

*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. 2025. № 8.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.8.6>**

**УДК 35.072.1**

*Н. В. Корж,*

*д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту та публічного управління,*

*Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4901-3078>*

*Р. Б. Шевчук,*

*к. держ. упр., професор кафедри менеджменту та публічного управління,*

*Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-2853-1994>*

## **ІНТЕГРАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ЛІДЕРСТВА У ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

*N. Korzh,*

*Doctor of Economic Sciences, Professor,*

*Professor of the Department of Management and Public Administration,*

*Vinnitsia Institute of Trade and Economics, SUTE, Ukraine*

*R. Shevchuk,*

*PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Management*

*and Public Administration,*

*Vinnitsia Institute of Trade and Economics, SUTE, Ukraine*

## **EMBEDDING STRATEGIC LEADERSHIP IN CIVIL SERVANTS' PROFESSIONAL DEVELOPMENT**

*У статті обґрунтовано взаємозв'язок професійного розвитку персоналу та стратегічного лідерства в публічних організаціях. Визначено ключові підходи до побудови системи безперервного навчання, компетентнісних моделей і оцінювання результативності в державному секторі. Проведено огляд сучасних українських і міжнародних публікацій, нормативних актів та практик (НАДС, Портал управління знаннями, пріоритети підвищення кваліфікації на 2025 р.). Стаття досліджує взаємозв'язок між розвитком лідерських компетентностей і системою професійного навчання, а також демонструє практичні інструменти (ІППР, рамка «4C+S», цифрові сервіси), які дозволяють цей зв'язок реалізувати на практиці. Доведено, професійний розвиток — це не просто підвищення кваліфікації, а механізм формування стратегічного лідерства; стратегічне лідерство інтегрується у навчальні траєкторії через компетентнісний підхід, цифрові інструменти, міжвідомчу співпрацю та орієнтацію на громадянина; ефект вимірюється у підвищенні ефективності публічних організацій, прозорості та створенні публічної цінності.*

*Modern challenges - decentralization, defense needs, infrastructure recovery, and cybersecurity threats - demand an increase in the professionalism of civil servants and their readiness to act strategically. Seamless integration of change management, knowledge management, and strategic leadership provides the foundation for sustainable development of public sector organizations, with these elements being enabled by professional development. At the same time, the regulatory framework and state policy in the field of civil service professional development are gradually shifting toward a competency-based logic. Therefore, scholarly understanding of the relationship between professional development and strategic leadership becomes particularly significant for strengthening the capacity of the public sector.*

*The purpose of this article is to substantiate and provide a practical framework for the interaction between professional development and strategic leadership in Ukrainian public organizations.*

*The research methods employed include analysis and synthesis of academic sources, systematization of the regulatory framework, case studies of Ukrainian practices, and comparative analysis aligned with SIGMA/OECD principles. The analytical lens combines the concept of public value and competency-based human resource management (CB-HRM).*

*The article substantiates the relationship between staff professional development and strategic leadership in public organizations. It identifies key approaches to building systems of continuous learning, competency models, and performance assessment within the civil service. A review is conducted of recent Ukrainian and international publications, regulatory acts, and practices (NAAC, Knowledge Management Portal, and upskilling priorities for 2025). The study explores the linkage between leadership competency development and professional training systems, and it presents practical instruments - such as Individual Professional Development Plans (IPDP), the «4C+S» framework, and digital services - that make this connection operational.*

*The findings demonstrate that professional development is not merely a process of skills enhancement but a mechanism for cultivating strategic leadership. Strategic leadership is integrated into learning trajectories through a competency-based approach, digital tools, interagency collaboration, and a citizen-oriented focus. Its impact can be measured in improved performance of public organizations, greater transparency, and the creation of public value.*

*Further research should focus on developing quantitative indicators for evaluating the effectiveness of competency-based approaches in public administration, particularly in measuring the impact of the «4C+S» framework on service quality, procedural transparency, and interagency coordination.*

**Ключові слова:** публічні організації; стратегічне лідерство; професійний розвиток; державна служба; компетентнісна модель; публічна цінність; управління змінами; безперервне навчання.

