний характер: більшість із них обирали кілька варіантів відповідей одночасно, а кожен п'ятий зазначив усі запропоновані варіанти мотивацій.

Більше того, недооцінка інвестицій в розвиток професійних компетентностей на вищих рівнях управління призводить до відсутності чіткої мотиваційної політики на рівні державних органів.

В умовах цифрової трансформації державного управління особливої актуальності набуває не лише розвиток професійних знань та вмінь, а й результативне впровадження цифрових технологій у навчання державних службовців. Разом з тим, практичне втілення цього процесу є неоднозначним: не всі працівники мають рівні можливості доступу до сучасних онлайн-ресурсів або достатній рівень цифрової обізнаності для їх ефективного застосування. Це зумовлює потребу в системній підтримці, розвитку цифрової інфраструктури та стимулюванні мотивації до самостійного навчання.

Прикладом успішної інтеграції сучасних технологій є проект «Електронне урядування», що надає можливість онлайн-навчання та розробляє освітні матеріали для державних службовців, однак наявність таких ресурсів варіюється залежно від регіону.

Однією з вагомих перешкод на шляху розвитку професійних компетентностей є недостатній рівень міжвідомчої та міжнародної взаємодії. Налагоджена співпраця між державними інституціями, а також активна участь у міжнародних ініціативах, програмах і форумах сприяють обміну досвідом та впровадженню сучасних управлінських підходів, що, у свою чергу, позитивно впливає на ефективність роботи державної служби.

На запитання **«Чи вважаєте Ви ефективним проходження стажування публічними службовцям в інших державних органах/органах місцевого самоврядування в Україні?»** респонденти відповіли:

так – 458 осіб (27,2 %);

скоріше так, ніж ні – 528 осіб (31,4 %);

скоріше ні, ніж так – 257 осіб (15,3 %);

ні – 153 особи (9,1 %);

важко відповісти – 286 осіб (17 %) [3, с. 63].

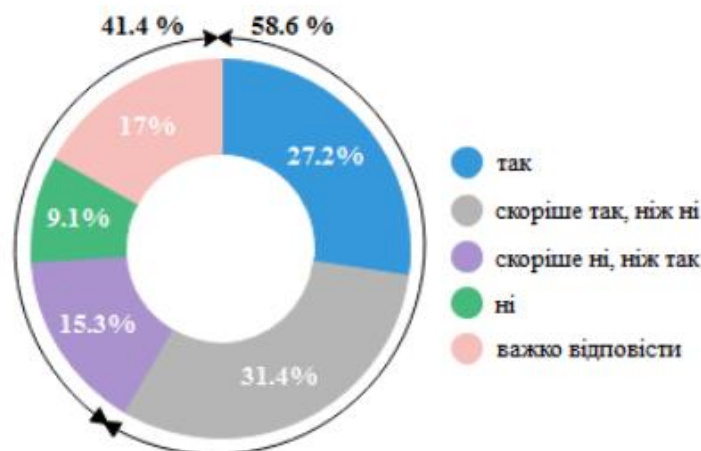


Рис.1.2. Оцінки працівників служб управління персоналом щодо ефективності стажування публічних службовців, %

Джерело: [3, с. 63]

Таким чином, понад половина респондентів (58,6 %) загалом позитивно сприймають стажування як форму професійного навчання, здатну забезпечити отримання практично орієнтованих знань і навичок.

Відповідно до «Звіту про результати опитування щодо впровадження реформи системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування (2018 - 2022 роки)»: «На запитання *«Скільки публічних службовців органу, в якому Ви працюєте, проходили стажування в інших державних органах/органах місцевого самоврядування в Україні за період 2019-2022 років?»* відповіді працівників служб управління персоналом розподілилися таким чином:

934 респонденти (55,5 %) відповіли, що жоден публічний службовець не проходив стажування;

про те, що стажувалися 1-2 особи – 135 відповідей (8 %), 3-5 осіб – 60 відповідей (3,5 %), 6-10 осіб – 22 відповіді (1,3 %), 10-20 осіб – 20 відповідей (1,1 %);

важко відповісти/відсутня інформація – 100 респондентів (5,9 %)» [3, с. 63].

Хоча деякі відповіді свідчать про активне використання форм обміну досвідом, це не завжди відповідає визначенню стажування відповідно до чинного законодавства. Причинами відсутності стажування часто були організаційні труднощі, специфіка діяльності установи, кадровий дефіцит, відпустки, карантинні обмеження та умови воєнного стану.

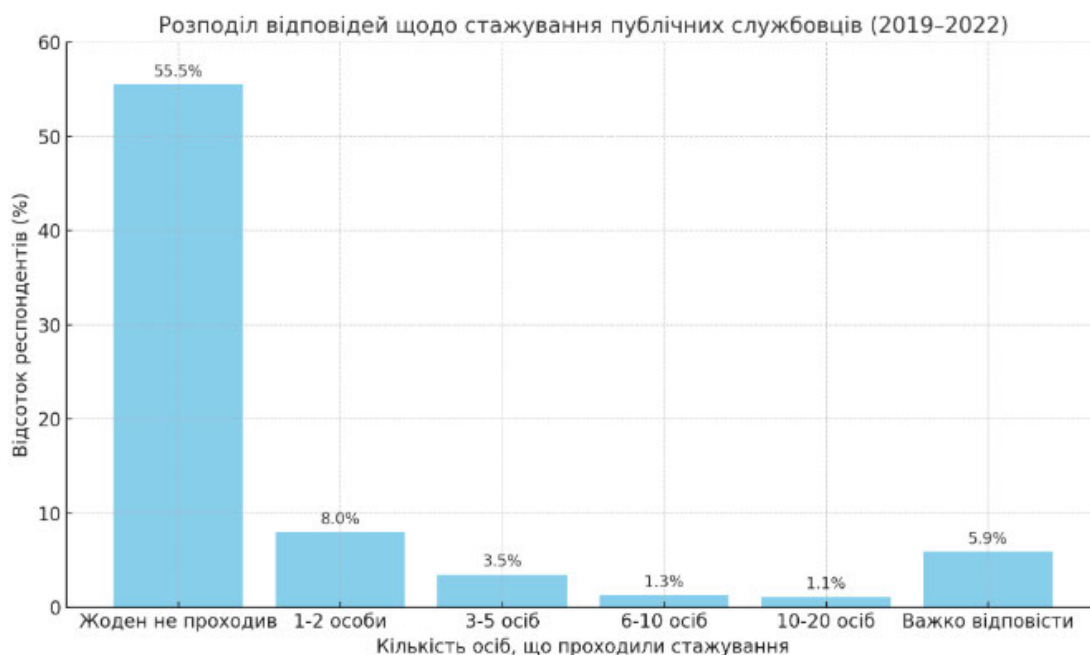


Рис.1.3. Оцінки працівників служб управління персоналом щодо ефективності стажування публічних службовців, %

*Джерело: розроблено автором*

На жаль, частіше за все міжвідомча співпраця носить формальний характер, а реальний обмін досвідом обмежений. Реальні приклади обміну досвідом залишаються поодинокими, що знижує ефективність інтеграції кращих практик управління. Водночас програми міжнародної співпраці, зокрема в межах Європейського Союзу, створюють умови для ознайомлення українських державних службовців з успішними моделями державного управління в інших країнах.

Відсутність ефективної системи оцінювання й моніторингу професійного розвитку значно ускладнює підвищення результативності діяльності державних

службовців. За таких умов важко об'єктивно оцінити, наскільки здобуті знання й уміння відповідають практичним потребам установи та сприяють її прогресу. Це засвідчує необхідність впровадження дієвої системи атестації та зворотного зв'язку, яка б дозволяла оперативно оновлювати навчальні програми відповідно до актуальних викликів.

Водночас сучасні обставини ставлять перед державною службою нові вимоги. Запровадження воєнного стану після повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року суттєво вплинуло на підходи до професійного зростання. В умовах кризи особливо важливими стали компетентності у сфері антикризового управління, здатність швидко приймати рішення, зберігати психологічну витримку та діяти ефективно в умовах стресу.

Значущість зазначених компетентностей особливо проявляється в умовах воєнного стану, коли публічні службовці мають швидко та ефективно реагувати на надзвичайні виклики. Це стосується, зокрема, організації гуманітарної допомоги, налагодження комунікації з населенням і міжнародними структурами, підтримки внутрішньо переміщених осіб і реалізації проєктів з відновлення держави. У зв'язку з цим виникає потреба у перегляді підходів до підготовки кадрів, розширенні навчальних програм з кризового управління та підвищенні рівня професійної готовності службовців у питаннях безпеки й оборони.

На сьогодні зміна пріоритетів та завдань у сфері державної служби України, необхідність адаптації до нових викликів в умовах воєнного стану, підвищення ефективності роботи, підготовка до повоєнного відновлення країни— усе це вимагає від державних службовців максимально ефективно організувати свою роботу, оптимізувати робочі процедури та приймати більш зважені управлінські рішення. Саме тому підвищення кваліфікації державних службовців, опанування новими знаннями та навичками є надзвичайно актуальними в умовах воєнного стану [4, с. 118].

В умовах воєнного часу фахове зростання державних службовців стає надзвичайно важливим. Дослідження Ольги Багрім показує, що професійний потенціал цих фахівців у період війни та після її завершення являє собою

комбінацію існуючих, але ще не повністю використаних професійно значущих характеристик, що формуються на основі особистої культури та системи професійних компетентностей. Ці характеристики знаходять своє відображення у більш результативному виконанні службових обов'язків, де ключову роль відіграє морально-психологічна та соціально відповідальна складова особистості.

Для оцінки спроможності державної служби та актуальності розвитку професійного потенціалу державних службовців у воєнний і поствоєнний період в Україні, Ольгою Багрим в 2023 році було проведено SWOT-аналіз. Він базується на аналізі нормативно-правової бази та офіційної статистики й дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, можливості й загрози для професійного розвитку службовців.

Таблиця 1.3

**SWOT-аналіз розвитку професійного потенціалу державних службовців у воєнний та поствоєнний період в Україні**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
<p>Розробленість регулюючої законодавчої та нормативно-правової бази. Модернізація державної служби, розпочаті трансформаційні процеси та політика «оновлення влади», встановлення підвищених вимог до рівня професіоналізму державних службовців, що стимулює необхідність професійного розвитку і розвитку особистісно-професійного потенціалу державних службовців на всіх рівнях влади. Забезпечення формування і передачі цінностей державної служби майбутнім поколінням державних службовців. Відбір і призначення на посади базуються на професійних досягненнях претендентів на державну службу та рівному ставленні до кандидатів. Можливість поєднання методів формальної, неформальної і інформальної освіти для розвитку професійного потенціалу державних службовців. Здійснення заходів для забезпечення і підтримки доброчесності, етики та професійної культури державних службовців. Високий рівень розвитку суспільної свідомості, чіткої громадянської позиції та патріотизму.</p>	<p>Застарілі кадрові технології. Нерозуміння ролі самоосвіти та самомотивації для професійного розвитку. Відсутність індивідуального кар'єрного планування. Відсутність контролю та неупередженої експертної оцінки при відборі, доборі та просуванню по службі. Недосконала система оцінювання результатів професійного розвитку і результатів професійної діяльності. Зміни умов праці та підвищений рівень стресу (емоційне виснаження). Відсутність бачення перспектив розвитку у майбутньому через складну ситуацію у країні.</p>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<p>Запровадження сучасних кадрових технологій. Використання різноманітних методів та технологій розвитку професійного потенціалу державних службовців. Розвиток особистісного, професійного, інтелектуального потенціалу. Наявність зацікавлених у професійному зростанні державних службовців, підкріплене їх соціальним визнанням. Підвищення якості надання публічних послуг населенню, прийняття виважених управлінських рішень, формування позитивного іміджу державної служби. Формування потенціалу державної служби в контексті зміни суспільних цінностей. Формування позитивного іміджу державної служби як усередині країни, так і на міжнародній арені.</p>	<p>Підміна понять іміджу державної служби. Плинність кадрів. Неякісне надання адміністративних послуг, прийняття управлінських рішень, зменшення довіри громадян до роботи органів державної влади. Декваліфікація персоналу. Емоційне вигорання широкого кола державних службовців.</p>

*Джерело: [5, с. 12-13]*

У складних умовах воєнного часу функціонування державних службовців зазнало суттєвих трансформацій. Як свідчать спостереження керівника НАДС Наталії Алюшиної, протягом періоду повномасштабної війни переважна більшість державних службовців зберегли штатний режим роботи, на відміну від ситуації під час пандемії COVID-19, коли значна частина перейшла на дистанційну форму зайнятості. Відзначається збільшення інтенсивності праці, а також зростання випадків залучення до виконання обов'язків у позаробочий час, включаючи вихідні та нічні години.

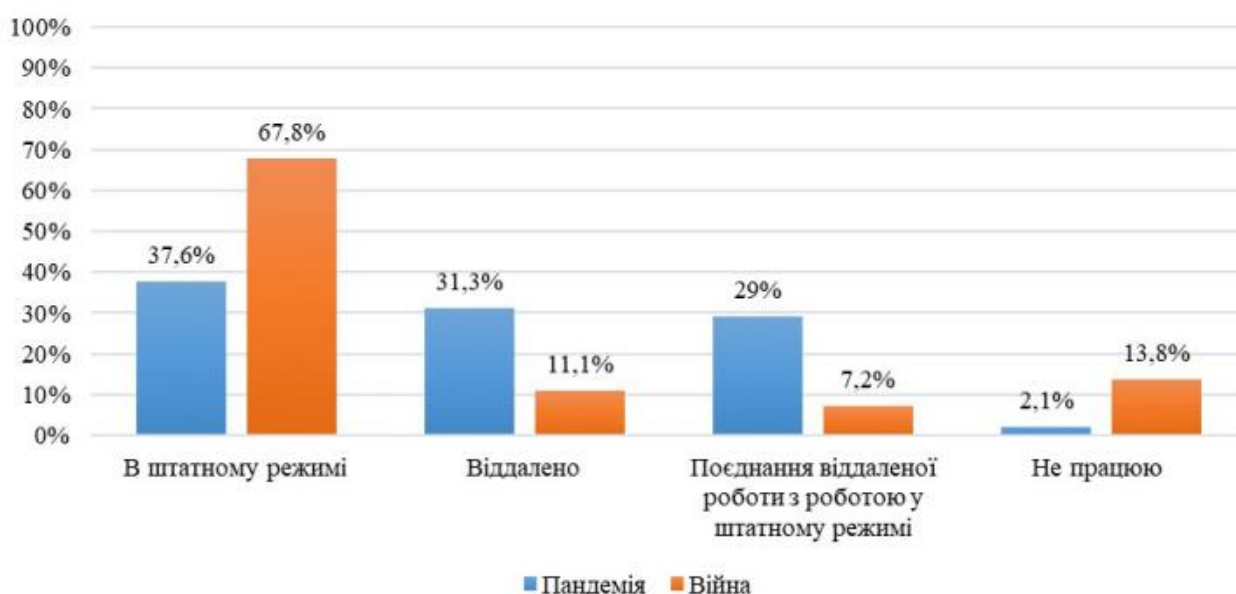


Рис. 1.4. Форми роботи державних службовців під час карантину та воєнного стану

*Джерело:* [6, с. 13].

Карантинні обмеження стали поштовхом до впровадження гнучких форматів зайнятості на державній службі, зокрема віддаленої роботи. У 2020 році було внесено відповідні зміни до нормативно-правової бази, що дозволило службовцям працювати поза межами державних установ. Цей досвід став у нагоді під час повномасштабної війни, коли також застосовуються три основні формати: штатна, віддалена та змішана робота.

Аналіз діаграми свідчить про суттєве зростання частки службовців, які працюють у штатному режимі: під час війни таких 67,8%, тоді як під час

пандемії — лише 37,6 %. Це пояснюється необхідністю фізичної присутності працівників для виконання критично важливих функцій, зокрема в галузях безпеки, оборони, соціального захисту.

Натомість віддалена робота втратила поширення: її використовують лише 11,1 % службовців під час війни, що майже втричі менше, ніж під час пандемії (31,3 %). Аналогічна тенденція простежується і у випадку змішаного формату: 7,2 % під час війни проти 29 % у період карантину.

Окремої уваги заслуговує зростання частки тих, хто не працює: з 2,1 % у період пандемії до 13,8 % під час війни. Це може бути наслідком мобілізації, тривалих відпусток, лікарняних або неможливості виконувати службові обов'язки через об'єктивні обставини (знищена інфраструктура, евакуація тощо).

