

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2026. № 5.

ISSN 2307-2156



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.5.34>

УДК 35.08:005.336.2:331.108.2:339.923(477)

Н. В. Новгородська,

аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування,

ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-0385-8386>

ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ТА НАПРЯМИ ЇХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ

N. Novhorodska,

PhD candidate of the Department of Public Management and Administration,

PrJSC "Higher Education Institution Interregional Academy of

Personnel Management"

EUROPEAN STANDARDS FOR THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES CAPACITY OF THE PUBLIC SERVICE AND DIRECTIONS FOR THEIR IMPLEMENTATION IN UKRAINE

У статті досліджено європейські стандарти розвитку кадрового потенціалу публічної служби та обґрунтовано напрями їх імплементації в Україні. Актуальність теми зумовлена тим, що європейська інтеграція потребує не лише нормативного наближення до практик Європейського

Союзу, а й формування професійної, політично неупередженої, доброчесної, компетентної та результативної публічної служби, спроможної діяти в умовах воєнного стану, цифрової трансформації, кадрового дефіциту та післявоєнного відновлення. Проаналізовано законодавство України, документи Кабінету Міністрів України, матеріали Національного агентства України з питань державної служби, підходи OECD/SIGMA та Європейської Комісії. Обґрунтовано, що кадровий потенціал публічної служби доцільно розглядати як інтегровану характеристику професійної, управлінської, етичної, цифрової, комунікативної та адаптаційної спроможності публічних службовців. Систематизовано ключові європейські стандарти розвитку кадрового потенціалу: професійність, меритократичний добір, політичну неупередженість, компетентнісний підхід, безперервний професійний розвиток, доброчесність, цифрову спроможність і моніторинг результатів. Визначено основні проблеми їх упровадження в Україні, серед яких фрагментарність кадрових інструментів, формалізація професійного навчання, недостатній зв'язок навчальних програм із компетентнісними профілями посад, обмежена мотивація до розвитку, нерівномірна цифрова спроможність і недостатній моніторинг результативності. Запропоновано напрями імплементації європейських стандартів: нормативно-інституційний, компетентнісний, освітньо-професійний, мотиваційний, цифровий, моніторингово-оцінювальний та етико-ціннісний. Практична цінність результатів полягає в можливості використання запропонованого підходу для оновлення державної кадрової політики, розроблення програм професійного навчання, формування компетентнісних профілів посад, індивідуальних планів професійного розвитку, упровадження HR-аналітики та оцінювання впливу навчання на результативність службової діяльності.

The article examines European standards for developing the human resources capacity of public service and substantiates directions for their implementation in Ukraine. The relevance of the study is determined by the need to strengthen a professional, politically impartial, ethical, competent and result-oriented public service in the context of European integration, martial law, digital transformation, personnel shortages and recovery. The methodology includes

analysis of Ukrainian legislation, government acts on public administration reform and training, materials of the National Agency of Ukraine on Civil Service, OECD/SIGMA principles, the European Commission Ukraine Report, and scholarly works on professionalisation and competency-based management. The article argues that human resources capacity should be understood not only as the number of employees or formal qualifications, but as an integrated characteristic of professional, managerial, ethical, digital, communicative and adaptive capacity of public servants. The key European standards are systematised: professionalism, merit-based recruitment, political impartiality, competency-based approach, continuous professional development, integrity, digital capability and results monitoring. The study identifies implementation problems in Ukraine: fragmented personnel tools, formalised training, weak links between programmes and competency profiles, limited motivation for learning, uneven digital capacity and insufficient assessment of training impact. The scientific contribution lies in systematising implementation directions through seven interrelated dimensions: regulatory and institutional, competency-based, educational and professional, motivational, digital, monitoring and evaluation, and ethical and value-based. The practical value consists in applying the proposed approach to improve state personnel policy, update training programmes, develop competency profiles and individual development plans, introduce HR analytics and assess the impact of learning on public servants' performance and institutional capacity.

