

ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 Факультет міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу  
 Кафедра публічного управління і місцевого самоврядування

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

з теми: **ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ЧИННИК  
 РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**

Виконав: здобувач першого (бакалаврського)  
 рівня вищої освіти групи  
 спеціальності 281 «Публічне управління та  
 адміністрування»  
 освітньо-професійної програми  
 «Публічне управління та адміністрування»

Чернавін Є.Р.

(прізвище та ініціали)

Керівник Демченко В.М.

(прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2025 року

ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу  
 Кафедра державного управління і місцевого самоврядування  
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
 Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»  
 Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

В.о. завідувача кафедри,

д. держ. упр., професор

Вікторія ФІЛІППОВА

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 року

### З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Чернавіна Євгена Руслановича

(прізвище, ім'я, по батькові)

- Тема роботи Підвищення кваліфікації службовців як чинник реформування публічного управління в Україні  
 керівник роботи Демченко Володимир Миколайович, к.філол.н., доцент  
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
 затверджені наказом закладу вищої освіти від «14» січня 2025 року №24-с
- Строк подання роботи здобувачем травень 2025 року
- Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні документи, підручники, посібники, наукові статті, монографії, мережа Інтернет, дані Державної служби статистики України.
- Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра (перелік питань, які потрібно розробити): теоретичні засади поняття підвищення кваліфікації публічних службовців; аналіз і перспективи підвищення кваліфікації публічних службовців в Україні.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Робота містить 0 рисунків та 0 таблиць.

## 6. Консультанти розділів роботи:

| Розділ                                | Ім'я, прізвище та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|---------------------------------------|---------------------------------------|----------------|------------------|
|                                       |                                       | завдання видав | Завдання прийняв |
| Консультант з написання I-II розділів | Володимир ДЕМЧЕНКО, доцент            | 21.01.2025     | 02.05.2025       |
| Консультант з нормоконтролю           | Наталія КРЕТОВА, провідний фахівець   | 21.01.2025     | 05.05.2025       |

7. Дата надання завдання 21.01.2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра               | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| 1.    | Огляд літературних джерел з теми                            | 21.01.2025-04.02.2025         | виконано |
| 2.    | Складання і затвердження плану роботи                       | 05.02. 2025-15.02.2025        | виконано |
| 3.    | Написання I розділу                                         | 16.02.2025-22.03.2025         | виконано |
| 4.    | Написання II розділу                                        | 23.03.2025-25.04.2025         | виконано |
| 5.    | Формулювання висновків за темою дослідження                 | 26.04.2025-02.05.2025         | виконано |
| 6.    | Оформлення роботи                                           | 03.05.2025-11.05.2025         | виконано |
| 7.    | Надання роботи керівнику для перевірки та написання подання | 12.05.2025                    | виконано |
| 8.    | Подання роботи для перевірки у КСПНП                        | 30.05.2025                    | виконано |
| 9.    | Захист роботи в ЕК                                          | 18.06.2025                    |          |

Здобувач \_\_\_\_\_ Євген ЧЕРНАВІН  
(підпис) (ім'я та прізвище)Керівник роботи \_\_\_\_\_ Володимир ДЕМЧЕНКО  
(підпис) (ім'я та прізвище)

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                         |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| ВСТУП.....                                                                                                                              | 5         |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОНЯТТЯ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....</b>                                            | <b>9</b>  |
| 1.1. Поняття та значення підвищення кваліфікації публічних службовців.....                                                              | 9         |
| 1.2. Нормативно-правова база регулювання підвищення кваліфікації публічних службовців в умовах мирного та воєнного стану в Україні..... | 16        |
| 1.3. Підвищення кваліфікації публічних службовців в сучасній Україні....                                                                | 24        |
| Висновки до розділу 1.....                                                                                                              | 28        |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ.....</b>                                       | <b>30</b> |
| 2.1. Міжнародний досвід підвищення кваліфікації державних службовців і можливість його імплементації в українській практиці.....        | 30        |
| 2.2. Проблеми у сфері професійного розвитку публічних службовців.....                                                                   | 37        |
| 2.3. Напрямки вдосконалення системи підвищення кваліфікації публічних службовців.....                                                   | 40        |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                                              | 46        |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>                                                                                                                    | <b>49</b> |
| <b>СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>                                                                                                  | <b>52</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Реформування публічного управління в Україні є одним із ключових пріоритетів державної політики, спрямованих на підвищення ефективності діяльності органів влади, прозорість управлінських процесів і забезпечення якісних послуг для громадян. У цьому контексті важливу роль відіграє професійний розвиток публічних службовців, адже саме вони безпосередньо впроваджують реформи й забезпечують їх ефективність.