Окрім цього, війна актуалізувала питання швидкого пристосування до нових реалій, що охоплює вивчення сучасних засобів зв'язку та обміну інформацією, зміцнення емоційної витривалості та здатності приймати рішення в умовах невизначеності. Ці обставини акцентують увагу на необхідності постійного професійного розвитку, націленого на формування тих якостей, які є ключовими для успішної роботи під час криз.

В умовах воєнного стану компетентність державних службовців набуває особливої важливості. Повномасштабне вторгнення Росії 24 лютого 2022 року спричинило скорочення фінансування професійного навчання, що зменшило кількість службовців, які пройшли підвищення кваліфікації за державний кошт.

Для забезпечення ефективного функціонування державної служби необхідно збільшити фінансування навчальних програм, модернізувати систему професійного розвитку та адаптувати освітні програми до актуальних викликів. Важливим аспектом є створення мотиваційної системи, що пов'язує навчання з кар'єрним зростанням, а також включення у навчальний процес тем інформаційної безпеки, міжнародного гуманітарного права та інших ключових напрямів.

Питання вдосконалення фахових якостей державних службовців є

складним і вимагає різнобічного вирішення. Першочергово слід модернізувати наявні навчальні курси, беручи до уваги сучасні тенденції цифровізації та новаторські методи в управлінні. Крім того, потрібно створити систему заохочень, яка б мотивувала працівників до безперервного професійного зростання. Не менш важливо інтегрувати новітні технології в навчальні процеси та забезпечити загальнодоступність освітніх матеріалів на всій території країни. Аналіз результативності професійного розвитку, а також співробітництво між відомствами та на міжнародному рівні повинні стати ключовими елементами для підвищення дієвості державного управління в Україні.

В умовах воєнних дій професійне зростання державних службовців набуває особливої значущості для забезпечення ефективності державного апарату. Нагальною є потреба у впровадженні комплексних навчальних програм, які враховують особливості військового часу, акцентуючи увагу на розвитку здатності до адаптації, стійкості до стресів та цифрової обізнаності. Це сприятиме підвищенню кваліфікації державних службовців та підтримці стабільного функціонування державного управління в умовах кризових ситуацій.

### **1.3. Нормативно-правове та інституційне забезпечення підготовки публічних службовців.**

Підвищення ефективності системи професійного навчання вимагає комплексних та сучасних підходів, які базуються на фактичних даних та є результатом діалогу, аналізу та спільної роботи різних груп стейкхолдерів. Необхідно справедливо оцінити існуючі результати і виклики реформи а визначити подальші пріоритети державної політики у сфері професійного навчання, кроки щодо їх досягнення. При аналізі та систематизації стану впровадження реформи системи професійного навчання першочергова увага НАДС приділялася вивченню її результатів, насамперед крізь призму ефективності правового регулювання, інституційної стійкості, впливу змін на рівень забезпечення потреб публічних

службовців у професійному розвитку [7, с. 4].

Розвиток і функціонування системи професійного навчання публічних службовців в Україні базується на комплексі законодавчих, нормативно-правових, стратегічних та програмних документів у сфері державного управління та місцевого самоврядування.

Таблиця 1.4

Ключові нормативні акти у сфері професіоналізації публічної служби

№	Назва документа	Короткий зміст / Призначення
1	<b>Закон України "Про державну службу"</b>	Визначає правові та організаційні засади державної служби, статус державних службовців.
2	<b>Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування"</b>	Регулює правові основи публічної служби в органах місцевого самоврядування.
4	<b>Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки</b>	Визначає цілі та напрями реформ у сфері державного управління, зокрема розвиток компетентностей службовців.
5	<b>Закон України "Про освіту" (2017)</b>	Визначає загальні принципи освіти в Україні, включаючи безперервне навчання та професійну підготовку.
6	<b>Закон України "Про вищу освіту" (2014)</b>	Регулює здобуття вищої освіти, її рівні, освітні програми та академічні стандарти.
7	<b>Постанова КМУ №106 від 06.02.2019 р.</b>	Регламентує порядок організації професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.
8	<b>Розпорядження КМУ від 01 грудня 2017 року №974 "Про схвалення Концепція реформування системи професійного навчання "</b>	Визначає стратегічні підходи до оновлення системи навчання та розвитку публічних службовців.

*Джерело: розроблено автором*

Законодавчим підґрунтям професійного навчання державних службовців є Закон України «Про державну службу», яким одним із принципів державної служби визначено професіоналізм як компетентне, об'єктивне і неупереджене

виконання посадових обов'язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності. Зазначений принцип транспонується на норми, закріплені у статтях 7, 8 цього Закону, згідно з якими державний службовець має право на професійне навчання і просування по службі з урахуванням професійної компетентності та зобов'язаний постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності. Стаття 48 Закону України «Про державну службу» встановлює, що державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно [8, с. 13].

Аналогічні положення закладені у Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування», який серед ключових принципів також визначає професіоналізм, а обов'язком посадових осіб — безперервне підвищення професійної кваліфікації.

Однак діяльність кадрових служб в органах територіального самоврядування не врегульована чинним законодавством, зокрема їх роль в організації професійного навчання та системи мотивації професійного розвитку державних службовців. Щоб заповнити ці прогалини, Національне агентство з питань місцевого самоврядування в рамках реформи місцевого самоврядування розробило нову редакцію Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Він забезпечує механізми підвищення професіоналізму персоналу та забезпечує постійне, обов'язкове та планове навчання протягом всієї служби.

Головною ознакою організованості формальних інститутів є чітке визначення норм, правил, процедур. Відповідно до Положення про систему професійного навчання замовники освітніх послуг у сфері професійного навчання – це державні замовники, центральні та місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування та їх асоціації, інші органи, на працівників яких поширюється дія Закону України «Про державну службу». Всі вони мають різні потреби у професійному розвитку персоналу, зокрема під час реалізації завдань реформ у соціальній, економічній, культурній сферах [7, с. 26].

Координацію у сфері навчання публічних службовців здійснює Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). Цей орган відповідає за формування політики у сфері держслужби, розробку професійних стандартів, аналіз потреб у навчанні, оцінювання компетентностей і акредитацію суб'єктів надання освітніх послуг.

Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України від 01 жовтня 2014 року № 500 «Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби»: «Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України та який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, здійснює функціональне управління державною службою в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті)» [9].

У якості провідної навчальної установи у 2019 році було створено Українську школу урядування, яка функціонувала як сучасний інструмент підготовки, підвищення кваліфікації та лідерського розвитку кадрів державного сектору. Проте з часом її трансформували у Вищу школу публічного управління (далі – Вища школа), яка на сьогодні є основною державною інституцією з розвитку професійних компетентностей публічних службовців.

Вища школа продовжує впроваджувати інноваційні підходи до навчання, включаючи змішане та дистанційне навчання, тематичні тренінги, менторські програми та сертифікацію. У Стратегії розвитку Вищої школи публічного управління (2023-2028) зазначено: «Вища школа забезпечує професійний розвиток публічних службовців – осіб, які займають політичні посади, державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад. Цінності Вищої школи спонукають публічних службовців усвідомити особистий успіх у професійному розвитку і можливості впливати на розвиток України. Все це дозволить Україні забезпечити євроінтеграційні процеси усіх сфер державного управління, мати гідних представників у

міжнародних інституціях та разом із європейськими партнерами визначати політику ЄС» [10, с. 2].

Вища школа у своїй роботі керується засадами відкритості, новаторства, співробітництва та гнучкості у реагуванні на трансформації в публічному адмініструванні. Окрім цього, вона здійснює координацію у створенні освітніх програм, надає консультаційну допомогу державним органам та взаємодіє з міжнародними організаціями для застосування передового досвіду у навчанні державних службовців. У 2024 році Вища школа ініціювала створення спеціалізованих навчальних курсів з питань кризового менеджменту, стратегічного планування та запобігання корупції, що стало реакцією на потреби післявоєнного відновлення.

Вища школа публічного управління стала правонаступницею Української школи урядування, перебравши на себе її основні завдання та водночас розширивши спектр можливостей для професійного розвитку публічних службовців, з огляду на нові суспільні та управлінські виклики.

У процесі підготовки кадрів державної служби беруть участь також:

- заклади вищої освіти, що мають відповідні ліцензії у сфері «Публічне управління та адміністрування»;
- регіональні центри підвищення кваліфікації;
- приватні освітні організації, які пройшли акредитацію у Національному агентстві з питань державної служби (НАДС).

Інституційна складова системи професійного навчання публічних службовців виступає важливим механізмом реалізації потреб у безперервному професійному розвитку, орієнтованому на засвоєння сучасних управлінських практик, впровадження інноваційних технологій навчання та дотримання стандартів належного врядування відповідно до європейських принципів публічного адміністрування.

У контексті цифровізації управління важливою інституційною інновацією стало створення Порталу управління знаннями – єдиної цифрової платформи для організації, обліку та підтримки професійного навчання публічних службовців.

Завдяки цій платформі забезпечено зручний доступ до навчальних матеріалів, онлайн-курсів, автоматизовану реєстрацію навчальних заходів, формування індивідуальних планів розвитку та моніторинг результатів навчання.

Портал надає можливість гнучкого формування навчальних програм: державні службовці можуть самостійно добирати теми відповідно до своїх посадових обов'язків і професійного рівня. Крім того, система поєднана з національним реєстром державних службовців, що сприяє прозорості та дозволяє ефективно відстежувати якість навчального процесу. У 2023 році було впроваджено нові функції — зокрема інтерактивні дашборди для моніторингу навчального прогресу та можливість проходження міжнародних освітніх курсів і сертифікацій завдяки співпраці з міжнародними партнерами.

У повоєнний час суттєво зростає значення як нормативного регулювання, так і інституційної підтримки. Від публічних службовців очікується готовність до процесів відновлення країни, європейської інтеграції та ефективного впровадження змін. Це вимагає адаптивного оновлення законодавства, активного використання міжнародних практик і зміцнення співпраці з європейськими структурами.

Законодавче та інституційне забезпечення навчання державних службовців в Україні перебуває на етапі динамічного розвитку. Впроваджені послідовні зміни сприяли формуванню бази для розбудови актуальної, пристосованої до потреб часу та результативно-орієнтованої системи навчання. Однак, сучасні виклики, такі як війна, відбудова країни та цифрова трансформація, ставлять вимогу щодо подальшої еволюції нормативного регулювання, застосування інноваційних методів навчання та нарощування інституційної спроможності організацій, що надають освітні послуги у сфері державного управління.

## **Висновки до розділу 1**

У процесі вивчення теоретичних засад професійної підготовки публічних службовців вдалося дійти висновку, що поняття професійної компетентності

значно ширше за просто набір знань чи умінь. Йдеться про комплексне явище, яке поєднує фахову обізнаність, управлінські навички, здатність приймати виважені рішення в нестабільних умовах, дотримання етичних стандартів та готовність до змін. Особливої актуальності розвиток цих якостей набуває нині, коли державна служба відіграє ключову роль у впровадженні реформ, забезпеченні стабільності та поступовій інтеграції до європейського простору.

Під час аналізу сучасних інноваційних підходів стало очевидно, що система публічного управління змінюється під впливом цифровізації та нових вимог до якості освіти. Використання онлайн-платформ, мікронавчання, змішаних форматів та практикоорієнтованих методів свідчить про зрушення у бік гнучкішої та адаптивнішої моделі підготовки державних службовців. Такий підхід не лише підвищує ефективність засвоєння знань, а й формує навички, необхідні для роботи в умовах постійних викликів — від воєнного стану до адміністративних реформ.

Окремо варто зупинитися на питаннях нормативного та організаційного забезпечення. У законодавстві України вже закладено підґрунтя для побудови системного підходу до професійного розвитку публічних службовців. Водночас на практиці існують проблеми з мотивацією до навчання, браком узгодженості між органами влади та недостатньою практичною реалізацією задекларованих підходів. Важливим кроком у правильному напрямку стало створення Вищої школи публічного управління та запуск Порталу управління знаннями — інструментів, що відкривають доступ до якісного навчання в зручному форматі.

Таким чином, матеріали першого розділу дозволили глибше розібратися в основах професійного становлення публічних службовців, окреслити основні нормативні орієнтири, визначити ключові інституції та виявити ті вузькі місця, які потребують подальшого удосконалення. В умовах глибоких змін, що переживає українське суспільство, розвиток людського потенціалу в системі публічної служби виглядає не просто актуальним, а критично важливим завданням державної політики.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТІВ ТА ТЕХНОЛОГІЙ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ВИЩІЙ ШКОЛІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

### **2.1. Програми підготовки публічних службовців у Вищій школі публічного управління.**

Вища школа публічного управління відіграє ключову роль у системі професійного розвитку працівників державного сектору в Україні. Її діяльність спрямована на впровадження державної політики в галузі підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців, а також на формування компетентного управлінського персоналу, здатного ефективно реагувати на актуальні виклики та потреби державного управління.

Вища школа виступає своєрідним освітнім і науковим хабом для розвитку нової генерації публічних службовців, які здатні ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, володіють сучасними підходами до державного управління та прагнуть до безперервного професійного зростання. Як зазначається в офіційних матеріалах установи, мета Вищої школи — «забезпечення професійного розвитку та підвищення кваліфікації публічних службовців – осіб, які займають політичні посади, державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад» [11].

У своїй роботі вона дотримується принципів публічності, використання інновацій, пристосування до вимог часу та фокусування на досягненні конкретних результатів. Розроблені Школою програми навчання відповідають стратегічним пріоритетам у сфері державного управління, а також враховують потреби окремих категорій слухачів.

Таблиця 2.1

**Центри навчання та пріоритети професійного розвитку у Вищій  
школі публічного управління**

<b>№</b>	<b>Пріоритет</b>	<b>Відповідальний центр</b>
<b>1</b>	Розвиток управлінських компетентностей публічних службовців	Центр розвитку управлінських компетентностей
<b>2</b>	Професійний розвиток у сфері регіонального управління і місцевого самоврядування	Центр професійного розвитку у сфері регіонального розвитку та місцевого самоврядування і відновлення України
<b>3</b>	Розвиток компетентностей у сфері прав людини, недискримінації та гендерної рівності	Центр розвитку компетентностей у сфері прав людини, недискримінації та гендерної рівності
<b>4</b>	Професійний розвиток з питань європейської та євроатлантичної інтеграції	Центр професійного розвитку з питань європейської та євроатлантичної інтеграції
<b>5</b>	Професійне навчання інноваційним інструментам та технологіям у публічному управлінні	Центр професійного навчання інноваційним інструментам та технологіям у публічному управлінні
<b>6</b>	Вивчення офіційних мов Європейського Союзу	Центр вивчення офіційних мов Європейського Союзу
<b>7</b>	Вивчення державної мови	Центр підвищення професійних компетентностей з державної мови
<b>8</b>	Розвиток тренерської майстерності	Управління планування і організації освітньої та науково-методичної діяльності
<b>9</b>	Діджиталізація професійного	Центр з питань діджиталізації

	навчання	професійного навчання та розвитку
<b>10</b>	Розробка та впровадження сучасних методологій навчання і забезпечення наукового супроводу професійного навчання	Управління планування і організації освітньої та науково-методичної діяльності
<b>11</b>	Центр оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби	Центр оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби
<b>12</b>	Міжнародне співробітництво	Управління планування і організації освітньої та науково-методичної діяльності
<b>13</b>	Інформаційний супровід діяльності	Управління планування і організації освітньої та науково-методичної діяльності

*Джерело: розроблено автором*

Такий функціональний поділ дозволяє Вищій школі не лише охопити широкий спектр тем і напрямків навчання, а й забезпечити фаховість та актуальність програм відповідно до сучасних потреб державного управління. Завдяки спеціалізованим центрам навчання стає гнучким, адресним і результативним.

Згідно з Положенням про систему професійного навчання державних службовців, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 №106, підвищення кваліфікації у Вищій школі відбувається за трьома основними категоріями програм:

1. Загальні програми — орієнтовані на розвиток базових управлінських компетентностей публічних службовців, відповідно до потреб державних органів та органів місцевого самоврядування.