Ключові слова: *публічна служба, професіоналізація публічної служби, державна кадрова політика, професійний розвиток публічних службовців, кадровий потенціал, компетентнісний підхід, європейська інтеграція, європейські стандарти, розвиток кадрового потенціалу, управління людськими ресурсами, імплементація європейських стандартів.*

Keywords: *public service, professionalisation of public service, state personnel policy, professional development of public servants, human resources capacity, competency-based approach, European integration, European standards, human resources development, human resource management, implementation of European standards.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Європейська інтеграція України посилює вимоги до якості публічного управління, інституційної спроможності держави та професійності публічної служби. У сучасних умовах вона забезпечує не лише адміністративне виконання рішень, а й стійкість державних інституцій, безперервність управлінських процесів, реалізацію реформ і виконання євроінтеграційних зобов'язань. Тому розвиток кадрового потенціалу публічної служби є стратегічним напрямом державної кадрової політики. Йдеться про перехід від формального професійного навчання до системного управління компетентностями, результативністю, мотивацією та професійними траєкторіями службовців. Закон України «Про державну службу» закріплює засади професійної, політично неупередженої, ефективної та орієнтованої на громадян служби, однак їх реалізація потребує оновлення в умовах війни, цифровізації, кадрових втрат і адаптації до стандартів ЄС [7].

Європейські стандарти у сфері публічної служби не зводяться до окремих норм чи процедур. Вони формують цілісну систему належного врядування, у якій кадрові рішення мають ґрунтуватися на заслугах, прозорих правилах, професійній компетентності, доброчесності, політичній неупередженості, безперервному навчанні та підзвітності результатам. У документах OECD/SIGMA ці підходи розглядаються як частина фундаментальних передумов якісного публічного адміністрування для країн, що перебувають у процесі європейської інтеграції [13; 15].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика професіоналізації публічної служби, розвитку кадрового потенціалу, компетентнісного підходу та державної кадрової політики висвітлюється у працях українських і зарубіжних науковців та нормативних документах. Антонова Л. В. і Козлова Л. В. розглядають професіоналізацію державних службовців і службовців місцевого самоврядування крізь призму лідерства, акцентуючи на ролі професійних команд, підвищення кваліфікації та

спроможності публічного сектору [1]. Корнута Л. М. досліджує розвиток професійної компетентності державного службовця, зарубіжні практики та напрями їх удосконалення в Україні, підкреслюючи значення компетентності для виконання службових повноважень [4]. Обушна Н. І. та Селіванов С. В. обґрунтовують засади механізмів розвитку кадрового потенціалу державної служби, що дає змогу трактувати його як системну категорію, пов'язану з інституційними, освітніми й мотиваційними чинниками [6]. Сучасний вимір посилюють праці Хорошилова Є. та Чернецького О.: перший аналізує інноваційні підходи до професійного розвитку службовців і впровадження практик ЄС в Україні [10], другий пов'язує управління кадровим потенціалом органів публічної влади з цифровізацією та HR-інструментами [11].

Нормативну основу дослідження становлять Закон України «Про державну службу» [7], Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р [3], Положення про систему професійного навчання, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106 [9], та план заходів з розвитку системи професійного навчання до 2027 року, затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27.12.2023 № 1206-р [8]. Вони визначають інституційну рамку професійного розвитку публічних службовців в Україні. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання системної імплементації європейських стандартів розвитку кадрового потенціалу публічної служби в Україні, зокрема поєднання професійного навчання, компетентнісних профілів, оцінювання службової діяльності, кар'єрного планування, мотивації, цифрових HR-інструментів та моніторингу результативності в єдину управлінську систему.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування європейських стандартів розвитку кадрового потенціалу публічної служби, визначення напрямів їх імплементації в Україні та розроблення прикладного підходу до їх використання в системі державної кадрової політики. Для досягнення мети уточнено зміст кадрового

потенціалу публічної служби, систематизовано європейські стандарти, проаналізовано нормативно-інституційну основу професійного розвитку службовців, визначено проблеми імплементації, напрями адаптації, практичні інструменти й показники результативності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток кадрового потенціалу публічної служби в умовах європейської інтеграції потребує узгодження національних кадрових механізмів із принципами професійності, доброчесності, політичної неупередженості та результативності публічного управління. У цьому контексті важливим є уточнення змісту кадрового потенціалу як базової категорії, що відображає спроможність публічної служби відповідати сучасним управлінським викликам.

