

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: **СИСТЕМНІ ВАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ОРГАНІВ
ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ З ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ
В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ДОСВІДУ РОЗВИНЕНИХ КРАЇН**

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

Хохлюк Ю.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник

Половцев О.В.

(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 другий (магістерський)

Спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,

д.держ.упр., професор

_____ **Вікторія ФІЛІПОВА**

« _____ » _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Хохлюк Юлії Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Системні вади організації роботи органів публічної влади з професійного розвитку персоналу в Україні в контексті досвіду розвинених країн

керівник роботи Половцев Олег Валентинович, д.держ.упр., професор.

затверджена наказом закладу вищої освіти від 16.092025 р.№435-с

2. Строк подання студентом роботи грудень 2025 року

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні документи, підручники, навчальні посібники, періодичні видання, міжнародні соціологічні дослідження, аналітичні матеріали Національного агентства України з питань державної служби.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Аналіз системи управління персоналом у публічній владі. Оцінка стану професійного розвитку державних службовців в Україні. Дослідження європейських моделей і компетенцій майбутнього. Виявлення проблем організації неперервного професійного розвитку. Аналіз впливу воєнного стану на кадрову політику. Розробка рекомендацій для вдосконалення системи професійного розвитку. Адаптація зарубіжного досвіду до українських реалій.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Робота містить 1 рисунок.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Консультант з написання I-III розділів</i>	<i>Олег ПОЛОВЦЕВ, професор</i>	<i>16.09.2025 р</i>	
<i>Консультант з нормоконтролю</i>	<i>Наталія КРЕТОВА, провідний фахівець</i>		

7. Дата видачі завдання 16.09.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Огляд літературних джерел з теми	<i>16.09.2025-19.09.2025</i>	<i>Виконано</i>
2.	Складання і затвердження плану роботи	<i>20.09.2025-24.09.2025</i>	<i>Виконано</i>
3.	Написання I розділу	<i>25.09.2025-14.10.2025</i>	<i>Виконано</i>
4.	Написання II розділу	<i>15.10.2025-28.10.2025</i>	<i>Виконано</i>
5.	Написання III розділу	<i>29.10.2025-16.11.2025</i>	<i>Виконано</i>
6.	Формулювання висновків за темою дослідження	<i>17.11.2025-23.11.2025</i>	<i>Виконано</i>
7.	Оформлення роботи	<i>24.11.2025-26.11.2025</i>	<i>Виконано</i>
8.	Надання роботи керівнику для перевірки та написання подання	<i>27.11.2025-01.12.2025</i>	<i>Виконано</i>
9.	Подання роботи для перевірки у КСПНП	<i>02.12.2025</i>	<i>Виконано</i>
10.	Захист роботи в ЕК		

Здобувач _____
(підпис)

Юлія ХОХЛЮК
(ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

Олег ПОЛОВЦЕВ
(ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 СИСТЕМА ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ПЕРСОНАЛ ЯК ЇЇ ОСНОВНИЙ ЕЛЕМЕНТ	10
1.1 Публічна влада як цілісна система: принципи, зміст діяльності, структура.....	10
1.2 Служби управління персоналом в системі публічної влади: механізм формування кадрового забезпечення публічної служби	16
1.3 Професійне навчання публічних службовців: цілісна система, інституційна архітектура та механізм реалізації	22
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ В УКРАЇНІ.....	35
2.1 Правові засади планування та організації професійного навчання державних службовців.....	35
2.2 Комплексний аналіз інституційних засад, планування, організаційно- методологічного забезпечення та адаптації професійного навчання державних службовців в умовах кризи та воєнного стану	38
2.3 Аналіз системи індивідуального програмування підвищення рівня професійних компетентностей державних службовців та врахування вікових і гендерних особливостей.....	42
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3 ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ НА ОСНОВІ ДОСВІДУ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН	50
3.1 Оцінка системи професійного навчання в Україні.....	50

3.2 Стратегічне бачення функціонування системи професійного навчання публічних службовців в Україні.....	53
3.3 Використання особистого портфоліо в діяльності служб управління персоналом як інструмент підвищення ефективності професійного навчання та подолання вад.....	58
Висновки до розділу 3	66
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна система публічної влади України функціонує в умовах безпрецедентних викликів — війни, масштабної цифрової трансформації, прискорених євроінтеграційних процесів, зростання вимог до прозорості та професійності державного управління. У цих умовах якість кадрового потенціалу та рівень його професійного розвитку стають ключовими чинниками спроможності держави забезпечувати ефективне управління, виконання публічних функцій і відновлення країни.