2. Типові загальні програми — стандартизовані програми навчання, затверджені НАДС, які охоплюють широке коло тем: доброчесність, стратегічне управління, цифровізація, гендерна рівність, антикорупційна політика тощо.
3. Спеціальні програми — розробляються з урахуванням індивідуальних потреб учасників або окремих установ, включають тематику євроінтеграції, ментального здоров'я, кризового управління, взаємодії з громадськістю тощо.

У 2023–2024 роках у межах цих програм реалізовувалися, зокрема, такі курси:

- «Цифрова трансформація в системі публічного управління»
- «Ефективне управління в умовах невизначеності»
- «Управління змінами в державних органах»
- «Гендерна рівність у публічній службі»
- «Європейська інтеграція: політики та інституції ЄС»
- «Антикорупційна політика в органах влади»
- «Професійна українська мова для службовців»
- «Місьцеве самоврядування в умовах децентралізації»

Ці програми побудовані на модульній структурі, мають чітко визначені результати навчання, орієнтовані на компетентнісний підхід і відповідають сучасним викликам, що стоять перед публічною службою.

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

- професійні (сертифікатні) програми – довгострокові програми підвищення кваліфікації обсягом не менше двох кредитів ЄКТС;
- короткострокові програми – короткострокові програми підвищення кваліфікації обсягом 0,2-1 кредит ЄКТС [12, с. 4].

Програми підвищення кваліфікації у Вищій школі публічного управління розробляються з урахуванням актуальних потреб державних органів та конкретних запитів замовників освітніх послуг. Підхід до формування програм є

гнучким і адаптивним: враховуються як загальні виклики у сфері публічного управління, так і індивідуальні потреби конкретних цільових аудиторій.

Особливу увагу приділено поєднанню теорії з практикою — навчальні модулі будуються так, щоб не просто передати знання, а й сформувати конкретні управлінські навички. Це відповідає принципам освіти, які широко застосовуються у європейських країнах. Щорічно Національне агентство з питань державної служби формує перелік пріоритетних тем для підвищення кваліфікації, що дозволяє забезпечити актуальність навчання.

Зміст програм орієнтований на реальні завдання, які стоять перед державними службовцями, а структура побудована згідно з вимогами, затвердженими наказом НАДС від 2 листопада 2022 року № 107-22. Зокрема, передбачено два основні типи програм:

Загалом, освітній процес у Вищій школі вирізняється орієнтацією на результат, високим рівнем інноваційності та фокусом на розвиток практичних управлінських компетентностей.

У процесі підвищення кваліфікації у Вищій школі публічного управління застосовуються три основні форми навчання: очна, дистанційна та змішана. Кожна з них має свої особливості й переваги, що дозволяє гнучко організувати освітній процес відповідно до потреб слухачів.

Очна форма передбачає навчання з повним відривом від роботи. Це означає, що учасник на певний період зосереджується лише на навчанні, що може бути ефективним для глибшого занурення в матеріал, проте водночас потребує тимчасового виключення зі службових обов'язків. Такий формат підходить для тих, хто має можливість відірватися від роботи та готовий до інтенсивного живого навчального процесу. У 2024 неодноразово було проведено різні навчання, конференції та заходи у Центрі професійного навчання інноваційним інструментам та технологіям у публічному управлінні.

Науково-практична конференція за міжнародною участю  
**«Штучний інтелект як інструмент професіоналізації публічної служби»**

(22 березня 2024 р., м. Житомир)



Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу  
 Європейський центр адаптації та уніфікації державної служби



**Мета:**

інтеграція зусиль науковців та практиків у пошуку дієвих підходів до розв'язання актуальних теоретичних, методологічних та практичних проблем використання штучного інтелекту як інструмента професіоналізації публічної служби



За результатами конференції підготовлено збірник тематичних постерів

Навчання за програмою

**«Основи штучного інтелекту для публічного службовця»**



**261**  
 державний службовець



Рис 2.1. Професійне навчання інноваційним інструментам та технологіям у публічному управлінні

Джерело: [27, с. 8]

Натомість дистанційна форма дозволяє навчатися без відриву від роботи, що є зручним для публічних службовців, які не можуть залишити своє робоче місце. Вона базується на сучасних інформаційно-комунікаційних технологіях і реалізується як у синхронному (у реальному часі), так і в асинхронному (у зручний час для слухача) режимі. Такий підхід забезпечує індивідуальний темп навчання, доступ до матеріалів у будь-який час і ширші можливості для самоорганізації.

Змішана форма поєднує переваги очного та дистанційного форматів. У першому етапі слухачі самостійно опрацьовують матеріал за допомогою дистанційних технологій, не відриваючись від роботи. На другому етапі — навчання відбувається з відривом від служби або, за потреби, онлайн у реальному часі. Це дозволяє краще закріпити матеріал і водночас забезпечує гнучкість.

Важливо відзначити, що Вища школа має автономію у виборі способів та технологій дистанційного навчання, що дає їй змогу оперативно адаптуватися до сучасних викликів — таких як карантинні обмеження чи інші форс-мажорні обставини.

Отже, різні форми підвищення кваліфікації створюють широкі можливості для професійного розвитку публічних службовців, дозволяючи враховувати індивідуальні обставини та потреби кожного учасника навчання.

У рамках підвищення кваліфікації публічних службовців Вища школа публічного управління активно впроваджує сучасні освітні підходи, що виходять за межі традиційних лекційних форматів. Зокрема, важливе місце займають менторські програми, коучинг, а також інтерактивні формати навчання, які роблять процес професійного розвитку більш гнучким, ефективним і персоналізованим.

У межах менторських програм передбачається персоналізована співпраця між досвідченим фахівцем (наставником) та службовцем, орієнтованим на професійний ріст. Наставник передає свої напрацьовані знання, надає допомогу у розв'язанні службових завдань, сприяє формуванню лідерських компетенцій та стратегічного бачення. Зазначений підхід дозволяє не тільки отримати теоретичну базу, але й набути важливого практичного досвіду.

У 2024 році у Вищій школі публічного управління успішно пройшли навчання 168 учасників за менторською програмою «Менторство для лідерів: європейська інтеграція та відновлення України». Програма була спрямована на розвиток лідерських компетентностей, професійні знання у сфері євроінтеграції; професійні знання забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків;

професійні знання засад і принципів державної політики у сфері інформаційної безпеки; комунікації та взаємодія; стресостійкість; адаптивність. Ця програма охоплює такі напрями підвищення кваліфікації: європейська інтеграція; державна гендерна політика; цифрова грамотність; комунікація та взаємодія.

Процес коучингу передбачає індивідуальну роботу з працівником, спрямовану на виявлення та стимулювання його особистісного та професійного зростання. Через спеціально організовані бесіди, заохочення до самостійного аналізу та допомогу у формулюванні значущих цілей, коуч сприяє визначенню оптимальних напрямків розвитку, вдосконаленню ключових управлінських компетенцій, підвищенню здатності розуміти та керувати емоціями, а також зміцненню здатності приймати обґрунтовані рішення. Такий персоналізований підхід є потужним засобом підтримки кар'єрного просування та особистісного вдосконалення.

У 2024–2025 роках в рамках підвищення професійної компетентності державних службовців активно впроваджувалися тренінгові технології як інноваційний інструмент розвитку навчальних програм. Зокрема, в 2024 році було реалізовано навчання за програмою «Використання тренінгових технологій під час організації навчання з питань забезпечення права на доступ до публічної інформації в органах державної влади та органах місцевого самоврядування» у межах Літньої школи тренерської майстерності, за результатами якого 27 учасників отримали сертифікати тренерів. У цей же період, було організовано навчання за напрямом використання тренінгових технологій у процесі реалізації програми «Стратегічні засади розвитку міжвідомчої взаємодії у сфері запобігання та протидії домашньому насильству та/або насильству за ознакою статі», що завершилося сертифікацією 26 учасників. Продовженням системної підготовки кадрів стало навчання за програмою «Основи тренерської майстерності», яке відбувалося у березні 2025 року в очній та дистанційній формах. За результатами навчання у першій групі сертифікати тренерів отримали 13 державних службовців, а у другій групі – 11 державних службовців та 9 недержавних учасників. Таким чином, послідовна реалізація тренінгових

програм сприяє формуванню висококваліфікованого кадрового потенціалу у сфері публічного управління.



#### Навчання відбувалось за програмами:

- СКППК «Використання тренінгових технологій у процесі реалізації програми «Стратегічні засади розвитку міжвідомчої взаємодії у сфері запобігання та протидії домашньому насильству та/або насильству за ознакою статі»
- СКППК «Використання тренінгових технологій під час підготовки майбутніх тьюторів Програми Ради Європи з освіти в галузі прав людини для юристів «HELP»
- СКППК «Тренінг для тренерів «Підтримка ментального здоров'я в умовах війни»
- СКППК «Використання тренінгових технологій під час організації навчання з гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі»
- СКППК «Використання тренінгових технологій під час організації навчання з питань забезпечення права на доступ до публічної інформації в органах державної влади та органах місцевого самоврядування»



Рис 2.2. Звіт з результатами тренерської майстерності 2024

*Джерело:* [27, с. 12]

Особливої уваги заслуговують вебінари, воркшопи, тренінги, комунікативні заходи які проводяться з використанням інтерактивних методик. Такі формати створюють умови для активної участі слухачів, обміну думками, роботи в командах та розв'язання практичних кейсів. Участь у воркшопах дозволяє учасникам не просто слухати, а взаємодіяти, моделювати ситуації, створювати рішення й одразу застосовувати отримані знання.

У Вищій школі публічного управління активно реалізуються комунікативні заходи, спрямовані на підвищення кваліфікації державних службовців та посадовців місцевого самоврядування. Зокрема, у травні 2025 року відбулася YouTube – трансляцію на тему «Практичне застосування інструментів OSINT в професійній діяльності публічних службовців». Програма

заходу в Додатку Б1.

Сьогодні дедалі частіше під час навчання використовуються елементи гейміфікації — це можуть бути інтерактивні вправи, симуляційні сценарії, онлайн-завдання у формі квестів, змагання або ігрові модулі. Такий підхід робить процес засвоєння знань цікавішим, підвищує зацікавленість учасників та допомагає краще запам'ятати матеріал. Особливо ефективно він працює при формуванні соціальних та поведінкових навичок — таких як вміння спілкуватися, працювати в команді, аналізувати ситуацію та пристосовуватися до змін.

Таким чином, менторство, коучинг і сучасні інтерактивні формати навчання створюють середовище, у якому службовці мають змогу не лише підвищити свою кваліфікацію, а й активно розвивати особистий потенціал, адаптуючись до сучасних викликів у сфері публічного управління.

Відповідно до «Звіту про результати діяльності вищої школи публічного управління за 2024 рік», підвищення кваліфікації пройшло 29 60 державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Основну частину слухачів склали представники центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ) — 25 188 осіб, що становить 85% від загальної кількості. З місцевих органів виконавчої влади (МОВВ) навчання пройшли 2 932 особи (9,9%), а з підрозділів органів місцевого самоврядування (ПОМС) — 1 335 осіб (4,6%). Також у 2024 році було підвищено кваліфікацію 145 голів місцевих державних або районних адміністрацій (МДА/РДА), що становить 0,5% від загальної кількості слухачів.

Щодо гендерного складу слухачів: жінки склали 78,1% (23 119 осіб), тоді як чоловіки — 21,9% (6 481 особа). Такий розподіл підтверджує тенденцію до високої активності жінок у сфері державної служби та їх активної участі у професійному розвитку.



Рис 2.3. Звіт з результатами діяльності Вищої школи публічного управління за 2024 рік

Джерело: [27, с. 2]

Усього в навчальному процесі беруть участь 29 600 осіб. З них лише 665 слухачів навчаються за очною формою, що становить 2,2% від загальної кількості. Це свідчить про досить незначну популярність традиційного формату навчання серед слухачів. Значно переважає дистанційна форма навчання — її обрали 28 259 осіб, тобто 95,5%. Такий показник є доказом сучасних освітніх тенденцій, орієнтованих на гнучкість, зручність та доступність навчального процесу. Змішану форму навчання обрали 676 слухачів, що становить 2,3%. Цей

формат передбачає поєднання дистанційних та очних елементів і, хоча він має певні переваги, наразі також використовується обмежено. Отже, очевидно, що дистанційне навчання є домінуючою формою, тоді як очна та змішана форми займають незначну частку в загальній структурі освітнього процесу.

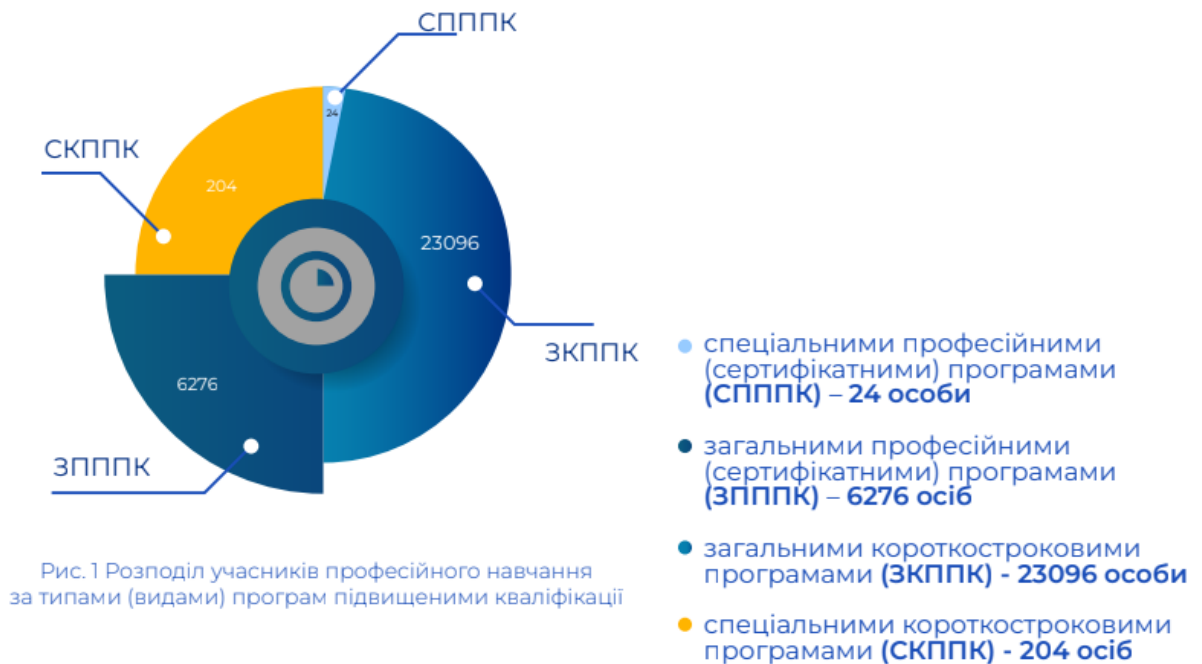


Рис 2.4. Розподіл учасників професійного навчання за типами (видами) програм підвищення кваліфікації

Джерело: [27, с. 2]

В анкетуванні щодо зворотнього зв'язку взяли участь 27 523 учасники навчання, що становить 93% від загальної кількості слухачів. Такий високий рівень залучення свідчить про зацікавленість учасників та готовність ділитися своїми враженнями щодо освітнього процесу. Особливо показовим є те, що 99,1% респондентів висловили повне задоволення якістю навчання. Це є важливим індикатором ефективності освітніх програм і підтверджує високий рівень організації та змістовного наповнення навчання.

Як впливає з положень чинного нормативного регулювання, ключову роль у формуванні змісту навчальних програм відіграє Національне агентство України з питань державної служби. Саме НАДС відповідає за розробку та

затвердження типових загальних програм підвищення кваліфікації. На їх основі Вища школа та інші освітні провайдери можуть створювати власні програми — адаптовані до потреб слухачів та конкретного замовника — без обов'язкової акредитації або погодження.

Особливо важливо, що такі програми можуть містити варіативні модулі. Це відкриває можливість індивідуалізувати навчальний контент — наприклад, урахувувати специфіку роботи службовця на місцевому чи центральному рівні, або ж додавати тематичні блоки відповідно до викликів у конкретній галузі.

Ще однією перевагою є залучення до викладання не лише науковців, але й практиків — людей із реальним управлінським досвідом. До того ж, у реалізації програм беруть участь іноземні експерти, представники громадського сектору та міжнародних організацій, що дозволяє значно розширити освітній горизонт слухачів.