Кадровий потенціал публічної служби доцільно розглядати як інтегровану характеристику професійної, управлінської, етичної, цифрової, комунікативної та адаптаційної спроможності публічних службовців. Його зміст не обмежується кількісним складом персоналу чи формальним рівнем освіти. Насамперед він охоплює здатність службовців виконувати функції держави, реалізовувати публічну політику, надавати адміністративні послуги, забезпечувати правову визначеність, діяти доброчесно та підтримувати довіру громадян до публічних інституцій.

Європейське бачення розвитку кадрового потенціалу ґрунтується на вимозі формування професійної, стабільної, політично неупередженої та орієнтованої на потреби громадян і бізнесу публічної служби. У Принципах публічного адміністрування OECD/SIGMA публічна служба та управління людськими ресурсами розглядаються через вимоги до належного правового регулювання, добору на основі заслуг, запобігання політичному впливу, справедливої оплати праці, професійного розвитку, оцінювання результативності, мобільності, кар'єрного просування та доброчесності [15].

У звіті OECD/SIGMA «Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration» Україну оцінено за стандартними індикаторами публічного адміністрування, зокрема у сфері

публічної служби та управління людськими ресурсами [13]. Для цього дослідження важливо, що методологія SIGMA формує не загальнополітичну, а інституційну рамку аналізу. Вона дає змогу оцінити, наскільки правила, процедури, кадрові практики та управлінські спроможності відповідають європейським стандартам. Отже, імплементацію цих стандартів доцільно розглядати як практичний процес оновлення державної кадрової політики, а не лише як декларацію євроінтеграційних намірів.

Таблиця 1. Європейські стандарти розвитку кадрового потенціалу публічної служби та їх значення для України

Європейський стандарт	Зміст стандарту	Значення для України
Професійність публічної служби	Наявність знань, компетентностей, досвіду, службової відповідальності, необхідних для якісного виконання публічних функцій.	Посилення спроможності органів влади реалізовувати державну політику, виконувати євроінтеграційні завдання, забезпечувати сталість управління.
Меритократичний добір	Призначення і просування на основі заслуг, компетентностей, прозорих процедур та рівного доступу.	Зменшення ризиків формалізму, політичного впливу й суб'єктивності у кадрових рішеннях.
Політична неупередженість	Відокремлення професійної служби від партійної лояльності та захист стабільності адміністративного апарату.	Забезпечення безперервності роботи державних органів незалежно від політичних змін.
Компетентнісний підхід	Організація добору, навчання, оцінювання та кар'єрного розвитку на основі визначених компетентностей.	Узгодження професійного розвитку службовців із реальними функціями посад і потребами держави.
Безперервний професійний розвиток	Постійне оновлення знань і навичок, формування індивідуальних траєкторій навчання, підвищення кваліфікації.	Перехід від епізодичного навчання до системної підтримки професійної спроможності публічних службовців.
Доброчесність і етичність	Дотримання правил службової поведінки, запобігання корупції, відповідальність перед суспільством.	Формування довіри до публічної служби та зменшення корупційних ризиків.
Цифрова спроможність	Використання цифрових технологій, даних та електронних інструментів управління людськими ресурсами.	Розвиток HR-аналітики, електронного навчання, цифрових профілів компетентностей і моніторингу результатів.

Джерело: сформовано автором на основі [12-15].

Українська нормативна база вже містить важливі передумови для реалізації зазначених підходів. Закон України «Про державну службу» закріплює принципи професіоналізму, патріотизму, доброчесності, ефективності, політичної неупередженості, прозорості та стабільності

державної служби [7]. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки визначає необхідність формування професійної державної служби, розвитку людських ресурсів, запровадження сучасних інструментів управління персоналом і підвищення якості публічних послуг [3].