Попри розгалужену нормативно-правову основу та наявність інституцій, відповідальних за формування професійної спроможності персоналу публічної служби, система професійного розвитку в Україні залишається фрагментованою, перевантаженою формальними процедурами та недостатньо орієнтованою на компетентнісний підхід. Наявні системні вади — слабка координація між суб'єктами НПР, недостатня якість індивідуальних освітніх траєкторій, відсутність ефективних механізмів оцінювання результатів навчання, кадровий дефіцит у СУП — обмежують функціональну готовність публічної служби до виконання ключових завдань держави.

Досвід розвинених країн демонструє, що саме професійний розвиток, побудований на принципах меритократії, адаптивного лідерства, цифрової компетентності та неперервного навчання, є основою стабільності та ефективності публічної влади. У державах ЄС, Великій Британії, Канаді, Польщі діють інституційні моделі, які поєднують централізовані стандарти з високою автономією служб управління персоналом, сучасні механізми фінансування навчання, системи оцінювання компетенцій та спеціалізовані школи публічного управління. Їх застосування дозволяє сформувати професійну, політично неупереджену та стійку до викликів публічну службу.

Для України питання підвищення ефективності професійного розвитку набуває особливої ваги в умовах воєнного стану, коли кадрова стійкість,

управлінська готовність і компетентність службовців визначають не лише якість управління, а й життєздатність держави. Актуальність проблематики та її практична значущість зумовили вибір теми даної магістерської роботи.

Дослідженням системи професійного розвитку персоналу публічної влади займалися такі науковці, як В. Авер'янов, Ю. Бітяк, В. Малиновський, Н. Нижник, С. Серогін, І. Завальний, С. Ващенко, Л. Демиденко, Ю. Левенець. Питання кадрової політики та служби в органах публічної влади досліджували: В. Ковальчук, О. Полянський, О. Федорчак, В. Хобзей. Європейські моделі професійного розвитку, підходи до публічної служби та управління персоналом представлено у працях Л. Ладонько, Н. Мірко, О. Середи, Є. Гребонька, Л. Мосори, Т. Кіцак. Зарубіжний досвід модернізації професійної підготовки публічних службовців висвітлено у роботах М. Фішера, Д. Мансбріджа, Д. Досі та ін.

Актуальність зазначеної проблематики, її практична значимість визначили вибір теми магістерської роботи.

Мета і завдання дослідження. Мета магістерської роботи полягає у виявленні та науковому обґрунтуванні системних вад організації професійного розвитку персоналу публічної влади в Україні та розробці практичних рекомендацій щодо їх усунення з урахуванням досвіду розвинених країн.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- узагальнити теоретико-методологічні підходи до поняття публічної влади та її кадрового забезпечення;
- охарактеризувати систему служб управління персоналом в органах публічної влади та визначити їх роль у формуванні кадрової політики;
- проаналізувати сучасну інституційну архітектуру неперервного професійного розвитку в Україні;
- дослідити європейський досвід організації професійного розвитку публічних службовців і виокремити компетенції майбутнього;

- виявити системні вади організації професійного розвитку персоналу в Україні;
- визначити вплив воєнного стану на кадрову політику та функціонування СУП;
- розробити пропозиції щодо удосконалення державної кадрової політики, механізмів неперервного професійного розвитку і системи оцінювання результатів професійного розвитку;
- адаптувати найефективніші зарубіжні практики до українського контексту.

Об'єктом дослідження є система професійного розвитку персоналу органів публічної влади України.

Предметом дослідження є організаційні та інституційні механізми професійного розвитку персоналу органів публічної влади України, їх системні вади та напрями удосконалення.

Методи дослідження. У ході роботи використано системний, структурно-функціональний та інституційний підходи. Застосовано методи аналізу й синтезу — для дослідження структурних та функціональних елементів системи НПР; порівняльно-правовий метод — для зіставлення українського та зарубіжного досвіду; методи індукції та дедукції — для узагальнення теоретичних положень; контент-аналіз — для вивчення нормативно-правових актів; метод експертних оцінок — для визначення компетенцій майбутнього та оцінки проблем діяльності СУП; методи аналогії та узагальнення — для розробки практичних рекомендацій.

Наукова новизна роботи полягає в комплексному аналізі системних вад професійного розвитку публічних службовців в Україні та формуванні модельних рішень щодо вдосконалення інституційної архітектури НПР на основі європейських практик, включаючи компетентнісний підхід, інноваційні методи навчання, цифровізацію професійного розвитку та адаптивне лідерство.

Практичне значення роботи полягає у запропонованих рекомендаціях для органів публічної влади щодо вдосконалення системи професійного розвитку персоналу; у можливості використання розроблених положень службами управління персоналом, НАДС та Вищою школою публічного управління для модернізації програм і процедур НПР; у визначенні напрямів післявоєнної кадрової реформи.

Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи, висновки. Загальний обсяг роботи складає 84 сторінок, з яких 72 основного тексту. Робота містить 1 рисунок. Список використаних джерел налічує 80 найменувань, у тому числі 15 іноземною мовою.