На сучасному етапі розвитку України спостерігається зростання вимог до професійної компетентності публічних службовців, що зумовлено: потребою впровадження нових управлінських підходів в умовах децентралізації; переходом до цифрових технологій та електронного врядування (далі – е-врядування); інтеграцією України в європейський простір, що потребує адаптації до міжнародних стандартів публічного управління; підвищенням рівня відповідальності публічних службовців перед суспільством і громадянами.

Реформа публічної служби, яка триває в Україні, передбачає модернізацію системи навчання та підвищення кваліфікації службовців відповідно до нових управлінських реалій. Водночас існує низка проблем, що перешкоджають ефективному функціонуванню цієї системи. Серед основних можна виокремити такі:

- недостатня адаптація програм підвищення кваліфікації до сучасних проблем і потреб публічної служби;
- обмежене фінансування заходів професійного розвитку;
- недостатня мотивація публічних службовців до безперервного навчання;

– відсутність чіткої системи моніторингу ефективності навчальних програм.

Важливим аспектом є також міжнародний досвід у сфері підвищення кваліфікації публічних службовців. У країнах ЄС, США, Канаді та інших розвинених державах функціують сучасні освітні платформи, системи дистанційного навчання, програми лідерства та наставництва, які забезпечують постійний професійний розвиток державних управлінців. Дослідження цих моделей та адаптація кращих практик до українських реалій є потрібною умовою ефективного реформування системи публічної служби.

Отже, актуальність дослідження підвищення кваліфікації публічних службовців зумовлена потребою формування ефективного, компетентного та професійного корпусу публічної служби, здатного реалізовувати реформи та забезпечувати належний рівень публічного управління в Україні. Вивчення теоретичних основ професійного розвитку публічних службовців, аналіз сучасного стану цієї сфери в Україні, а також визначення перспектив удосконалення системи підвищення кваліфікації є важливими завданнями, які роблять цю тему особливо актуальною в умовах трансформаційних процесів, що відбуваються в нашій державі.

**Мета та завдання дослідження.** *Мета дослідження* – проаналізувати сучасний стан функціонування системи підвищення кваліфікації публічних службовців в Україні, визначити її проблеми й перспективи в контексті реформування публічного управління. Для виконання мети потрібно вирішити такі *завдання*:

- з'ясувати основні теоретичні підходи до поняття підвищення кваліфікації в умовах реформування публічного управління;
- проаналізувати нормативно-правову базу, що регулює підвищення кваліфікації службовців в Україні;

- дослідити сучасний стан системи підвищення кваліфікації в Україні;
- розглянути передові практики підвищення кваліфікації публічних службовців у зарубіжних країнах із перспективою їх адаптації в українській системі публічного управління;
- визначити основні проблеми у сфері професійного розвитку публічних службовців в Україні;
- розробити пропозиції щодо оптимізації системи підвищення кваліфікації публічних службовців в Україні.

**Об'єкт і предмет дослідження.** *Об'єкт дослідження* – система підвищення кваліфікації публічних службовців в Україні. *Предмет дослідження* – механізми підвищення кваліфікації публічних службовців як чинник реформування публічного управління в Україні.

**Методологія дослідження.** Для вирішення мети й завдань дослідження використано методи: теоретичного аналізу (з'ясування наукових підходів до поняття підвищення кваліфікації); порівняння – міжнародного досвіду та можливостей його адаптації в Україні; статистики (оцінювання сучасного стану системи підвищення кваліфікації); прогнозування (визначення перспективних напрямків розвитку системи підвищення кваліфікації публічних службовців).

**Наукову новизну дослідження** можна визначити в такому: систематизовано теоретичні підходи до поняття підвищення кваліфікації, урахувуючи реформи в системі публічного управління, зокрема її централізацію; схарактеризовано чинну систему підвищення кваліфікації в Україні, зокрема її законодавчу базу та державні заходи в цьому напрямку; виявлено конкретні проблеми у цій сфері, розроблено певні практичні пропозиції для її вдосконалення; проаналізовано міжнародний досвід і визначено можливі засоби його адаптації до національної системи підвищення кваліфікації.

**Практичне значення дослідження** можна визначити в тому, що його результати можна використати в роботі органів публічної влади у сфері професійного розвитку її кадрів, зокрема щодо створення ефективної системи навчання за сучасними вимогами до публічного управління; у навчальних закладах, де відбувається підготовка публічних службовців, можна впровадити курси та тренінги, орієнтовані на розвиток практичних навичок роботи в публічному управлінні; у центрах підвищення кваліфікації слід модернізувати й оновити програми, що сприятимуть розвитку потрібних компетенцій для роботи в публічному управлінні.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів (по три підрозділи в кожному), висновків до розділів, загальних висновків і списку використаних джерел. Перший розділ присвячено теоретичним основам підвищення кваліфікації та сучасному стану цієї системи в Україні, у другому увагу приділено міжнародному досвіду та можливостям його впровадження в українській системі підвищення кваліфікації публічних службовців, а також перспективам її розвитку.