Важливою складовою імплементації європейських стандартів є система професійного навчання. Постанова Кабінету Міністрів України № 106 встановлює організаційні засади професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та інших категорій публічних службовців [9]. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1206-р визначає план заходів з розвитку цієї системи до 2027 року, що створює основу для модернізації навчальних програм, оцінювання потреб і розширення практикоорієнтованих форматів підвищення кваліфікації [8].

Емпіричним підтвердженням масштабності потреби у професійному розвитку є матеріали НАДС. За даними Аналітичного звіту щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2025 рік, узагальнено відомості щодо 139 909 державних службовців [5]. Такий показник свідчить про масовий характер професійного навчання, однак водночас актуалізує потребу в його тіснішому зв'язку з компетентнісними профілями посад, оцінюванням службової діяльності та плануванням кар'єрного розвитку.

На практиці ключовою проблемою є не стільки відсутність нормативної бази, скільки недостатня узгодженість окремих кадрових інструментів. Професійне навчання часто функціонує відокремлено від оцінювання результативності, кар'єрного планування, кадрового резерву, мотивації та цифрової HR-аналітики. Внаслідок цього розвиток кадрового потенціалу може набувати формального характеру: службовець проходить навчання, однак його результати не завжди впливають на якість виконання посадових обов'язків, професійне зростання або підвищення спроможності органу влади.

Таблиця 2. Проблеми імплементації європейських стандартів розвитку кадрового потенціалу публічної служби в Україні

Проблема	Прояв у системі публічної служби	Можливий управлінський наслідок
Фрагментарність кадрових інструментів	Навчання, оцінювання, добір, мотивація і кар'єрне планування не завжди поєднані в єдину систему.	Зниження результативності професійного розвитку, дублювання управлінських процедур.
Формалізація професійного навчання	Участь у навчанні може сприйматися як виконання планового показника, а не як інструмент розвитку компетентностей.	Обмежений вплив навчання на якість службової діяльності.
Недостатній зв'язок з компетентнісними профілями	Освітні програми не завжди прямо відповідають реальним функціям посад і потребам органів влади.	Нерівномірний розвиток професійних, управлінських і цифрових компетентностей.
Обмежена мотивація до розвитку	Навчання не завжди пов'язане з кар'єрним просуванням, визнанням результатів і професійною мобільністю.	Зниження зацікавленості службовців у безперервному професійному розвитку.
Нерівномірна цифрова спроможність	Рівень використання цифрових інструментів управління персоналом і навчання істотно відрізняється між органами влади.	Обмежені можливості для HR-аналітики, дистанційного навчання та моніторингу результатів.
Недостатній моніторинг результативності	Переважає облік факту навчання, а не оцінювання його впливу на службову діяльність.	Ускладнення оцінки ефективності бюджетних та організаційних витрат на навчання.

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 5; 8; 9; 13].

З огляду на зазначені проблеми, імплементація європейських стандартів має передбачати не механічне перенесення окремих практик ЄС або OECD, а їх адаптацію до української системи публічного управління. Такий процес повинен враховувати умови воєнного стану, завдання післявоєнного відновлення, кадровий дефіцит, цифрову трансформацію, ресурсні обмеження та потребу у швидкому підвищенні спроможності державних органів.

Першим напрямом є *нормативно-інституційний*. Він передбачає подальше узгодження законодавства і кадрових процедур із європейськими стандартами професійної публічної служби. Йдеться про забезпечення стабільності та передбачуваності правил служби, відновлення і посилення конкурсності, запобігання політичному впливу на професійні посади, удосконалення посадової класифікації, оплати праці та інституційної координації у сфері управління персоналом.

Другим напрямом є *компетентнісний*. Він має стати основою добору, оцінювання, навчання та кар'єрного розвитку публічних службовців. Компетентнісний підхід дає змогу пов'язати вимоги посади з реальними завданнями та визначити знання, навички й поведінкові характеристики, необхідні для якісного виконання службових функцій. У цьому контексті важливими є не лише фахові знання, а й аналітичне мислення, комунікація, лідерство, управління змінами, стресостійкість, доброчесність, цифрова грамотність і сервісна орієнтація.