**Keywords:** public organizations; strategic leadership; professional development; civil service; competency model; public value; change management; continuous learning..

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Сучасні публічні організації працюють в умовах глобальних викликів і швидких змін, що вимагає не лише фахових знань, а й стратегічного мислення та лідерських компетентностей [1, 2]. Публічні організації України функціонують у середовищі політичної турбулентності, воєнних ризиків, фіскальних обмежень та цифрової трансформації. Відповідно, сучасні виклики (децентралізація, оборонні потреби, відновлення інфраструктури, кіберзагрози) потребують не стільки нарощування чисельності персоналу, скільки підвищення його професіоналізму та готовності діяти стратегічно.

В Україні триває реформа державного управління, що передбачає нові вимоги до компетенцій персоналу [3]. Необхідність підвищення якості управлінських кадрів визначається потребою створювати суспільну цінність і прозорі сервіси [4]. Оскільки зміни є неминучим аспектом життя організації, то це має вирішальне значення для глобального розвитку, добробуту суспільства, економічних зрушень та технологічного прогресу. Визнаючи його глобальне значення, управління змінами стає рушійною силою в публічному секторі, забезпечуючи адаптацію до динамічного середовища та важливим для покращення послуг, продуктивності та інновацій. Хоча управління змінами є основою соціальної відповідальності, воно вкрай важливе і для досягнення цілей сталого розвитку, а тому потребує стратегічної архітектури та

вбудовування процесів управління знаннями. Адже ефективне використання знань, досвіду, сприяння культурі співпраці є визначальними рушійними силами розвитку публічних організацій. Коли ми говоримо про узгодження місії, оптимізацію ресурсів, залученість сторін, адаптацію, управління ризиками, побудови довіри в публічному секторі, то тут локомотивом змін буде стратегічне лідерство. Оскільки саме воно сприяє культурі інновацій, заохочує творче мислення та готовність до ризику. По суті, безшовна інтеграція цих складових (управління змінами, управління знаннями та стратегічного лідерства) формує підґрунтя для сталого розвитку організацій в публічному секторі, а ці складові забезпечуються професійним розвитком. Водночас нормативне поле і державна політика у сфері професійного розвитку державних службовців поступово переходять до компетентнісної логіки (індивідуальні програми професійного розвитку, пріоритетні напрями підвищення кваліфікації, розвиток Порталу управління знаннями). Саме тому наукове осмислення зв'язку між професійним розвитком і стратегічним лідерством набуває особливого значення для підвищення спроможності публічного сектору.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Професійний розвиток службовців в публічній сфері має досить потужну нормативну, теоретичну та практичну базу. Стартом професійного розвитку в публічній сфері стала Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців. Провідну роль у процесах навчання працівників відіграло й Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) координаційною радою якого було схвалено Стратегію розвитку системи професійного навчання державних службовців. Ця стратегія містить конкретизований опис проблем ідентифікування службовців в професійному навчанні. Згідно Стратегії, професійне навчання державних службовців є безперервним, організовується на основі результатів аналізу їх потреб у навчанні, базується на європейських принципах державного управління,

розроблених OECD/SIGMA [5], та відповідає Дорожній карті з питань реформи державного управління.