Цікаво, що окремі професійні (сертифікатні) програми підлягають акредитації — і це здійснюється не лише державними органами, а й саморегулювальними об'єднаннями чи іншими незалежними структурами. Такий підхід відповідає сучасним європейським стандартам оцінювання якості освіти.

Таким чином, система розробки, реалізації та акредитації програм підвищення кваліфікації побудована з урахуванням гнучкості, практичної цінності та міжнародної інтегрованості — що особливо важливо в умовах постійних трансформацій публічної служби.

Міжнародна співпраця є одним з ключових напрямків розвитку Вищої школи публічного управління, яка прагне активно впроваджувати передовий міжнародний досвід у сфері публічного управління та розвитку державної служби.

Протягом останнього року Вища школа публічного управління проявила значну активність у встановленні співпраці з авторитетними національними та міжнародними інституціями. Загалом було підписано 21 угоду про партнерство. Серед ключових організацій, з якими налагоджено співпрацю, можна відзначити Національну службу посередництва і примирення, Асоціацію юридичних клінік

України, Центр протидії дезінформації, Спілку молодих державних службовців України, Національний університет біоресурсів і природокористування України, проєкт EU4PAR, а також низку неурядових організацій та міжнародних платформ. У межах цих домовленостей передбачено не лише спільне проведення заходів, а й розробку освітніх програм нового зразка, орієнтованих на міжнародні підходи у сфері публічного управління.



Рис. 2.5. Партнери Вищої школи публічного управління

*Джерело:* [49]

Важливим напрямом діяльності Вищої школи публічного управління є реалізація навчальних курсів у співпраці з іншими державними установами. Зокрема, спільно з НАЗК розроблено низку програм, які мають на меті поглибити знання публічних службовців у питаннях доброчесності та антикорупційної політики. До таких освітніх ініціатив належать, зокрема, програми щодо організації процесу декларування в державних органах та управління ризиками, пов'язаними з проявами корупції.

Також школа співпрацює з проєктом EU4PAR (Проєкт ЄС “Продовження

підтримки комплексної реформи державного управління в Україні-EU4PAR). З їхньої підтримкою у Вищій школі реалізуються програми, орієнтовані на реформування державної служби відповідно до європейських стандартів. Серед таких ініціатив – «Загальна адміністративна процедура», «Кіберзахист критичної інформаційної інфраструктури для фахівців з інформаційної безпеки державного сектору». Також на освітній платформі «StudyЯ» EU4PA розробило дистанційний курс «Кіберзахист для організацій»: «Цей онлайн-курс розроблений для представників державних організацій, які прагнуть підвищити рівень кібербезпеки своєї установи та забезпечити надійний захист від кіберзагроз, що зростають» [13].

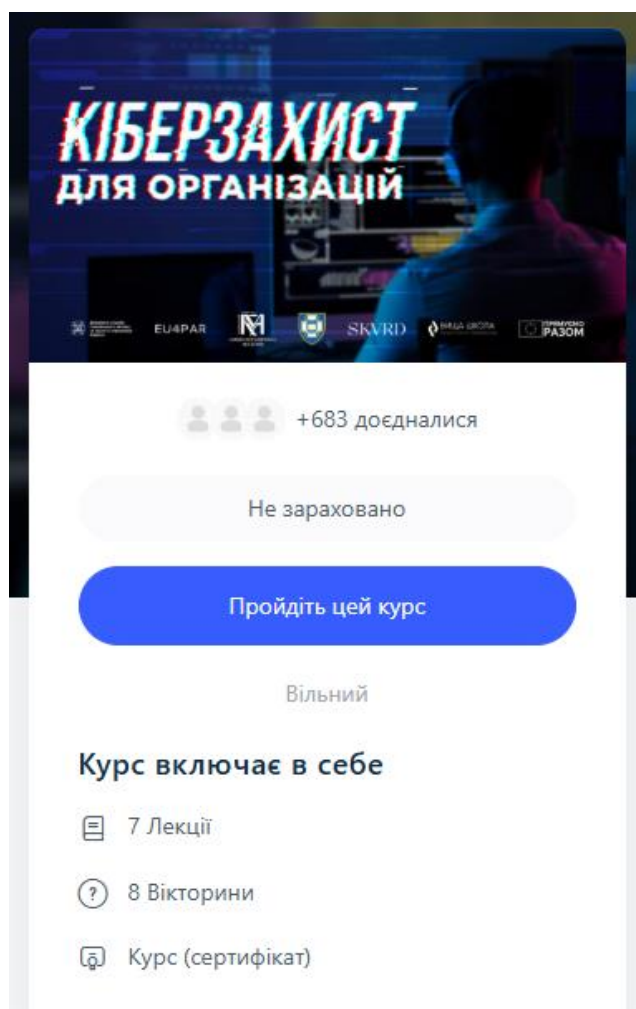


Рис. 2.6. Дистанційний курс на освітній платформі «StudyЯ»

Джерело: [13]

Окрім цього, Вища школа співпрацює з іншими міжнародними проектами

та організаціями, такими як OECD/SIGMA, GIZ, UNDP тощо, у межах яких реалізуються навчальні програми з управління змінами, стратегічного планування, лідерства в публічному секторі та розвитку управлінських компетентностей.

У 2024 році Вища школа виступила ініціатором кількох значущих проєктів з міжнародною участю. Зокрема, Школа стратегів, Літня школа тренерської майстерності та міжнародний семінар на тему «Гендерно відповідальна та інклюзивна публічна служба» підкреслили готовність Школи бути майданчиком для міжнародного діалогу та академічної співпраці. Ці події стали форумом для обговорення сучасних викликів, що постають перед публічною службою, поширення кращих практик та розробки рекомендацій для покращення функціонування державного управління в Україні.

### «РІШЕЛЬЄ-ФОРУМ»

**Міжнародний семінар**  
**«Гендерно відповідальна та інклюзивна публічна служба»**  
 27 вересня 2024 року



**Мета:**  
 формування у публічних службовців розуміння актуальності та врахування принципів і інструментів гендерного мейнстрімінгу та інклюзії у процесі відновлення України та вступу до ЄС



**166**  
**учасників**  
 уповноважені особи/координатори з питань забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків, представники підрозділів, що опікуються питаннями гендерної рівності, посадові особи місцевого самоврядування, освітяни та експерти



Рис. 2.7. Звіт з результатами діяльності Вищої школи публічного управління за 2024 рік

*Джерело:* [27, с. 14]

Ще одним важливим аспектом є визнання іноземних кваліфікацій та освітніх документів. Вища школа публічного управління працює у відповідності до міжнародних норм, зокрема, до Лісабонської конвенції про визнання кваліфікацій у сфері вищої освіти в Європейському регіоні. Це створює умови для академічної мобільності, а також дозволяє слухачам з-за кордону брати участь у програмах підвищення кваліфікації, розширюючи мережу професійних контактів між державними службовцями різних країн.

Залучення школи до спільних проєктів з українськими урядовими структурами та міжнародними експертами є ще одним свідченням її значущості на національній та міжнародній аренах. Така співпраця підкреслює довіру, яку має інституція, та її здатність відігравати важливу роль у розвитку державного управління не лише в Україні, але й у більш широкому європейському середовищі.

У 2025 році в співраці, Вища школа разом з Міністерством цифрової трансформації України та НАДС представила посібник: «Поради з відповідального використання штучного інтелекту публічними службовцями». Ці поради є одним зі складників дорожньої карти з регулювання штучного інтелекту (далі — ШІ) в Україні. У тексті викладено системний підхід до впровадження та відповідального використання штучного інтелекту в професійній діяльності публічними службовцями. Ці поради містять корисні орієнтири щодо ефективного й відповідального застосування систем ШІ на публічній службі, забезпечення захисту персональних даних, зокрема вразливих (чутливих) даних та конфіденційності під час виконання службових завдань, дотримання прав людини й Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [14, с. 2].

Партнерські відносини Вищої школи публічного управління з українськими та міжнародними організаціями є стратегічно важливими та високоефективними. Вони забезпечують обмін цінним досвідом, адаптацію передових підходів до навчання державних службовців та підтримують високий стандарт освітніх пропозицій. Через ці колаборації Вища школа не лише зміцнює

свій внутрішній потенціал, а й відіграє важливу роль у становленні компетентної, транспарентної та результативної системи публічного управління в Україні.

Таким чином, освітні програми Вищої школи відповідають вимогам сучасності та спрямовані на всебічне зростання публічних службовців, їхню готовність ефективно діяти в період змін, реформування та відбудови країни. Школа виступає не просто як джерело знань — вона трансформує філософію публічного управління в Україні, готуючи кваліфіковані кадри для ефективної, прозорої та прогресивної державної служби.

## **2.2. Аналіз використання інноваційних технологій в освітньому процесі публічних службовців.**

Інноваційні технології дедалі активніше впроваджуються в систему професійного навчання публічних службовців, оскільки забезпечують нові можливості для розвитку їхніх компетентностей, адаптації до цифрового середовища та ефективнішого виконання функцій державного управління. Застосування таких технологій дозволяє зробити освітній процес більш гнучким, персоналізованим та орієнтованим на результат.

Аналіз сучасного стану розвитку публічної служби в Україні дає підстави стверджувати, що трансформаційні процеси у сфері підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні мають відбуватися шляхом подальшого удосконалення практики впровадження та використання інноваційних компонентів [15, с. 108].

З урахуванням положень Меморандуму безперервної освіти Європейської Комісії нова модель професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад базуватиметься на таких принципах:

визначення потреби у професійному розвитку;

наближеності освітніх послуг до місця проживання та роботи особи;

обов'язковості та безперервності, тобто забезпечення прагнення державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад до самоосвіти та професійного розвитку протягом усього життя;

цілеспрямованості, прогностичності та випереджувального характеру;

інноваційності та практичної спрямованості;

індивідуалізації та диференціації підходів до навчання;

відкритості;

гарантованості фінансування професійного навчання [16].

У цілому передбачається побудова повноцінної та ефективної системи професійного розвитку державних службовців. У зв'язку з цим постає наукове завдання пошуку та впровадження інноваційних форм здобуття освіти, які слід застосовувати в організації освітнього процесу для реалізації вказаних принципів на практиці.

Відповідно до чинного законодавства, професійні програми підвищення кваліфікації можуть здійснюватися в очній (денній, вечірній), дистанційній або змішаній формах (із використанням спеціалізованих інтернет-платформ і веб-сайтів). Крім того, професійне навчання може реалізовуватися через самоосвіту шляхом участі у науково-практичних конференціях, фахових семінарах, тренінгах, майстер-класах, а також курсах з оволодіння практичними навичками.



політики. Збільшення популярності онлайн-освіти є беззаперечним показником зростання довіри до таких навчальних форматів, що підкреслює їхню актуальність та значущість у контексті реформування державного управління в Україні.

Ключовим цифровим інструментом став Портал управління знаннями Національного агентства України з питань державної служби. Це важлива освітня платформа, орієнтована на професійний розвиток державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні. Він включає платформу для розвитку професійних компетентностей, онлайн-курси, вебінари, електронні тести та сертифікацію.

Портал управління знаннями створено з метою забезпечення професійного розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування [17].

Основні можливості Порталу:

- Онлайн-курси та вебінари: платформа пропонує різноманітні навчальні програми з актуальних тем, таких як цифровізація, електронне врядування, штучний інтелект, кібербезпека, стратегічне планування, європейська інтеграція, антикорупційна діяльність, англійська мова, гендерна політика тощо.
- Сертифікація та оцінка знань: після проходження курсів учасники можуть скласти тести та отримати сертифікати, що підтверджують їхні знання та кваліфікацію.
- Інтеграція з іншими платформами: портал взаємодіє з іншими освітніми платформами, такими як EF Education First для вивчення англійської мови, що розширює можливості навчання для користувачів.
- Безпека та захист даних: для забезпечення високого рівня безпеки доступу до освітніх ресурсів на Порталі впроваджено верифікацію та двофакторну аутентифікацію

Від часу свого запуску у 2020 році Портал управління знаннями поступово інтегрувався в систему навчання, ставши ключовим інструментом для

підвищення кваліфікації публічних службовців. На 2025 рік ресурс об'єднав понад 139 тисяч зареєстрованих користувачів, серед яких — державні службовці, представники органів місцевого самоврядування та керівники місцевих адміністрацій. Освітній контент платформи налічує 2 094 програми, включаючи 68 магістерських курсів.



Рис 2.9. Інноваційні технології, які широко використовуються у підготовці публічних службовців

*Джерело: розроблено автором*

В останні роки з об'єктивних причин, таких як встановлення карантину та введення воєнного стану в Україні, чимало провайдерів, які надають освітні послуги у сфері підвищення кваліфікації державних службовців, реалізують свої програми у дистанційному форматі. Крім того, протягом тривалого часу

дистанційна форма навчання зберігала свій інноваційний характер, а завдяки постійному вдосконаленню інструментів інформаційно-комунікаційних технологій не втрачає своєї інноваційності і досі [15, с.109].

Синхронна дистанційна взаємодія під час навчання може здійснюватися за допомогою різноманітних онлайн-платформ, найпоширенішими з яких в Україні є Zoom, Microsoft Teams, а також Google Meet. Крім цього, освітня комунікація може відбуватися у форматі відеоконференцій через месенджери або соціальні мережі.

Дистанційна форма навчання стала домінуючою в усіх центрах підвищення кваліфікації публічних службовців і досі зберігає свій інноваційний потенціал. У такому форматі вже тривалий час проводяться як традиційні навчальні заходи (лекції, практичні та семінарські заняття), так і інтерактивні форми — вебінари, відеоконференції, круглі столи.

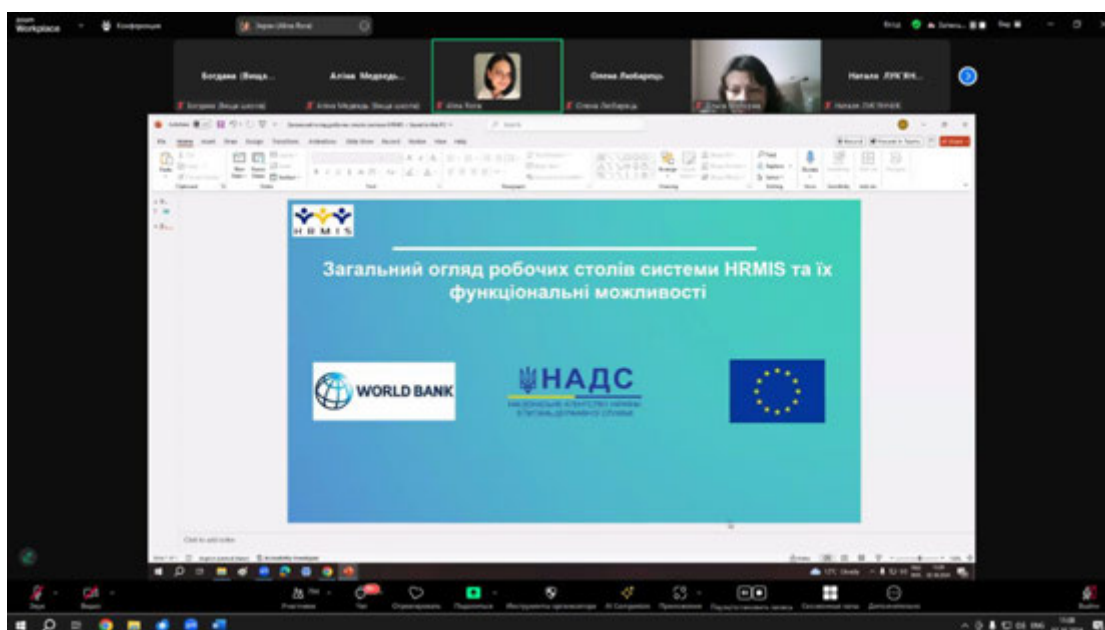


Рис 2.10. Проведення навчання на платформі Zoom в режимі реального часу

*Джерело:* [49]

Інноваційності цьому процесу надають окремі елементи організації занять: впровадження нових платформ або освоєння нових функцій на вже звичних сервісах. Наприклад, функція Whiteboard дає змогу учасникам

колективно працювати на віртуальній дошці в реальному часі. Інша корисна опція — сесійні зали (breakout rooms), які дозволяють ділити учасників на групи для виконання завдань у малих групах, кейс-методів, «мозкових штурмів» тощо.