Третім напрямом є *освітньо-професійний*. Його зміст полягає у модернізації програм професійного навчання відповідно до європейських стандартів і практичних потреб публічної служби. Навчання має бути спрямоване на розв'язання реальних управлінських завдань, використання кейсів, симуляцій, проєктної роботи, аналізу політик, цифрових інструментів і міжвідомчої взаємодії. Особливого значення набувають програми підготовки керівників, навчання з питань європейської інтеграції, доброчесності, комунікації з громадянами, управління змінами та роботи в кризових умовах.

Четвертим напрямом є *мотиваційний*. Європейські стандарти передбачають зв'язок професійного розвитку з кар'єрним просуванням, оцінюванням результатів, професійним визнанням і справедливою системою винагороди. Для України це означає необхідність подолання розриву між навчанням і службовою кар'єрою. Якщо результати підвищення кваліфікації не враховуються у професійному розвитку, мобільності або оцінюванні результативності службовця, навчання втрачає стратегічне значення.

П'ятим напрямом є *цифровий*. Цифровізація кадрових процесів дає змогу перейти від паперового або фрагментарного управління персоналом до доказової HR-політики. Йдеться про електронні профілі компетентностей, цифрові індивідуальні плани професійного розвитку, платформи дистанційного навчання, аналітику потреб у навчанні, моніторинг участі в програмах, оцінювання результатів і прогнозування потреб у

компетентностях. Зазначений напрям відповідає сучасним підходам до управління кадровим потенціалом в умовах цифровізації [11].

Шостим напрямом є *моніторингово-оцінювальний*. Він передбачає регулярне оцінювання не лише потреб у професійному навчанні, а й результатів навчання та його впливу на якість службової діяльності. Для цього доцільно використовувати кілька рівнів оцінювання: відповідність програм потребам посад, рівень засвоєння компетентностей, зміни у поведінці службовця на робочому місці, вплив навчання на результативність органу влади та якість послуг для громадян.

Сьомим напрямом є *етико-ціннісний*. Професіоналізація публічної служби не може зводитися лише до технічних навичок. Європейські стандарти передбачають, що службовець має діяти відповідно до публічного інтересу, принципів доброчесності, неупередженості, законності, поваги до прав людини та орієнтації на громадянина. Тому професійний розвиток має включати етичну освіту, антикорупційну підготовку, формування культури відповідальності та сервісну логіку публічного управління.

Таблиця 3. Авторське узагальнення напрямів імплементації європейських стандартів розвитку кадрового потенціалу публічної служби в Україні

Напрямок імплементації	Основний зміст	Очікуваний управлінський результат
Нормативно-інституційний	Узгодження правил публічної служби, кадрових процедур, конкурсності, посадової класифікації та інституційної координації з європейськими стандартами.	Підвищення стабільності, прозорості та передбачуваності системи публічної служби.
Компетентнісний	Оновлення компетентнісних профілів посад, поєднання професійних, управлінських, цифрових, етичних і поведінкових компетентностей.	Добір, оцінювання і розвиток службовців відповідно до реальних потреб публічного управління.
Освітньо-професійний	Модернізація програм підвищення кваліфікації, розвиток практикоорієнтованого навчання, наставництва, обміну досвідом і навчання на робочому місці.	Посилення здатності службовців виконувати складні завдання.
Мотиваційний	Поєднання професійного розвитку з кар'єрним просуванням, оцінюванням результатів, мобільністю і визнанням професійних досягнень.	Формування внутрішньої мотивації до безперервного навчання та службової результативності.

Продовження таблиці 3.

Напрямок імплементації	Основний зміст	Очікуваний управлінський результат
Цифровий	Впровадження електронних профілів компетентностей, цифрових планів розвитку, HR-аналітики, платформ дистанційного навчання.	Підвищення доказовості кадрових рішень і доступності професійного навчання.
Моніторингово-оцінювальний	Оцінювання потреб, якості програм, результатів навчання та впливу професійного розвитку на діяльність органів влади.	Перехід від обліку участі у навчанні до оцінювання його управлінської ефективності.
Етико-ціннісний	Розвиток доброчесності, політичної неупередженості, відповідальності, сервісної орієнтації та поваги до прав людини.	Посилення довіри до публічної служби і формування культури доброго врядування.