Відповіддю на вимоги реалій сьогодення, постановою Кабінету Міністрів України № 1028 затверджено Положення про організацію професійного навчання державних службовців, керівників державних підприємств, установ, організацій за рахунок міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародної співпраці. Документом визначено покроковий механізм організації професійного навчання державних службовців міністерств, інших центральних та місцевих органів виконавчої влади, державних службовців та працівників, на яких поширюється дія Закону «Про державну службу». Таке навчання може проводитися як в Україні, так і за кордоном за рахунок міжнародної технічної допомоги як однієї з форм міжнародного співробітництва. Крім того, наказом НАДС від 30 липня 2024 року № 111-24 [6] затверджено переліки пріоритетних напрямів підвищення кваліфікації для державних службовців, зокрема: аналіз політики; управління ризиками та планування на основі спроможностей; управління змінами та прийняття ефективних рішень; лідерство та стратегічне управління; проєктний менеджмент; гендерна рівність; цифрова грамотність. Аналітичні звіти щодо організації професійного навчання НАДС публікує аналітичні звіти, які охоплюють моніторингове дослідження системи професійного навчання державних службовців в Україні у 2024 році. Зокрема, звіт за 2024 рік надає детальний розподіл потреб державних службовців категорій «Б» і «В» за видами професійного навчання.

Дослідження українських учених Махначової Н., Замкової Н., Іванченко Г. Години М., Калниша Ю. [1,2,3] висвітлюють вплив професійного розвитку на ефективність управлінських рішень. Праця Корж Н.В., Мережко В. [4] розкриває проблеми стратегічного лідерства у публічному секторі.

Додає цінності проблематиці професійного розвитку й аналітичні звіти, які проводять міжнародні організації. Для прикладу, Gerson D., автор звіту

«Leadership for a High Performing Civil Service» аналізує, як інклюзивні лідери в державному секторі Австралії, Канади та Ізраїлю застосовують evidence-based підходи для досягнення цілей різноманіття та інклюзії (D&I). Зокрема, розглядаються моделі лідерства, використання HR-аналітики та поведінкові стратегії для впровадження D&I політик [8].

Nolan-Flecha N. в «Next Generation Diversity and Inclusion Policies in the Public Service» досліджує, як публічні адміністрації розвивають нові стратегії D&I, включаючи інклюзивне лідерство, використання HR-аналітики та поведінкові підходи до розробки та впровадження D&I політик [9].

Звіт «Leadership and HR strategies for building innovation organisations» фокусується на ролі лідерів та HR-фахівців у державному секторі, які відповідають за розвиток інноваційних можливостей. Він пропонує стратегії та тактики, що ефективно покращують інноваційний потенціал організацій [10].

Звіт «Public Administration in Ukraine» [11] оцінює, як Україна відповідає стандартам SIGMA щодо публічного управління, зокрема в аспектах evidence-based policy та інклюзивного підходу до розробки політик.

Сукупно, всі джерела демонструють: перехід від формального «підвищення кваліфікації» до індивідуалізованих траєкторій, особливо у сфері різноманіття та інклюзії, а також використання HR-аналітики для досягнення цілей D&I; інтеграцію професійного навчання з оцінюванням результативності, ефективності та відповідності потребам суспільства; посилення ролі лідерства як здатності створювати публічну цінність через партнерства та інновації. При цьому питання взаємозв'язку професійного розвитку з стратегічним лідерством потребує вивчення.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування та практична конкретизація механізму взаємодії професійного розвитку і стратегічного лідерства в публічних організаціях України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Насамперед, розібратися з трьома термінами. Які є схожими між собою, але, водночас є різними. За визначенням Замкової Н., Махначової Н та Корж Н., професійний розвиток – це «діяльність, яка допомагає працівникам просуватися по кар'єрних сходах і відповідає пріоритетам відомства та цілям уряду щодо покращення управління. Ця діяльність включає курси, програми або навчальні заходи, що спонсоруються різними постачальниками послуг» [12].

Навчання являє собою організований, дисциплінований спосіб передачі знань та ноу-хау, необхідних для успішного виконання роботи, професії чи фаху. Це безперервне, адаптивне навчання, а не ізольована вправа. Розвиток кар'єри слід тлумачити у звичайному значенні цієї категорії, а отже, є процесом навчання та вдосконалення навичок для кращого виконання функцій за посадою та просування кар'єрою [13]. Основна відмінність між визначенням професійного розвитку та розвитку кар'єри полягає в тому, що професійний розвиток є інструментом розвитку кар'єри працівника, оскільки просуває її в напрямку пріоритетів організації/відділу.