Під час дистанційного навчання активно використовуються візуальні засоби подачі матеріалу — від мультимедійних презентацій до відеофрагментів з навчальних і документальних фільмів, телевізійних передач, а також записів онлайн-трансляцій діяльності органів публічного управління.

Водночас така дистанційна форма дедалі частіше поєднується з очним навчанням, формуючи змішану модель підвищення кваліфікації, що дозволяє ефективніше інтегрувати теоретичні знання з практичними навичками під час безпосередньої взаємодії учасників освітнього процесу.

В Україні мікронавчання стало дієвим інструментом у системі професійного розвитку державних службовців. Зокрема, воно активно застосовується на Єдиному державному порталі цифрової освіти «Дія.Цифрова освіта». Завдяки цій платформі посадовці мають змогу опановувати короткі онлайн-курси, присвячені конкретним аспектам, таким як цифрова компетентність, інформаційна безпека чи етичні стандарти публічного управління, у зручний для себе час.

Окрім того, Вища школа публічного управління використовує принципи мікронавчання у дистанційних освітніх програмах, поділяючи об'ємні теми на компактні навчальні блоки, кожен із яких супроводжується тестовими завданнями для самоконтролю, що сприяє поступовому та більш ефективному засвоєнню знань.

У Вищій школі гейміфікація застосовується в онлайн-курсах через рейтингову систему проходження модулів і тестування: слухачі бачать свої результати в порівнянні з іншими, що мотивує їх проходити навчання більш активно. Прикладом застосування гейміфікації в навчальному процесі є використання платформи Kahoot!, яка дозволяє проводити інтерактивні тести у форматі змагання між учасниками. Зокрема, під час навчальних заходів з тематики штучного інтелекту публічні службовці проходять підсумкове

тестування саме через Kahoot!, що сприяє підвищенню мотивації та кращому засвоєнню матеріалу.

Окремі регіональні центри підвищення кваліфікації, за сприяння Національного агентства з питань державної служби, впроваджують симуляційні навчальні заходи у форматі рольових сценаріїв, що імітують реальні управлінські ситуації. Так, у Полтавському центрі практикують освітню програму у вигляді рольової гри «Антикризове засідання штабу», в якій учасники відпрацьовують алгоритм дій органів влади в умовах надзвичайних подій. У Харківському центрі впроваджено формат «Робочої наради керівників структурних підрозділів», де слухачі виконують функції керівника, аналітика, радника чи експерта, і мають спільно прийняти управлінське рішення. У Чернівецькому центрі проходить симуляційне навчання «Вирішення конфлікту між підрозділами», що дає змогу публічним службовцям опанувати навички ефективної комунікації, медіації та аргументованого захисту інтересів із урахуванням позицій усіх сторін.

У процесі реалізації модульних програм у Вищій школі публічного управління широко застосовуються методи рольового моделювання. Зокрема, такі підходи активно використовуються під час навчальних занять, присвячених темам кризового менеджменту, цифрових перетворень і стратегічного управління. Наприклад, у межах курсу «Управління змінами» проводиться тренінгова вправа «Впровадження реформи у громаді», в якій учасники беруть на себе ролі представників ключових зацікавлених груп — місцевої влади, громадського сектору, бізнесу та працівників центрів надання адміністративних послуг. Вони спільно шукають компромісне рішення для ефективної реалізації змін. Підсумки обговорюються під час фасилітованої сесії з використанням елементів ігрових методів, таких як оцінка командної взаємодії, нестандартних підходів і якості комунікації.

Мобільне навчання (mobile learning) полягає у використанні мобільних пристроїв — таких як смартфони та планшети — для отримання освітнього контенту за допомогою спеціалізованих додатків або месенджерів. Вища школа публічного управління адаптує свої навчальні матеріали для зручного доступу з

мобільних пристроїв: слухачі мають змогу переглядати навчальні відео, проходити тести й отримувати повідомлення через мобільні версії освітніх платформ, зокрема Moodle і Google Classroom. У контексті цифрової трансформації навчання, Національне агентство з питань державної служби впроваджує чат-боти, які дозволяють учасникам освітнього процесу отримувати корисні посилання, нагадування про заняття, а також долучатися до коротких інтерактивних сесій чи опитувань.

Сучасні освітні практики все частіше включають віртуальну та доповнену реальність як інструменти для моделювання реальних ситуацій, зокрема управлінських та кризових. У процесі підвищення кваліфікації державних службовців, зокрема в галузях безпеки, кризового реагування та урядових комунікацій, Вища школа публічного управління впроваджує експериментальні VR-сценарії. Наприклад, створюються симуляційні моделі управлінських ситуацій для формування навичок дій у кризових обставинах чи взаємодії зі ЗМІ. В рамках програми «Кризове управління та стратегічні комунікації» слухачі беруть участь у віртуальних навчаннях — наприклад, симуляціях пресконференцій, що проходять в умовах надзвичайних ситуацій, де вони тренуються виступати публічно, реагувати на складні запитання журналістів та здійснювати антикризову комунікацію.

Крім того, Вища школа долучилась до пілотного проекту зі створення віртуального простору для моделювання процесів публічного управління — платформи, яка дозволяє службовцям відпрацьовувати навички взаємодії з різними суб'єктами (умовними структурними підрозділами, громадськістю, ЗМІ чи бізнесом) та приймати управлінські рішення в змінних обставинах.

Національне агентство України з питань державної служби також бере участь у розробці таких ініціатив у співпраці з міжнародними партнерами, зокрема GIZ та OECD. Зокрема, у сфері цифрової трансформації впроваджуються AR-рішення, які дозволяють демонструвати принципи роботи цифрових сервісів, реєстрів, інформаційних систем CRM і баз даних органів влади. Надалі планується поширення подібних освітніх форматів на працівників

центрів надання адмінпослуг, фахівців служб безпеки та посадовців місцевого самоврядування.

Оцінювання результативності впровадження інноваційних технологій у підготовці публічних службовців здійснюється як у межах окремих освітніх ініціатив, так і шляхом загального спостереження за динамікою професійного зростання. Згідно з результатами опитування, яке Національне агентство України з питань державної служби провело у 2023 році серед держслужбовців, понад 78% учасників зазначили, що цифрові формати навчання сприяли кращому засвоєнню знань; 64% підкреслили підвищення зручності доступу до освітніх матеріалів, а 59% відзначили зростання зацікавленості в самостійному навчанні завдяки інтерактивним компонентам курсів.

Показники зростання кількості службовців, які користуються інноваційними підходами до навчання, наведені на рис. 2.1.

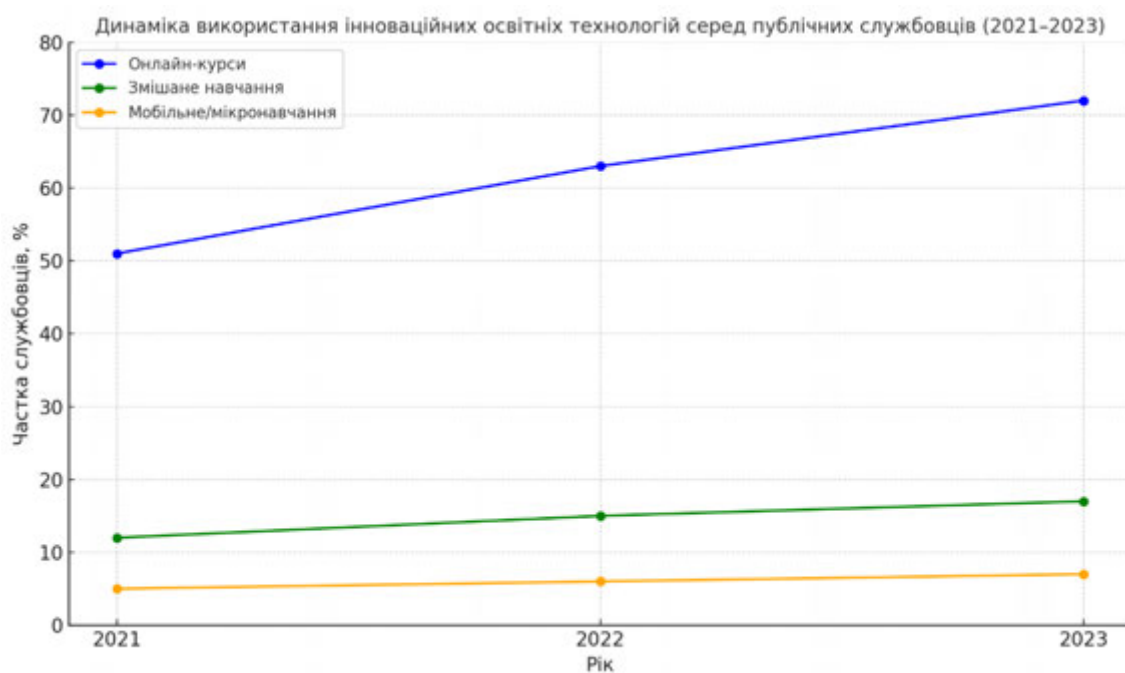


Рис 2.11. Динаміка використання інноваційних освітніх технологій серед публічних службовців (2021–2023)

*Джерело: розроблено автором*

Опис:

- Синя лінія – зростання частки службовців, які використовують онлайн-курси.
- Зелена лінія – застосування змішаних форм навчання.
- Помаранчева лінія – впровадження мобільного та мікронавчання.

Важливою складовою цифровізації державної служби в Україні є система управління інформацією про персонал – HRMIS. Вона сприяє автоматизації кадрових процесів, що дозволяє значно підвищити ефективність управління кадрами. Національне агентство України з питань державної служби активно впроваджує цю систему, що забезпечує зручне та ефективне управління кадровою інформацією. Значну роль у цьому процесі відіграє Вища школа публічного управління, яка організовує спеціалізовані курси та тренінги для держслужбовців з використання HRMIS. Ці програми сприяють розвитку навичок у сфері управління персоналом, обробки кадрової інформації, планування кар'єрного росту та оцінки результативності роботи. Впровадження HRMIS у навчальний процес дає державним службовцям можливість освоїти новітні методи управління кадрами та ефективно застосовувати їх у повсякденній практиці публічного управління.

«Система HRMIS – один із інструментів розвитку інформаційного суспільства, впровадження якої сприяє створенню умов для здійснення відкритого, прозорого та ефективного державного управління із застосуванням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій з метою формування нового типу держави, політика якої орієнтована на задоволення потреб як державних службовців, так і суспільства в цілому. Серед переваг системи: ефективність, прозорість, відкритість, автоматизація», - розповіла Наталія Алюшина [18].

# ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

## HRMIS



Станом на початок 2025 року до Інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS) підключено:

**768** державних органів      **39 665** працівників

Для сталості роботи системи між НАДС та Постачальником HRMIS підписано договір про здійснення технічної підтримки.

Проведено навчання за програмою підвищення кваліфікації «Основні принципи роботи системи HRMIS в державних органах» для 1000 держслужбовців.

Охоплено повний системний цикл: від початку реєстрації в HRMIS - до нарахування в системі зарплати.

Команда HRMIS забезпечила безперервну консультаційну й технічну підтримку користувачів, адміністрування системи та супровід проєкту.

За результатами анкетування працівників державних органів рівень підтримки користувачів з боку адміністраторів HRMIS склав 4,06 балів із 5 (станом на 01.11.2024).

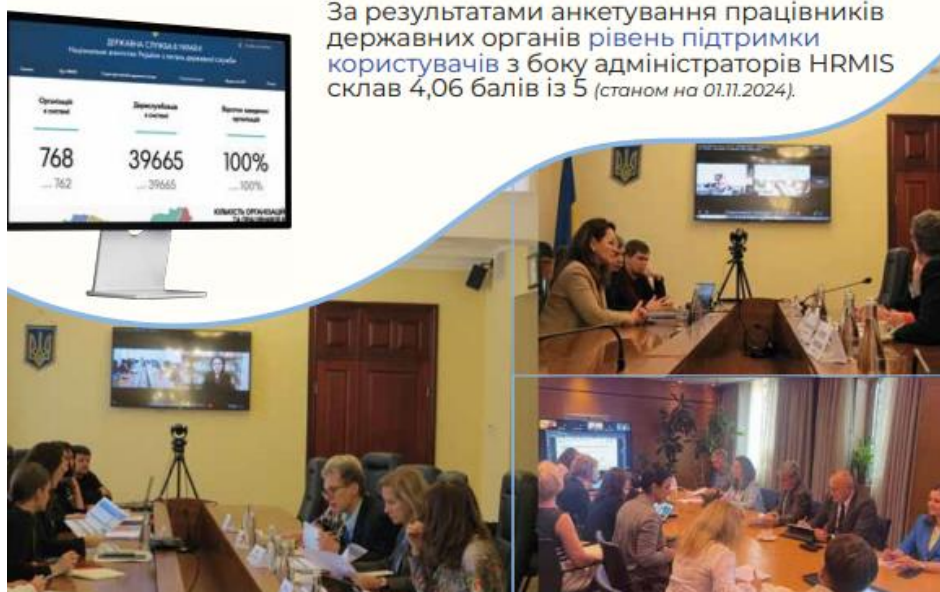


Рис 2.12. Звіт з впровадження HRMIS на початок 2025 року

Джерело: [28, с. 32]

Проте впровадження інновацій супроводжується певними викликами.

Серед них:

- нерівномірний рівень цифрової грамотності серед службовців;
- низька технічна оснащеність у регіональних центрах підвищення кваліфікації;

- обмежене фінансування на розробку сучасного контенту;
- опір інноваціям серед частини працівників старшого віку;
- потреба в регулярному оновленні програм відповідно до зміни запитів суспільства та державної політики.

Порівняння з практиками країн Європейського Союзу засвідчує поступове і впевнене просування України в напрямі цифрової трансформації освітньої сфери для працівників публічної служби. Зокрема, у таких державах, як Фінляндія, Естонія та Швеція, щорічно понад 85% представників держслужби проходять підвищення кваліфікації за допомогою національних онлайн-платформ. Ці освітні системи функціонують на засадах відкритості, індивідуалізації навчального процесу та гармонізації з міжнародними програмами.

Відтак, дослідження впровадження новітніх технологій у підготовку публічних службовців підтверджує позитивні зрушення, високий рівень адаптації державної служби до цифрових новацій, а також значний потенціал для подальшого розвитку механізмів професійного вдосконалення. Ключовими чинниками успішності залишаються системна державна підтримка, наявність ефективних інституцій та чітко сформульована стратегія модернізації освіти у сфері державного управління.

## **Висновки до розділу 2**

У ході дослідження було проаналізовано особливості організації та змісту професійної підготовки публічних службовців, зокрема через діяльність Вищої школи публічного управління, яка наразі виконує не лише функцію освітнього закладу з підвищення кваліфікації, але й виступає платформою для формування інноваційного мислення, гнучкості та адаптивності сучасного держслужбовця. Модель освітнього процесу у цій інституції орієнтована на потреби публічного сектору в умовах цифровізації, глобалізації та постійних трансформацій, що потребують нових підходів до формування компетентностей.

Аналіз засвідчив, що інноваційні технології, інтегровані в навчальний процес, є невід’ємним чинником формування сучасної професійної компетентності. Використання електронного навчання, платформ мікронавчання, дистанційної, змішаної та очної форм, спеціалізованих онлайн-курсів і вебінарів, а також системи HRMIS свідчить про прагнення до створення відкритого, інклюзивного та адаптивного освітнього простору для державних службовців. Окрема увага приділяється персоналізації навчальних траєкторій, що забезпечує більш тісний зв’язок між освітнім продуктом і реальними потребами управлінської практики.

Практична спрямованість навчальних програм, залучення елементів менторства, гейміфікації, кейс-аналізу та інших інтерактивних методів значно підвищує зацікавленість слухачів, сприяє ефективному засвоєнню матеріалу та стимулює розвиток критичного мислення й лідерських якостей. Завдяки міжнародному співробітництву та запровадженню європейських стандартів, Україна поступово інтегрується в глобальний освітній простір, удосконалюючи власну систему підготовки кадрів для публічного управління.

Водночас виявлені виклики — нерівномірний рівень цифрової грамотності, технічна недостатність регіональних центрів, обмежене фінансування та певна інституційна інертність — вказують на потребу в подальшому системному вдосконаленні освітньої політики в державному секторі. Ці аспекти мають бути враховані при формуванні майбутніх стратегій розвитку державної служби та її кадрового потенціалу.