Джерело: розроблено автором на основі [1; 3-15].

Для посилення практичної спрямованості зазначені напрями доцільно розглядати не лише як концептуальні орієнтири, а як основу прикладного механізму розвитку кадрового потенціалу публічної служби. Такий механізм має поєднувати європейські стандарти, національні кадрові процедури, інструменти професійного розвитку та систему оцінювання результатів. Його практичне значення полягає в тому, що кожен напрямок імплементації повинен мати операційний зміст: конкретні управлінські дії, відповідальних суб'єктів, цифрові інструменти та вимірювані результати.

У прикладному вимірі імплементація європейських стандартів може здійснюватися за такою системою: визначення потреб органів влади у компетентностях; оновлення компетентнісних профілів посад; формування індивідуальних програм професійного розвитку; добір відповідних навчальних програм; оцінювання результатів навчання; врахування набутих компетентностей під час оцінювання службової діяльності, кар'єрного планування та прийняття кадрових рішень. Така послідовність дає змогу подолати розрив між навчанням, оцінюванням, мотивацією та професійним просуванням службовців.

Практичний механізм імплементації має включати електронний профіль компетентностей публічного службовця із відображенням професійних, управлінських, цифрових, етичних і соціально-комунікативних навичок,

зокрема Soft Skills, індивідуальний план професійного розвитку, карту потреб у навчанні органу влади, каталог програм підвищення кваліфікації, пов'язаний із компетентнісними профілями посад, систему наставництва для новопризначених службовців, регулярне оцінювання впливу навчання на якість виконання службових завдань та HR-аналітику для прогнозування кадрових потреб, що дасть змогу перейти від формального обліку навчання до управління розвитком кадрового потенціалу на основі даних.

Доцільним є також визначення базових показників результативності імплементації європейських стандартів. До них можна віднести: частку посад з оновленими компетентнісними профілями; частку службовців, які мають індивідуальні плани професійного розвитку; відповідність навчальних програм потребам органів влади; рівень участі службовців у практикоорієнтованому навчанні; частку кадрових рішень щодо кар'єрного просування, у яких враховано результати професійного розвитку; рівень цифровізації кадрових процесів; динаміку результативності службової діяльності після проходження навчання. Наявність таких показників забезпечує зв'язок між професійним розвитком службовців і реальною спроможністю органів публічної влади.

Отже, практична цінність запропонованого підходу полягає в можливості його використання як методичної основи для оновлення державної кадрової політики, розроблення програм професійного навчання, формування компетентнісних профілів, удосконалення процедур оцінювання службової діяльності та впровадження цифрових HR-інструментів. У такому розумінні імплементація європейських стандартів постає не загальним політичним орієнтиром, а конкретним управлінським процесом, спрямованим на підвищення професійності, доброчесності, адаптивності та результативності публічних службовців.

Таблиця 4. Прикладні інструменти імплементації європейських стандартів розвитку кадрового потенціалу публічної служби України

Інструмент	Практичне призначення	Очікуваний результат
Електронний профіль компетентностей	Фіксація професійних, управлінських, цифрових та етичних компетентностей службовця.	Персоналізація професійного розвитку.
Індивідуальний план професійного розвитку	Визначення потреб, цілей і траєкторії навчання службовця.	Перехід від формального навчання до цільового розвитку.
Карта потреб у навчанні органу влади	Узагальнення індивідуальних і організаційних потреб.	Узгодження навчання з функціями органу влади.
Каталог програм за компетентностями	Прив'язка програм навчання до конкретних компетентностей.	Підвищення релевантності навчання.
Наставництво	Підтримка новопризначених службовців і передача практичного досвіду.	Швидша професійна адаптація та мобільність.
HR-аналітика	Аналіз кадрових потреб, результатів навчання і професійного розвитку.	Прийняття кадрових рішень на основі даних.
Моніторинг впливу навчання	Оцінювання змін у службовій діяльності після навчання.	Вимірювання ефективності професійного розвитку.