Професійний розвиток у публічній сфері є багаторівневою категорією, яка включає як індивідуальні, так і організаційні аспекти підвищення компетентності державних службовців та посадових осіб публічного управління. Як категорія, професійний розвиток у публічній сфері - це процес набуття, оновлення та вдосконалення знань, умінь, навичок і компетентностей, необхідних для ефективного виконання службових функцій, досягнення цілей державних або муніципальних інституцій та формування публічної цінності. Основними складовими процесу професійного розвитку в цьому процесу представлені

- набуття управлінських та лідерських компетенцій. Сюди можна віднести стратегічне планування, антикризовий менеджмент,

стратегічне мислення, етичне управління та здатність до міжвідомчої співпраці;

- навчання та підвищення кваліфікації (тренінги, курси, сертифікації);
- розвиток компетентностей, таких як стратегічне мислення, управління змінами, лідерські та комунікаційні навички, антикризове управління;
- індивідуальні траєкторії розвитку, які ґрунтуються на персоналізованих планах, що переслідують професійні цілі, сильні та слабкі сторони, оцінку ефективності);
- оцінювання та зворотній зв'язок актуалізує питання регулярності оцінювання знань, самоаналізу, наставництво та коучинг. КРІ професійного розвитку прив'язуються до організаційних результатів: виконання політик, якості послуг, скорочення часу процесів, зниження ризиків.
- цифрова грамотність та технологічна компетентність;
- інноваційні форми навчання (короткі модулі (micro-learning), сертифікатні програми, e-learning на Порталі управління знаннями, стажування (в т.ч. міжвідомчі), участь у проєктах та ін.
- етика та відповідальність.

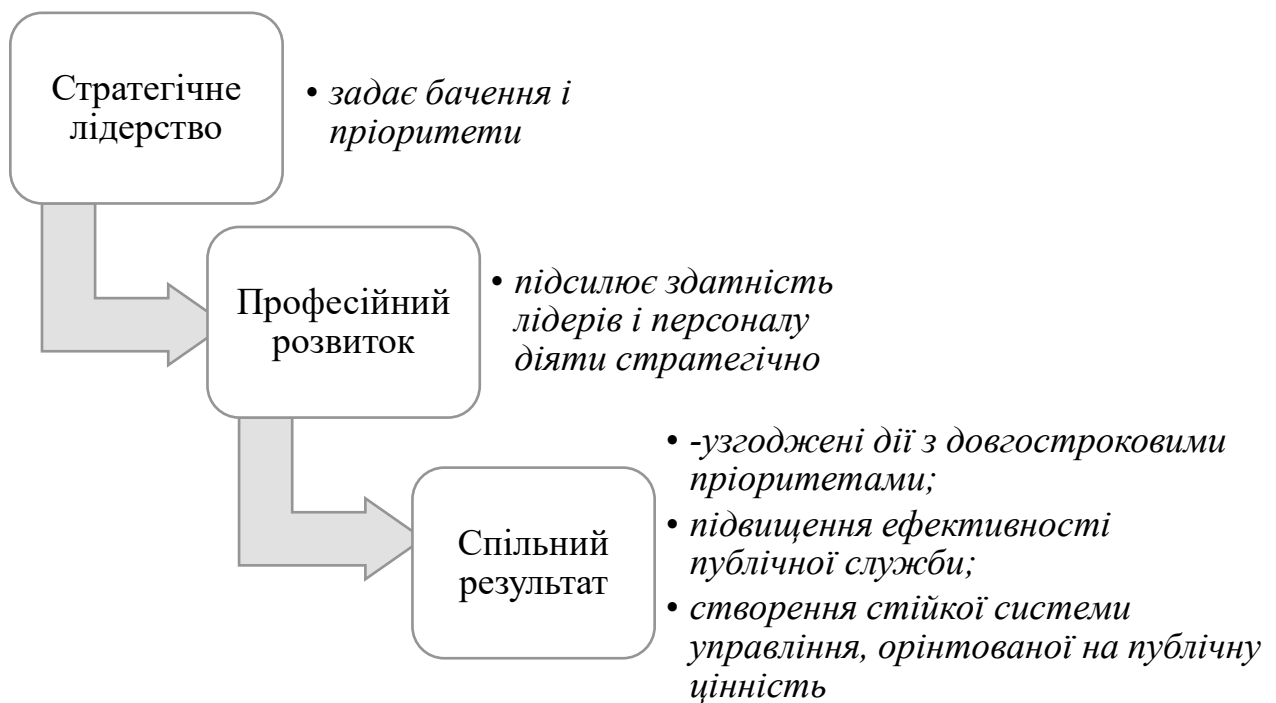
Як бачимо із змісту, професійний розвиток має сприяти підвищенню ефективності та якості публічних послуг, формує відповідальність та компетентність, забезпечує адаптивність до змін законодавства, технологій та суспільних очікувань, сприяє кар'єрному зростанні та мотивації. У державних та муніципальних організаціях професійний розвиток часто поєднує обов'язкові програми навчання (накази, стандарти НАДС) та добровільні інноваційні практики, орієнтовані на розвиток компетенцій, які не обов'язково передбачені посадовими інструкціями, але критично важливі для ефективного управління. Інтеграція технологій, розвиток лідерства та адаптація до змін, яка визначає зміст професійного розвитку 2025 доповнює його цифровою грамотністю та