Таким чином, можна стверджувати, що інноваційні технології не лише змінюють підходи до навчання публічних службовців, а й створюють передумови для побудови ефективної, компетентної та відповідальної системи державного управління. Вища школа публічного управління, у свою чергу, виконує роль інституційного рушія трансформацій, закладаючи фундамент для розвитку нової генерації фахівців, здатних відповідати викликам часу та забезпечувати якісне функціонування органів влади у динамічному середовищі.

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ОСНОВІ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ**

#### **3.1 Зарубіжний досвід використання інноваційних інструментів та технологій у навчанні публічних службовців**

Сучасні реалії ставлять перед публічними службовцями низку складних завдань, зумовлених стрімкою цифровізацією, трансформацією управлінських процесів та зростанням очікувань суспільства щодо якості надаваних послуг.

У таких умовах професійний розвиток державних службовців неможливий без застосування інноваційних методів навчання. Провідні країни світу, які мають ефективні системи публічного адміністрування, активно інтегрують сучасні технологічні рішення в підготовку фахівців державного сектору.

Це дозволяє:

- Оптимізувати навчальні процеси;
- Підвищити рівень професійної компетентності;
- Забезпечити більш ефективне виконання службових обов'язків.

Таким чином, використання інновацій у навчанні публічних службовців стає ключовим чинником удосконалення роботи державних інституцій.

Успішна реалізація реформи державної служби має передумови для значного підвищення її ефективності, що потребує створення системи постійного професійного розвитку. Це дозволяє державним службовцям адаптуватися до нових викликів, виконувати підвищені вимоги до знань і застосовувати інноваційні технології та методи [19, ст.32].

Процес реформування державної служби в Україні триває вже кілька років, як і в багатьох інших країнах. Для ефективного функціонування органів публічної влади необхідне постійне вдосконалення з урахуванням міжнародного досвіду. Орієнтація на зарубіжну інтеграцію визначає напрям змін у підготовці

та навчанні кадрів, роблячи іноземний досвід особливо цінним. Важливим етапом у цьому процесі є аналіз практик і законодавства інших країн, що дозволяє визначити необхідні зміни в українському законодавстві, зокрема в умовах сучасного реформування органів публічної влади.

У теорії та історії державного управління зазначається, що підготовка висококваліфікованих кадрів, зокрема для публічної служби, може сприяти соціально-економічному розвитку країни, підвищити її конкурентоспроможність на міжнародній арені та покращити ефективність державного управління загалом [19, ст.33].

#### Досвід США у підготовці державних службовців

Сполучені Штати Америки є однією з провідних країн у сфері професійного навчання публічних службовців, активно інтегруючи сучасні технології у систему їхньої підготовки. Важливу роль у цьому процесі відіграють спеціалізовані онлайн-платформи, що дозволяють забезпечити гнучкість, доступність та індивідуалізацію навчання.

Одним із ключових інструментів є платформа USA Learning, розроблена для потреб федеральних службовців. Вона пропонує:

- Різноманітні курси з цифрової трансформації, публічного адміністрування, стратегічного управління та ефективної комунікації.
- Інтерактивні модулі, включаючи відеолекції, тестові завдання та симуляції робочих ситуацій.
- Можливість дистанційного навчання, що дозволяє службовцям отримувати знання без відриву від виконання посадових обов'язків.

Ця система дозволяє не лише підвищувати кваліфікацію, але й оперативно адаптуватися до змін у законодавстві та вимогах до державної служби.

Окрім онлайн-інструментів, у США діє потужна мережа освітніх установ, які займаються професійним розвитком держслужбовців, серед них:

- Національна академія державного управління (NAPA) – провідна установа, що забезпечує підготовку керівних кадрів, розробляє інноваційні програми та досліджує сучасні методи управління.

- Федеральна виконавча служба навчання (FEI) – спеціалізується на тренінгах з лідерства, управління проектами та кібербезпеки, використовуючи формати мікролернінгу та воркшопів.

Також у США підготовка публічних службовців базується на децентралізованому підході. Важливу роль відіграє Школа державного управління ім. Джона Кеннеді при Гарвардському університеті, яка пропонує програми з розвитку лідерства, управління змінами та етики. Особлива увага приділяється співпраці з фахівцями з приватного сектору, що сприяє обміну досвідом та підвищенню ефективності управління.

Американська модель відзначається високою адаптивністю до нових викликів, таких як кіберзагрози або соціально-економічні кризи. Використання штучного інтелекту для аналізу навчальних потреб та віртуальних симуляцій для тренування робить підготовку більш цілеспрямованою та практичною.

Таким чином, досвід США демонструє, що поєднання цифрових технологій з класичними освітніми інституціями дозволяє створювати ефективну систему професійного розвитку державних службовців.

Сучасні інноваційні підходи у навчанні державних службовців:

#### 1. Цифрові освітні платформи та дистанційне навчання

Сьогодні багато країн активно використовують онлайн-курси для підвищення кваліфікації чиновників. Такі платформи, як Coursera for Government або програми Harvard Kennedy School, дають можливість отримувати знання від світових експертів без необхідності відряджень. Це економить час і кошти, а також дозволяє навчатися у зручному темпі.

#### 2. Ігрові симуляції для тренування в умовах кризи

Одним із найефективніших методів підготовки є спеціальні ігрові симуляції, що імітують реальні складні ситуації. Наприклад, службовці можуть відпрацьовувати реагування на стихійні лиха, кібератаки чи соціальні конфлікти у віртуальному середовищі. Такі тренінги допомагають розвинути швидкість прийняття рішень і впевненість у критичних моментах.

### 3. Персоналізоване навчання за допомогою штучного інтелекту

Сучасні AI-системи аналізують рівень знань, слабкі та сильні сторони кожного службовця і підбирають індивідуальну програму. Це дозволяє ефективно заповнювати прогалини у знаннях і зосередитись на найважливіших аспектах професійного розвитку.

### 4. Віртуальна та доповнена реальність у професійній підготовці

Технології VR та AR активно застосовуються у сферах безпеки, комунікацій та управління надзвичайними ситуаціями. Наприклад, у США Федеральне агентство з надзвичайних ситуацій (FEMA) використовує віртуальні тренажери для моделювання катастроф – таких як повені, пожежі чи терористичні акти. Завдяки цьому службовці можуть практично відточувати дії у безпечному, але максимально реалістичному середовищі.

### 5. Переваги інноваційних методів:

- безпека – можливість тренуватися без ризику для життя;
- ефективність – краще засвоєння матеріалу через інтерактивність;
- гнучкість – доступ до навчання з будь-якої точки світу;
- персоналізація – індивідуальний підхід до кожного співробітника.

Впровадження сучасних технологій у навчання держслужбовців – це не просто тренд, а необхідність. Вони дозволяють підвищити якість підготовки, зробити її більш практичною та адаптованою до реальних викликів. Україні варто звернути увагу на досвід лідерів у цій сфері, щоб побудувати більш ефективну систему публічного управління.

#### Досвід Канади

Канада, в свою чергу, є представником відкритої системи освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів. Наслідуючи і фактично взявши за основу систему освітньо-фахової підготовки кадрів США, але й не без урахування національних особливостей, пов'язаних із впливом європейських підходів, які були привнесені франкомовною частиною канадців, а саме, навчальні заклади взаємодіють з органами державної влади, проте не керуються ними. При цьому

навчальні заклади готують спеціалістів із державного управління, початок кар'єри яких регулюється ринковими відносинами. Водночас якістю освітньо-фахової підготовки опікуються як державні, так і недержавні заклади. Це Канадська школа публічної служби – державна установа, що перебуває у підпорядкуванні уряду Канади, Канадський інститут державного управління та Канадська асоціація програм з державного управління, які є недержавними структурами. Проте важливо зазначити, що учасники цих закладів гармонізують програми навчання як між собою, так і з «вимогами та побажаннями» уряду Канади [20, ст. 3-4].

У Канаді особлива увага приділяється розвитку компетенцій у багатокультурному середовищі, що реалізується через Канадську школу державного управління (Canada School of Public Service). Основний акцент зроблено на тренінгах із цифровізації, кібербезпеки та аналізу великих даних, що сприяє підвищенню ефективності державного управління в умовах сучасних технологічних викликів.

Ключові інновації Школи державного управління Канади (CSPS):

1. Мікронавчання – система коротких модульних курсів, спрямованих на оперативне оволодіння актуальними професійними компетенціями. Цей формат дозволяє службовцям ефективно оновлювати знання без відриву від основної діяльності.
2. Електронні симуляції – інтерактивні платформи для імітації кризових ситуацій, які дають можливість відпрацювати алгоритми дій у умовах, наближених до реальних. Такі тренінги підвищують рівень готовності до непередбачуваних викликів.
3. Менторські програми – індивідуальне наставництво, що сприяє розвитку управлінських якостей та передачі практичного досвіду від керівників до молодих фахівців.

Ці підходи дозволяють CSPS забезпечувати високий рівень підготовки кадрів, адаптований до сучасних вимог публічного сектору.

## Досвід Європи

Міжнародний досвід у сфері державного управління показує, що країни ЄС, такі як Франція, Німеччина, Данія та Іспанія, розвивають свої системи управління кадрами, орієнтуючи їх на кар'єрну модель. Особливої уваги заслуговує німецька практика, яка активно впроваджує сучасні технології у свою систему управління кадрами. Німеччина використовує інноваційні підходи до безперервної освіти, включаючи інтегровані платформи для кар'єрного та професійного зростання, що охоплюють базову підготовку, спеціалізовану освіту, перепідготовку та підвищення кваліфікації [21, ст.47].

Сучасні європейські країни активно впроваджують цифрові інструменти для підвищення якості навчання державних службовців. Наприклад, у Німеччині розроблені спеціалізовані онлайн-платформи, які дозволяють адаптувати навчальний процес до індивідуальних потреб кожного співробітника. У Франції популярність набули мобільні додатки, що дають можливість отримувати знання у зручному форматі, а Естонія досягла значних успіхів у застосуванні алгоритмів штучного інтелекту для оптимізації управлінських рішень.

Однією з найефективніших сучасних методик є гейміфікація. Британська система підготовки держслужбовців Civil Service Learning включає симуляційні модулі, які імітують кризові ситуації. Такі тренінги допомагають учасникам розвинути навички швидкого реагування та стратегічного мислення в умовах, що наближені до реальних.

У Німеччині гейміфіковані модулі інтегровані в програми з комунікації та управління. Завдяки інтерактивним сценаріям службовці вдосконалюють вміння вести перемовини, працювати в команді та приймати зважені рішення.

Європейські країни також активно використовують технології штучного інтелекту та віртуальної реальності для підвищення ефективності навчання. У Франції системи на основі ШІ аналізують прогрес користувачів і автоматично підлаштовують програму, що забезпечує персоналізований підхід.

Швеція робить акцент на практичній підготовці за допомогою VR-тренінгів. Наприклад, поліцейські та рятувальники тренуються у віртуальних

умовах, що дозволяє їм відпрацювати дії в екстремальних ситуаціях без ризику для життя або здоров'я.

Досвід європейських країн демонструє, що поєднання цифрових інструментів, інтерактивних методів і передових технологій значно підвищує ефективність професійної підготовки публічних службовців. Впровадження подібних практик в Україні могло б сприяти розвитку сучасного та компетентного державного апарату.

#### Досвід Азійських країн

Японія: Освітні програми спрямовані на встановлення дисципліни, етичних стандартів і корпоративної культури. Японський національний інститут управління та політики (GRIPS) організовує навчальні курси для керівників державного сектора.

Південна Корея: система підготовки державних службовців поєднує традиційні цінності, такі як колективізм і лояльність, із сучасними методами. Обов'язковими компонентами навчання є стажування в державних установах.

Сінгапур: Ключові особливості програми включають активне використання новітніх технологій та можливості міжнародного стажування. Центр державного управління (Singapore Public Service College) реалізує інноваційні програми управління, які сприяють підвищенню ефективності державного управління.

У Сінгапурі функціонує спеціалізований навчальний центр Public Service College, де активно застосовуються Big Data для аналізу ефективності навчання. Тут застосовуються методи обробки великих масивів даних для оцінки якості навчальних програм та їхнього впливу на професійний розвиток співробітників. Окремо варто відзначити діяльність Smart Nation Academy – цей інституція займається розробкою інноваційних навчальних підходів з використанням технологій штучного інтелекту. Система збору та аналізу даних дозволяє визначати найбільш результативні педагогічні методики та оперативно корегувати зміст навчальних курсів відповідно до актуальних потреб державного сектору.

Використання традиційних цінностей та інноваційних методик навчання Азіатські країни поєднують традиційні підходи (повагу до старших, культурну спадщину) з інноваційними підходами, включаючи діджиталізацію, симуляційні ігри та командне навчання[19, ст.49].

Досвід підготовки кадрів публічної служби в різних країнах і регіонах (Австралія, Латинська Америка, Африка)

#### Австралія

Просунутий досвід у сфері мобільних технологій в професійному навчанні демонструє Австралія, де реалізовано комплексний підхід до підвищення кваліфікації держслужбовців. Місцева система професійного розвитку поєднує:

- дистанційні навчальні курси;
- традиційні семінарські заняття;
- практичні тренінги без відриву від виробничого процесу.

Спеціально розроблений мобільний додаток APS Academy забезпечує доступ до модульних навчальних програм, які охоплюють різні аспекти державної служби. Такий формат навчання дозволяє працівникам отримувати актуальні знання у зручний час, використовуючи смартфони або планшетні комп'ютери.

В Австралії значна увага приділяється підвищенню ефективності публічного управління шляхом впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, забезпечення прозорості та покращення якості публічних послуг. Австралійський досвід підкреслює важливість концепції «єдиного вікна» для надання адміністративних послуг, що сприяє зменшенню бюрократичних перешкод і підвищенню ефективності державного управління.

Система підготовки державних службовців орієнтована на розвиток їхньої здатності адаптуватися до змін. Навчальні програми зосереджені на екологічному управлінні, лідерських компетенціях і цифровій трансформації.

Сучасна практика професійної підготовки все частіше звертається до концепції мікронавчання, яка передбачає:

- поділ навчального матеріалу на компактні тематичні блоки;
- орієнтацію на конкретні практичні навички;

- можливість вивчення матеріалу в перервах між робочими завданнями.

Такий підхід знайшов широке застосування в багатьох країнах, оскільки дозволяє ефективно поєднувати професійну діяльність із підвищенням кваліфікації без значних витрат робочого часу.

#### Латинська Америка

У країнах Латинської Америки, таких як Бразилія, сучасні підходи до публічного управління ґрунтуються на децентралізації та підтримці місцевих ініціатив. Такий підхід сприяє оперативному реагуванню на регіональні виклики та розширює можливості громадян брати активну участь у процесах управління.

Програми підготовки державних службовців спрямовані на розвиток професійних компетенцій з урахуванням економічних та соціальних особливостей кожної країни. Особливу увагу приділяють боротьбі з корупцією та забезпеченню прозорості державного управління. Значна частина навчальних програм реалізується за підтримки міжнародних організацій, таких як Світовий банк.

#### Африка

Обмежені ресурси змушують країни Африки значною мірою покладатися на допомогу міжнародних донорів у сфері професійної підготовки державних службовців. Навчальні програми фокусуються на розвитку базових адміністративних навичок, ефективному управлінні конфліктами та підвищенні спроможності службовців працювати в умовах політичної та економічної нестабільності.

Значний вплив на організацію навчання мають культурні та соціально-економічні особливості регіонів. У таких країнах, як Нігерія та Кенія, реформи державного сектору спрямовані на підвищення професіоналізму службовців, забезпечення прозорості та ефективного кадрового менеджменту.

Окрім того, в африканських країнах активно застосовуються цифрові платформи для моніторингу діяльності державних установ і покращення якості публічних послуг, що сприяє модернізації управлінських процесів.

Зарубіжний досвід свідчить, що поєднання сучасних технологічних рішень

з інноваційними педагогічними підходами дозволяє створити ефективну систему професійного розвитку державних службовців. Впровадження подібних практик може суттєво підвищити якість публічного управління в Україні.

#### Порівняний аналіз

Порівняння культури державної служби в Україні та ЄС допомагає виявити сильні та слабкі сторони української системи управління і визначити напрямки для її вдосконалення. Це дозволяє оцінити, як організаційні практики та цінності впливають на ефективність управління та взаємодію з громадянами. І. Іванов вказує на основні відмінності між Україною та ЄС у організаційній структурі та принципах взаємодії органів влади.