Джерело: розроблено автором на основі [3; 5; 8; 9; 11; 13; 15].

Запропонована систематизація має ознаки наукової новизни, оскільки дає змогу розглядати імплементацію європейських стандартів не як сукупність розрізнених заходів, а саме як цілісну систему взаємопов'язаних напрямів. У такій системі нормативні зміни формують правила, компетентнісний підхід визначає зміст розвитку, професійне навчання забезпечує інструменти, мотивація підтримує зацікавленість службовців, цифровізація створює дані для управління, моніторинг оцінює результат, а етико-ціннісний вимір надає публічній службі суспільної легітимності.

Запропонований підхід може бути використаний під час розроблення програм професійного навчання публічних службовців, оновлення компетентнісних профілів посад, формування індивідуальних програм професійного розвитку, удосконалення процедур оцінювання результатів службової діяльності, розроблення цифрових HR-інструментів і підготовки управлінських рішень у сфері державної кадрової політики.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У результаті дослідження обґрунтовано, що європейські стандарти розвитку кадрового потенціалу публічної служби охоплюють професійність, добір на

основі заслуг, політичну неупередженість, компетентнісний підхід, безперервне навчання, доброчесність, цифрову спроможність, результативність і підзвітність кадрових рішень. Для України їх імплементація є складовою європейської інтеграції та умовою підвищення якості публічного управління, інституційної стабільності й спроможності органів влади діяти в умовах війни та відновлення.

Кадровий потенціал публічної служби визначено як інтегровану професійну, управлінську, етичну, цифрову, комунікативну та адаптаційну спроможність службовців. Його розвиток охоплює добір, адаптацію, оцінювання службової діяльності, навчання, мотивацію, кар'єрне просування, цифровий супровід і моніторинг результатів, а не зводиться до формального обліку навчання.

Основними проблемами імплементації залишаються фрагментарність кадрових інструментів, формалізація навчання, слабкий зв'язок між навчанням, оцінюванням і кар'єрним розвитком, нерівномірна цифрова спроможність органів влади, недостатнє оцінювання впливу навчання на службову діяльність.

Напрями імплементації систематизовано за наступними блоками: *нормативно-інституційним, компетентнісним, освітньо-професійним, мотиваційним, цифровим, моніторингово-оцінювальним та етико-ціннісним*, що дає змогу розглядати імплементацію як цілісний процес, у якому нормативні зміни формують правила, компетентнісний підхід визначає зміст розвитку, навчання забезпечує інструменти, цифровізація створює дані, моніторинг оцінює результат.

Практична цінність результатів полягає у можливості їх використання для оновлення навчальних програм, удосконалення компетентнісних профілів посад, формування індивідуальних програм, електронних профілів компетентностей і HR-аналітики. Перспективи досліджень пов'язані з розробленням методики оцінювання результативності імплементації європейських стандартів.

Література

1. Антонова Л. В., Козлова Л. В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 1. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.1.4.
2. Головач Н., Згалат-Лозинська Л. Цивілізаційний розвиток України: сучасні виклики та можливості в просторі публічної політики. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2022. №1(60). С.15-20. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2021-1\(60\)-3](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2021-1(60)-3).
3. Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-%D1%80> (дата звернення: 09.05.2026).
4. Корнута Л. М. Актуальні питання розвитку професійної компетентності державного службовця: зарубіжні практики та шляхи вдосконалення в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. Вип. 21. С.88-93. DOI: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2021.21.17>.
5. Національне агентство України з питань державної служби. Аналітичний звіт щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2025 рік. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/analitichni-materiali/potreby-u-profesiinomu-navchanni> (дата звернення: 09.05.2026).
6. Обушна Н. І., Селіванов С. В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 2(45). С. 204-212. DOI: <https://doi.org/10.33287/102037>.
7. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19> (дата звернення: 09.05.2026).
8. Про затвердження плану заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх

перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2023 № 1206-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1206-2023-%D1%80> (дата звернення: 09.05.2026).

9. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/106-2019-%D0%BF> (дата звернення: 09.05.2026).

10. Хорошилов Є. Інноваційні підходи до професійного розвитку публічних службовців: імплементація успішних практик країн ЄС в Україні. *Молодий вчений*. 2025. № 1(132). С. 135-141. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-1-132-28>.

11. Чернецький О. Напрями формування ефективної системи управління кадровим потенціалом органів публічної влади в умовах цифровізації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2025. № 2(78). С. 209-217. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2\(78\)-31](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-31).

12. European Commission. Ukraine 2024 Report : Commission Staff Working Document SWD(2024) 699 final. *Brussels*, 2024. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2024_en (дата звернення: 09.05.2026).

13. OECD. Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration. *Paris : OECD Publishing*, 2024. 212 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/078d08d4-en>.

14. OECD. Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability. OECD/LEGAL/0445. *Paris : OECD*, 2019. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/641/641.en.pdf> (дата звернення: 09.05.2026).

15. OECD. The Principles of Public Administration. *Paris : OECD Publishing*, 2023. 44 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/7f5ec453-en>.

References

1. Antonova, L.V. and Kozlova, L.V. (2020), “Professionalization of civil servants and local self-government officials as a direction of implementing leadership theory in public administration”, *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, [Online], vol. 1, <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.1.4>.

2. Holovach, N. and Zghalat-Lozynska, L. (2022), “Civilizational development of Ukraine: modern challenges and opportunities in the space of public policy”, *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, vol. 1(60), pp. 15-20, [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2021-1\(60\)-3](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2021-1(60)-3).

3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Order “Some issues of public administration reform in Ukraine”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-%D1%80> (Accessed 9 May 2026).

4. Kornuta, L.M. (2021), “Current issues of developing the professional competence of a civil servant: foreign practices and ways of improvement in Ukraine”, *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, vol. 21, pp. 88-93, <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2021.21.17>.

5. National Agency of Ukraine on Civil Service (2025), “Analytical report on identifying individual needs for professional training of civil servants for 2025”, available at: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/analitichni-materiali/potreby-u-profesiinomu-navchanni> (Accessed 9 May 2026).

6. Obushna, N.I. and Selivanov, S.V. (2020), “Mechanisms for developing the human resources capacity of the civil service: theoretical aspect”, *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, vol. 2(45), pp. 204-212, <https://doi.org/10.33287/102037>.

7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine “On civil service”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19> (Accessed 9 May 2026).

8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), Order “On approval of the action plan for the development of the professional training system for civil servants, heads of

local state administrations, their first deputies and deputies, local self-government officials and local council deputies until 2027”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1206-2023-%D1%80> (Accessed 9 May 2026).

9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution “On approval of the Regulation on the professional training system for civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local self-government officials and local council deputies”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/106-2019-%D0%BF> (Accessed 9 May 2026).

10. Khoroshylov, Ye. (2025), “Innovative approaches to the professional development of public servants: implementation of successful practices of EU countries in Ukraine”, *Molodyi vchenyi*, vol. 1(132), pp. 135-141, <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-1-132-28>.

11. Chernetskyi, O. (2025), “Directions for forming an effective system of human resource capacity management of public authorities in the context of digitalisation”, *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, vol. 2(78), pp. 209-217, [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2\(78\)-31](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-31).

12. European Commission (2024), Ukraine 2024 Report: Commission Staff Working Document SWD(2024) 699 final, Brussels, Belgium, available at: https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2024_en (Accessed 9 May 2026).

13. OECD (2024), Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration, *OECD Publishing, Paris, France*, <https://doi.org/10.1787/078d08d4-en>.

14. OECD (2019), Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability, OECD/LEGAL/0445, OECD, Paris, France, available at: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/641/641.en.pdf> (Accessed 9 May 2026).

15. OECD (2023), The Principles of Public Administration, OECD Publishing, Paris, France, <https://doi.org/10.1787/7f5ec453-en>.

Отримано редакцією журналу / Received: 13.05.26

Прорецензовано / Revised: 20.05.26

Дата публікації / Published: 26.05.26