В ЄС державні службовці працюють у централізованих системах з чітким поділом обов'язків, що забезпечує ефективне управління. В Україні система більш фрагментована, що ускладнює комунікацію та стратегічний підхід до розв'язання державних завдань. Крім того, в ЄС домінує культура етики та прозорості, а в Україні існують проблеми з ефективністю та інституційною спроможністю.

Для реформування української державної служби необхідно підвищити координацію між органами влади, впровадити сучасні управлінські практики та інтегрувати технології для більш прозорого управління. Зокрема, важливо запозичити європейські практики підвищення кваліфікації публічних службовців та покращення професійної культури.

Додаткові проблеми України включають низьку оплату праці, що спричиняє відтік кваліфікованих кадрів у приватний сектор. Однак кроки до реформ є, зокрема через електронне урядування та інші інновації.

Курс України на європейську інтеграцію вимагає створення системи державного управління та державної служби, орієнтованої на запровадження стандартів реальної демократії, похідними яких є демократичні інституційні стандарти професійної діяльності службовців. Саме зазначені стандарти є базою для надання якісних публічних послуг, проходження служби, а також формування й оновлення змісту професійного навчання, зокрема підвищення

кваліфікації державних службовців [22, ст.5].

Порівняльний аналіз також показує важливість розвитку культури державної служби в Україні, зокрема через впровадження новітніх технологій та підвищення рівня цифрової безпеки. В ЄС державна служба інтегрує нові технології, що забезпечує ефективність та довіру громадян. Україні слід ще вдосконалити етичні норми, боротьбу з корупцією та цифрову безпеку.

Загалом, хоча Україна має потенціал для покращення культури державної служби, для досягнення європейських стандартів необхідно вирішити проблеми, пов'язані з політичною нестабільністю, корупцією та недостатнім фінансуванням.

### **3.2 Рекомендації щодо вдосконалення професійних компетентностей публічних службовців в Україні**

Україна перебуває на шляху євроінтеграції, що вимагає не лише гармонізації законодавства з європейськими нормами, але й глибокого реформування системи державного управління. Ефективна мотиваційна система для державних службовців є ключовим елементом успішного державного управління та забезпечення високоякісного надання державних послуг. Без належного стимулювання працівників неможливо досягти позитивних змін у державному секторі та забезпечити сталий розвиток країни [23, ст.4].

Професійна ефективність представників публічної служби безпосередньо пов'язана з їхньою здатністю оперативно реагувати на виклики сучасності, засвоювати нові знання та впроваджувати інноваційні підходи у повсякденну діяльність. У контексті динамічних соціальних трансформацій та цифровізації управлінських процесів особливого значення набуває постійне вдосконалення кваліфікації кадрів. Ключовим інструментом у цьому процесі є інтеграція сучасних освітніх технологій, розвиток цифрових навичок та активізація міжнародної співпраці.

Важливим аспектом вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та

підвищення кваліфікації є закріплення принципів професійного навчання публічних службовців, з виділенням безперервності як ключової його характеристики. Такий підхід відповідає міжнародній практиці розгляду змісту та суті професійного навчання публічних службовців і сприяє наближенню вітчизняного законодавства до стандартів ЄС. У зв'язку з цим необхідно підкреслити, що забезпечення інтеграції вітчизняного законодавства до європейського законодавчого поля, міжнародних стандартів має базуватися на тріаді пріоритетів – розвиток освіти, розвиток людських ресурсів, професійне навчання. [24, ст.84].

Одним із вагомих факторів, що покращують систему додаткової професійної освіти у сфері публічного управління, є можливість отримання освітнього сертифіката, який є зареєстрованим документом, що підтверджує здобуття додаткової професійної освіти державними службовцями. У процесі оволодіння додатковими професійними програмами важливо враховувати принцип корпоративного навчання, сприймаючи категорію слухачів як систему, що характеризується корпоративною культурою, наявністю спільної стратегічної цілі, організаційних принципів, підпорядкованої етики та інших рис. Принцип персоналізації додаткових професійних програм, які мали б передбачати можливість створення індивідуального навчального плану для кожного слухача програми. Наявність питань різної складності, вміння відбирати й більш детально проаналізувати найцікавіші теми, постійне забезпечення зворотного зв'язку та інші фактори сприяють персоналізації програми та підвищують мотиваційну активність до її засвоєння. Підтримка високої мотивації представників державних служб для здобуття додаткової професійної освіти, може бути досягнута через взаємозалежність розвитку компетентнісних здібностей та кар'єрного зростання. Державні службовці повинні чітко усвідомлювати необхідність оновлення професійних компетенцій [25, ст.117].

Одним із важливих кроків у процесі вдосконалення професійної підготовки публічних службовців є розширення можливостей для онлайн-освіти. Для цього доцільно створити національну освітню платформу, яка б

централізувала всі актуальні програми та курси, що відповідають потребам державного управління. Крім того, корисним є залучення зарубіжних освітніх ресурсів, таких як Coursera, edX, USA Learning та Canada School of Public Service, що забезпечують доступ до якісного контенту та міжнародного досвіду.

Сучасні методики навчання, зокрема інтерактивні підходи, включаючи гейміфікацію та рольові сценарії, мають важливе значення для мотивації державних службовців до участі в навчальному процесі. Проведення тренінгів у форматі симуляцій сприяє моделюванню складних управлінських ситуацій, що дозволяє відпрацьовувати навички прийняття рішень у кризових умовах. Завдяки ігровим елементам засвоєння знань відбувається ефективніше, а розвиток управлінських компетенцій — у комфортному для слухачів форматі.

Інструменти штучного інтелекту та аналітика великих даних відкривають нові перспективи в індивідуалізації навчання. Персоналізований підхід — адаптація навчального контенту відповідно до знань, досвіду та цілей кожного службовця — дозволяє значно підвищити результативність освітнього процесу. Крім того, за допомогою аналізу даних можна визначати індивідуальні траєкторії професійного розвитку та вчасно виявляти сфери, які потребують додаткової уваги.

Цифрова компетентність сьогодні є невід'ємною частиною професійної підготовки державного управлінця. Засвоєння основ цифрових технологій, принципів кібербезпеки, а також навичок роботи з великими масивами даних повинно стати обов'язковим елементом підвищення кваліфікації. Використання технологій доповненої та віртуальної реальності також сприяє кращому засвоєнню знань. Наприклад, VR-тренажери можуть бути ефективним інструментом навчання в сферах кризового менеджменту, безпеки та комунікацій, тоді як інтерактивні завдання розвивають командну роботу та управління проектами.

Розвиток міжнародного партнерства у сфері професійної підготовки державних службовців сприяє обміну досвідом та запровадженню передових підходів. Проведення стажувань у міжнародних інституціях, а також співпраця з освітніми центрами за кордоном дають можливість переймати найкращі

практики. Залучення до навчання експертів з таких організацій, як Європейський інститут державного управління (EIPA), ООН, Світовий банк, сприятиме впровадженню міжнародних стандартів у систему підготовки українських державних службовців.

На основі аналізу міжнародного досвіду можна виокремити кілька ключових напрямів для вдосконалення професійних компетентностей державних службовців в Україні:

- Цифровізація процесів навчання

Доцільним є створення єдиної національної онлайн-платформи, орієнтованої на навчання працівників державної служби. Вона дозволить централізовано організувати освітній процес і надавати доступ до широкого спектра навчальних програм для всіх рівнів державного управління.

Запровадження технологій штучного інтелекту сприятиме персоналізації навчання та ефективному аналізу поточних навичок працівників. Індивідуальний підхід до кожного слухача забезпечать адаптивні освітні системи.

До навчальних програм доцільно включати віртуальні тренажери для імітації кризових ситуацій, що допоможе розвивати стресостійкість та вміння оперативно приймати рішення.

- Розвиток гнучких освітніх форматів

Ефективним кроком стане впровадження короткотермінових курсів та мікронавчальних модулів, які дозволяють оперативно опанувати актуальні знання відповідно до потреб службовця.

Застосування інтерактивних методик, як-от кейс-аналіз, симуляції та елементи гейміфікації, сприятиме підвищенню мотивації до навчання.

Менторські програми можуть стати додатковим механізмом підтримки, що допоможе новим або менш досвідченим службовцям адаптуватися до сучасних вимог та отримати корисні поради від колег.

- Поглиблення міжнародного партнерства

Варто враховувати передові освітні практики країн Європи, які вже продемонстрували ефективність у підготовці державних кадрів.

Активна участь у спільних освітніх ініціативах з міжнародними організаціями й платформами дозволить обмінюватися знаннями та брати участь у прогресивних тренінгах і стажуваннях.

Реалізація міжнародних стажувань для українських держслужбовців сприятиме ознайомленню з ефективними підходами в інших державах, що зможе бути адаптоване до вітчизняних реалій.

- Нормативно-правове забезпечення професійного розвитку

Доцільно внести зміни до законодавства щодо регулярного підвищення кваліфікації публічних службовців, встановивши чіткі стандарти щодо частоти та змісту навчальних програм.

Система мотивації для працівників, які активно розвивають свої компетентності, може включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Оцінка ефективності освітніх ініціатив має базуватися на конкретних змінах у професійній діяльності працівників після завершення навчання, що дозволить коригувати та вдосконалювати зміст програм.

Підвищення рівня професійної підготовки державних службовців виступає ключовою умовою для успішного реформування системи державного управління в Україні. Особливої актуальності набуває впровадження новітніх підходів до навчання, зокрема цифрових технологій, індивідуалізованих програм професійного розвитку, а також налагодження співпраці з міжнародними партнерами. Це сприятиме не лише зростанню фахового потенціалу кадрів, а й їхній здатності реагувати на виклики сучасності, що, в свою чергу, підвищить ефективність функціонування органів влади. Реалізація таких заходів дозволить сформувати дієву, професійну та результативну систему державного управління, орієнтовану на потреби суспільства.

### **Висновки до розділу 3**

Питання підготовки фахівців для публічного управління залишається одним із пріоритетних завдань державної політики. З метою забезпечення якісної

освіти для державних службовців створюються спеціалізовані освітні установи, програми яких відповідають потребам сучасного ринку праці та очікуванням роботодавців. Навчальний процес охоплює як фундаментальну підготовку, так і регулярне підвищення кваліфікації в короткострокових форматах. Особлива увага приділяється практичній спрямованості навчання, залученню фахівців-практиків до викладання, а також впровадженню механізмів, як-от програми з подвійними дипломами.

Організація підготовки управлінських кадрів має національну специфіку у кожній країні. Водночас можна спостерігати істотні відмінності у підходах між європейськими державами та країнами Північної Америки. Частина моделей є адаптованими до конкретних політичних або соціально-економічних реалій, інші — мають універсальний характер. Проте деякі з них можуть виявитися неефективними або недоречними для українського контексту через особливості розвитку вітчизняної системи державного управління.

Професійне зростання державних службовців є важливою передумовою для успішного функціонування публічної адміністрації. Аналіз міжнародного досвіду показує, що інтеграція цифрових інструментів, інноваційних освітніх технологій і персоналізованого підходу до навчання дозволяє суттєво підвищити якість підготовки кадрів. Україні варто активніше впроваджувати такі методи, спираючись на найкращі зарубіжні практики, що дозволить забезпечити ефективність державного управління та розвиток професійного потенціалу службовців.

Досвід інших країн підтверджує результативність інноваційного підходу до освіти в системі публічної служби. Серед найперспективніших інструментів — дистанційне навчання, елементи гейміфікації, використання штучного інтелекту, аналіз великих масивів даних, а також технології доповненої та віртуальної реальності. Їхнє впровадження сприяє формуванню нових компетентностей, швидкій адаптації до змін та підвищенню якості управлінських рішень. В умовах трансформації української системи державної служби використання таких підходів є особливо актуальним.

## ВИСНОВКИ

Професійна компетентність публічних службовців виступає визначальним чинником результативності державного управління, особливо в умовах глибоких суспільних змін і зовнішніх викликів. Вона охоплює систему спеціальних знань, практичних умінь, навичок, а також особистісних якостей, які забезпечують ефективне виконання посадових функцій. Розвиток таких компетентностей здійснюється через безперервне навчання, підвищення кваліфікації та активне впровадження сучасних цифрових технологій, включаючи інструменти електронного урядування. В умовах збройного конфлікту та потреби у відновленні країни актуальність підготовки висококваліфікованих і адаптивних кадрів зростає в рази. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування цілісної та ефективної системи професійного зростання, яка б сприяла підвищенню управлінської спроможності державних органів і слугувала основою для сталого розвитку країни.

У сучасних умовах нестабільності та багатовимірних викликів розвиток професійних компетентностей державних службовців постає не лише як необхідність, а як ключова умова ефективності функціонування публічного управління. Проведений аналіз засвідчив, що незважаючи на численні зусилля, у сфері професійного розвитку зберігається низка системних проблем — від організаційної неузгодженості до недостатньої мотивації й обмеженого доступу до ресурсів. Особливу увагу слід приділити впровадженню інноваційних форм навчання, цифровій трансформації освітнього процесу, посиленню міжвідомчої та міжнародної співпраці. Потреба в перегляді підходів до підготовки кадрів зростає в умовах воєнного часу, коли пріоритетними стають компетентності, пов'язані з кризовим реагуванням, інформаційною безпекою, гнучкістю мислення та стійкістю до стресу. Отже, формування оновленої, гнучкої та мотиваційно підтриманої системи професійного розвитку є визначальним чинником для забезпечення сталої та ефективної діяльності органів публічного управління.

Система нормативно-правового та інституційного забезпечення

підготовки публічних службовців в Україні перебуває в стані активного оновлення, що зумовлено необхідністю відповідати сучасним викликам та стратегічним пріоритетам державного управління. Відбувається формування цілісної моделі професійного навчання, основою якої є модернізоване законодавство, чіткий розподіл повноважень між відповідальними органами, зокрема Національним агентством з питань державної служби та Вищою школою публічного управління, а також участь широкого кола освітніх установ. Вагомий внесок у підвищення ефективності підготовки кадрів забезпечує цифровізація освітнього процесу, зокрема функціонування Порталу управління знаннями та впровадження інноваційних навчальних підходів. Проте, попри досягнутий прогрес, подальше вдосконалення системи є необхідним — зокрема в частині усунення законодавчих прогалин, посилення стимулів до професійного розвитку та підвищення організаційної спроможності відповідних інституцій. Особливої актуальності ці завдання набувають у контексті післявоєнного відновлення, наближення до стандартів Європейського Союзу та потреби в ефективному управлінні трансформаційними процесами у публічному секторі.

Дослідження сучасних інструментів і підходів до професійного навчання у Вищій школі публічного управління свідчить про її ключову роль у формуванні якісного, адаптивного та сучасного освітнього середовища для представників державного сектору. Освітні програми, що реалізуються у межах цієї інституції, узгоджені з актуальними завданнями державного управління і зорієнтовані як на загальні, так і на вузькопрофільні запити слухачів. Важливою складовою освітнього процесу є впровадження різних форматів навчання — очного, дистанційного та змішаного, що забезпечує гнучкість і зручність у засвоєнні матеріалу відповідно до індивідуальних можливостей та графіків публічних службовців.

У фокусі підготовки — практична спрямованість навчання, що досягається завдяки активному використанню інтерактивних методів, менторських підходів, коучингових інструментів і елементів гейміфікації. Це сприяє не лише глибшому опануванню навчального матеріалу, а й формуванню ключових управлінських

компетентностей. Застосування цифрових технологій у навчанні, поряд із персоніфікованими освітніми траєкторіями, формує сучасну модель професійного розвитку, зорієнтовану на досягнення конкретних результатів.

Аналіз статистичних показників засвідчує, що дистанційна форма навчання переважає за популярністю серед публічних службовців, що відповідає загальносвітовим тенденціям у сфері освіти. Реалізація міжнародних освітніх проєктів і партнерств відкриває доступ до кращих європейських практик, інтегруючи їх у національну систему підготовки державних кадрів.

Таким чином, Вища школа публічного управління виконує не лише роль центру підвищення кваліфікації, а й виступає активним чинником трансформації системи публічного управління, формуючи покоління фахівців, здатних ефективно реагувати на виклики сучасності та забезпечувати якісні зміни в управлінській практиці.

Дослідження застосування новітніх технологій у навчанні публічних службовців підкреслює їхню визначальну роль у створенні прогресивної, адаптивної та результативної системи професійного зростання. Впровадження цифрових інструментів, зокрема електронного навчання, мікронавчання, спеціалізованих онлайн-платформ та систем управління персоналом, не лише розширює можливості доступу до освітніх матеріалів, але й сприяє індивідуалізації навчального процесу, покращенню його якості та відповідності актуальним потребам публічного управління. Попри наявні перешкоди — технічного, кадрового та інституційного характеру — Україна демонструє стабільний рух у напрямку цифровізації державної служби та оновлення освітнього середовища. Інтеграція інновацій в освіту публічних службовців є не просто важливою умовою їхньої професійної компетентності, а й значущим фактором сталого розвитку демократичної держави.

Зарубіжний досвід демонструє, що впровадження інноваційних технологій у підготовку публічних службовців є важливим чинником модернізації державного управління. Країни з розвиненими системами публічної служби — такі як США, Канада, держави ЄС, Сінгапур та Австралія — активно

застосовують цифрові платформи, штучний інтелект, віртуальну та доповнену реальність, мікронавчання, а також ігрові симуляції. Ці підходи сприяють персоналізації освітнього процесу, розвитку практичних навичок і підвищенню ефективності публічного сектору. Водночас досвід цих країн підкреслює важливість системного підходу, міжвідомчої координації та високої якості управлінської культури. Для України надзвичайно цінним є вивчення й адаптація найкращих міжнародних практик, що дозволить не лише вдосконалити систему підвищення кваліфікації державних службовців, а й забезпечити формування нової генерації компетентних, технологічно підготовлених управлінців.

Для підвищення ефективності публічних службовців в Україні ключовим є постійний розвиток їхніх професійних навичок. В умовах швидких змін необхідно активно впроваджувати інноваційні методи навчання, посилювати цифрову грамотність та розширювати міжнародну співпрацю.

Основними напрямками вдосконалення є:

- цифровізація навчання: створення єдиної онлайн-платформи, персоналізація навчання за допомогою ШІ та використання віртуальних тренажерів;
- гнучкі формати: застосування мікронавчання, інтерактивних методів та менторства;
- міжнародна співпраця: обмін досвідом з ЄС та іншими країнами, використання міжнародних освітніх платформ;
- законодавче стимулювання: обов'язкове підвищення кваліфікації, заохочення за навчання та оцінка ефективності програм за результатами роботи службовців.

Впровадження цих заходів сприятиме формуванню компетентних та ефективних державних службовців, здатних відповідати сучасним вимогам та забезпечувати сталий розвиток України. Інноваційне навчання є важливим інструментом для модернізації державної служби.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про державну службу».  
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
2. Практичний посібник з питань планування та організації професійного навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників. Національне агентство України з питань державної служби, 2023. 31 с.  
URL:[https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/Layout\\_6\\_03\\_03\\_2023.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/Layout_6_03_03_2023.pdf)
3. Звіт про результати опитування щодо впровадження реформи системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування (2018 - 2022 роки). Національне агентство України з питань державної служби. Київ. 2022. 93 с. URL:  
<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BE%D0%BF%D0%B8%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>
4. Руденко О. М. Забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні в умовах воєнного стану. Актуальні проблеми у сфері публічного управління. Серія: Публічне управління і адміністрування, 2024 р., № 1. С.115-121. URL:  
[http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1\\_2024/20.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2024/20.pdf)
5. Багрін О. А. Особливості розвитку професійного потенціалу державних службовців у воєнний та поствоєнний період в Україні. Розділ 1. Теорія публічного управління та адміністрування. Дніпровський науковий часопис

- публічного управління, психології, права. Випуск 2, 2023. С. 9-14. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/388/342>
6. Алюшина Н. О. Розвиток інституту державної служби в умовах карантину та воєнного стану. Ефективність державного управління. 2022. Вип 1/2(70/71). С. 11-16. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/Archive/70/507001.pdf>
  7. Дослідження впровадження реформи системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування (2018 - 2022 роки). Національне агентство України з питань державної служби. Київ. 2022. 63 с.
  8. Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2018–2021 роках. 240 с. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJ/A/verstka-otchet-v-druk.pdf>
  9. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2014 р. № 500. Київ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text>
  10. Стратегія розвитку Вищої школи публічного управління 2023-2028. URL: <https://drive.google.com/file/d/1JHrBGiHAe3Z1rAG4rj03G2hFFzgGCOQY/view>
  11. Положення про Вищу школу публічного управління. URL: <https://hs.gov.ua/polozhennya/>
  12. Положення про організацію освітнього процесу у Вищій школі публічного управління. URL: [https://drive.google.com/file/d/1tKrgHhTah0R8F6ns3Cn\\_HqDK24-D7uKE/view](https://drive.google.com/file/d/1tKrgHhTah0R8F6ns3Cn_HqDK24-D7uKE/view)

13. Онлайн-курс «Кіберзахист для організацій» на платформі "StudyЯ". URL: [https://study.hs.gov.ua/courses/cyber-security-for-organizations/?no\\_frame=1](https://study.hs.gov.ua/courses/cyber-security-for-organizations/?no_frame=1)
14. Поради з відповідального використання штучного інтелекту публічними службовцями. Березень 2025. 45 с. URL: [https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/Porady\\_z\\_vykorystannya\\_AI.pdf](https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/Porady_z_vykorystannya_AI.pdf)
15. Гончарук Н., Трегубенко Г. Напрями подальшого впровадження інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні. Аспекти публічного управління, Том 12, № 1, 2024. С. 106-114.
16. Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 р. № 974-р.
17. Офіційний сайт Порталу управління знаннями. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/>
18. Наталія Алюшина: Інформаційна система управління людськими ресурсами довела свою ефективність. <https://nads.gov.ua/news/nataliia-aliushyna-informatsiina-systema-upravlinnia-liudskymy-resursamy-dovela-svoiu-efektyvnist>
19. Регіда Г. О. Іноземний досвід професійної підготовки публічних службовців: міжнародні стандарти, кращі практики та перспективи їх застосування в Україні. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр. Миколаїв, 2024 (дата звернення: 28.03.2025).
20. Голобор Н. Ю. Зарубіжний досвід освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів та можливості його застосування в Україні. Держ упр.: теорія і практика. 2011. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Golobor.pdf> (дата звернення: 28.03.2025).
21. Руснак А. Зарубіжний досвід використання сучасних технологій

- управління людськими ресурсами у сфері державної служби. Аспекти публічного управління Том 12 № 3. Дніпро, 2024 (дата звернення: 29.03.2025).
22. Шевченко С. О., Коваль Г. В. Зарубіжний досвід організації підвищення кваліфікації державних службовців. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування 2019 № 1 (дата звернення: 29.03.2025).
23. Чурсінов О. А. Особливості мотиваційних систем державних службовців країн ЄС: перспективи для України на шляху до Євросоюзу. Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» 2024. № 12 (дата звернення: 30.03.2025).
24. Волошина Р. С. Розвиток професійних якостей державних службовців в системі підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Кваліфікаційна робота магістра. Запоріжжя, 2021 (дата звернення: 30.03.2025).
25. Радух Н. Б. Імплементация зарубіжного досвіду кадрової політики в системі публічного управління. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування Том 33 (72) № 2, 2022. 113 с. (дата звернення: 31.03.2025).
26. Ступак Н. М. Використання зарубіжного досвіду у впровадженні інноваційних моделей підготовки та навчання кадрів у сфері публічного управління в Україні в умовах воєнного стану. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр. Миколаїв, 2024 (дата звернення: 28.03.2025).
27. Річний звіт про результати діяльності вищої школи публічного управління за 2024 рік. URL: <https://hs.gov.ua/zvit-za-pershe-pivrichchya-2024/>
28. Публічний звіт голови НАДС 2024 рік. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/PRO%20NADS/PLANI%20TA%20ZVITI/%20%D0%A4%D0%86%D0%9D%D0%90%D0%9B%20%D1%83%D0>

[%BA%D1%80.pdf](#)

29. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р., Київ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
30. Селіванов С. В. Інноваційні вектори розвитку професіоналізації публічних службовців в процесі службової діяльності. Право та державне управління 2022 р., № 4. С. 199-206. URL: [http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4\\_2022/28.pdf](http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2022/28.pdf)
31. Лопушинський І., Кухар В. Удосконалення нормативно-правового механізму підготовки публічних службовців до професійної діяльності. Публічна служба. Вісник Дніпровської академії неперервної освіти «Публічне управління та адміністрування» № 1 (6) 2024 рік. С. 46-55.
32. Семенченко А. І., Жилияєв І. Б., Власюк Т. О. Сучасні проблеми підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців України щодо технологій електронного урядування. Серія «Політика». Стратегічні пріоритети, № 1 (38), 2016 р. С. 31-42.
33. Качан Я. В. Удосконалення правового забезпечення професійного розвитку публічної служби. Державна служба. Державне управління: теорія та практика 1'2019. С. 95-103.
34. Антонова С. Є., Смалій О. В., Мартинюк Н. В. Індивідуальні потреби державних службовців щодо професійного навчання в умовах воєнного стану. Серія «Економічні науки» Випуск 4(104) 2023 р. Вісник НУВГП. С.14-24.
35. Яременко Я. Підвищення кваліфікації публічних службовців в Україні: новації та пріоритети. Кваліфікаційна робота магістра. Полтава, 2023 рік. 141 с.
36. Наукова робота «Напрями вдосконалення розвитку професійних компетентностей публічних службовців на основі зарубіжного досвіду». Всеукраїнський конкурс студентських робіт за спеціальністю «Публічне

- управління та адміністрування» у 2024/2025 н. р. URL: <https://nubip.edu.ua/node/163916>
37. Наукова робота «Забезпечення цифрового розвитку соціальної сфери в умовах війни». Всеукраїнський конкурс студентських наукових робіт з галузей знань і спеціальностей у 2023/2024 н. р. URL: <https://nubip.edu.ua/node/146226>
38. Приліпко, С. М., & Васильєва, Н. В. (2025). Завдання системи органів дипломатичної служби та публічних службовців в умовах воєнного стану: від національної безпеки до відновлення територій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, (16). <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-11>
39. Приліпко С., Васильєва О., Васильєва Н. Професійне становлення службовців органів публічної влади: сучасні виклики. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2024. № 23. С. 107-122. <https://doi.org/10.34132/pard2024.23.06>
40. Приліпко С., Васильєва О., Васильєва Н. Професіоналізація публічних службовців – вимога успішності задекларованих в Україні реформ. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2020. Вип. 1. С. 18-25. DOI: <https://doi.org/10.36030/2664-3618-2020-1-18-25>
41. Vasylieva, O., Vasylieva, N. and Prylipko, S. (2019), “Professionalization of public service in terms of reforming the territorial organization of power”. *Innovations in Science: the Challenges of Our Time. Collective monograph. Volume 2. Chikago, Illinois, USA: Accent Graphics Communications & Publishing*, pp. 172-183.
42. Приліпко С. М. Дуальна форма здобуття вищої освіти як інноваційний інструмент підготовки кадрів зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». *Від теорії до практики в управлінні та врядуванні : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Київ, 20 червня 2024 року (до Дня державної служби) / за заг. ред. О. В.

- Євсюкової, І. С. Гриценка, С. М. Приліпка. Київ : НУБіП, 2024. С. 80-81.
43. Приліпка С. М. Необхідність професіоналізації керівних кадрів органів місцевого самоврядування. *Від теорії до практики в управлінні та врядуванні : матеріали Всеукраїнського круглого столу, 18 листопада 2021 р.* / за заг. ред. С.М. Приліпка, О.В. Ковальової. Київ : НУБіП, 2021. С. 114-116.
44. Олексенко Б. В. «Цифрові платформи та їх впливи на ефективність управління територіальними громадами». Всеукраїнська конференція учнівської та студентської молоді «Публічне управління сталим розвитком територіальних громад», 26 березня 2025 року, Київ. (с. 120–123).
45. Олексенко Б. В. «Youth guarantee як інструмент підтримки молоді на ринку праці ЄС». IX Міжнародна науково-практична конференція вищої освіти, аспірантів і молодих вчених «Роль молоді у розвитку АПК України», 15 квітня 2025 року, Київ.
46. Олексенко Б. В. «Забезпечення цифрового розвитку соціальної сфери в умовах війни». II Всеукраїнська науково-практична конференція «Наукові здобутки студентської та учнівської молоді з реалізації Плану відновлення України» м. Київ, 13 березня 2024 року. (с. 125-127).
47. Олексенко Б. В. «Методи прогнозування в розробці управлінських рішень під час воєнного стану». Всеукраїнська науково-практична конференція «Наукові здобутки студентської та учнівської молоді з реалізації Плану відновлення України», 10 травня 2023 року, Київ. (с. 119-121).
48. Олексенко Б. В. «Практикорієнтовані підходи до забезпечення реінтеграції ветеранів та учасників бойових дій». The 6th International Scientific and Practical Conference «Scientific paradigm in the context of technologies and society development», on November 26, 2023 in Geneva, Switzerland. (с.139-142).
49. Офіційний сайт Вищої школи публічного управління. URL: <https://hs.gov.ua/nashi-partnery-2/>

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А1

Всеукраїнська конференція учнівської та студентської молоді «Публічне управління сталим розвитком територіальних громад», що відбулася 26 березня 2025 року в місті Києві. За підсумками участі були опубліковані тези доповіді на тему «Цифрові платформи та їх впливи на ефективність управління територіальними громадами».

IX Міжнародна науково-практична конференція вищої освіти, аспірантів і молодих вчених «Роль молоді у розвитку АПК України», що відбулася 15 квітня 2025 року в місті Києві. Було опубліковано тези доповіді на тему «Youth guarantee як інструмент підтримки молоді на ринку праці ЄС».

II Всеукраїнська науково-практична конференція «Наукові здобутки студентської та учнівської молоді з реалізації Плану відновлення України» м. Київ, 13 березня 2024 року. Було опубліковано тези доповіді на тему «Забезпечення цифрового розвитку соціальної сфери в умовах війни».

Всеукраїнська науково-практична конференція «Наукові здобутки студентської та учнівської молоді з реалізації Плану відновлення України», що відбулася 10 травня 2023 року в місті Києві. Було опубліковано тези доповіді на тему «Методи прогнозування в розробці управлінських рішень під час воєнного стану».

The 6th International Scientific and Practical Conference «Scientific paradigm in the context of technologies and society development», held on November 26, 2023 in Geneva, Switzerland. Було опубліковано тези доповіді на тему «Практикорієнтовані підходи до забезпечення реінтеграції ветеранів та учасників бойових дій».

Програма заходу «Практичне застосування інструментів OSINT в професійній діяльності публічних службовців»









## «ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ OSINT В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ»

**Дата проведення:** 09 травня 2025 року

**Форма проведення:** Онлайн

**Мета:** Ознайомити публічних службовців з інструментами OPEN-SOURCE INTELLIGENCE (OSINT) та можливостями використання відкритих джерел інформації для аналізу, перевірки даних і прийняття обґрунтованих рішень у сфері публічного управління.

**Посилання:** [HTTPS://YOUTUBE.COM/LIVE/TVDBRWCW8II?FEATURE=SHARE](https://youtube.com/live/tvdbRwCW8II?feature=share)

**10:00-10:30** Реєстрація

**10:30-11:00** Вітальні слова:

Спікери:

- ▶ **Наталія АЛЮШИНА**, Голова Національного агентства України з питань державної служби
- ▶ **Сергій ГЕРБЕДА**, Перший заступник Керівника Апарату Ради національної безпеки і оборони України
- ▶ **Філіп ПРОНІН**, Голова Державної служби фінансового моніторингу
- ▶ **Анаїт ХОПЕРІЯ**, Заступниця керівника Центру протидії дезінформації Ради національної безпеки та оборони України

**11:00-13:30**

- ▶ **Василь СЛИЧКО**, Старший аналітик Центру протидії дезінформації
- ▶ **Світлана СЛІПЧЕНКО**, Заступниця виконавчого директора "Вокс Україна"
- ▶ **Ростислав МАРЧУК**, Директор Академії фінансового моніторингу
- ▶ **Наталія ОСЕЦЬКА**, Викладач Академії фінансового моніторингу
- ▶ **Представники** ГО "Центр підтримки аеророзвідки", проєкт VICTORY DRONES

**13:30-14:00** Сесія запитань та відповідей