технологічною компетентністю, моделі лідерства доповнюються стратегічним мисленням, етичним управлінням та здатністю до міжвідомчої співпраці. Навчання етичним стандартам та відповідальності стає невід'ємною частиною професійного розвитку в публічному секторі. Це забезпечує довіру громадськості та ефективне виконання державних функцій. Такі компоненти формують основу для створення кваліфікованої та адаптивної публічної служби, здатної ефективно реагувати на виклики сучасного світу.

Таким чином, професійний розвиток державних службовців в Україні є багатогранним процесом, що включає формальне навчання, цифрову освіту та міжнародний обмін досвідом. Ці ініціативи сприяють підвищенню професійної компетентності державних службовців, що, в свою чергу, забезпечує ефективне функціонування публічного управління та сприяє реалізації стратегічних цілей розвитку держави.

Стратегічне лідерство у публічному секторі розглядається як здатність визначати візію, формувати коаліції, управляти змінами та масштабувати інновації задля створення публічної цінності [10,16]. У цьому контексті основними компетентностями є візійність і політика доказів, що передбачає формулювання цілей на основі даних, сценарне планування та управління ризиками; інклюзивне партнерство, яке включає взаємодію з громадянами, бізнесом і неурядовими організаціями, а також створення крос-секторальних альянсів; операційна спроможність, що охоплює управління процесами та бюджетами, дизайн послуг і цифрові навички; етичність і доброчесність, що передбачає дотримання антикорупційних стандартів, прозорість і підзвітність; а також комунікаційне лідерство, включаючи кризові комунікації, внутрішню синхронізацію та управління репутаційними ризиками.

Професійний розвиток і стратегічне лідерство в публічному секторі також, тісно взаємопов'язані, фактично підсилюючи одне одного (рис.1).



**Рис.1. Взаємозв'язок професійного розвитку з стратегічним лідерством в публічному секторі**

*Джерело: сформовано на основі [1; 4].*

Основними точками цього зв'язку можна виділити такі:

1. Вектор професійного розвитку визначається саме стратегічними лідерами, оскільки у публічному секторі вони формують бачення та пріоритети організації, в контексті чого планується навчання персоналу. Для прикладу, якщо стратегічна мета - цифровізація послуг, то програми розвитку зосереджуються на цифрових компетентностях;

2. Ресурсом стратегічного лідерства є професійний розвиток, який дозволяє лідерам ухвалювати зважені рішення, впроваджувати інновації та керувати змінами на основі сучасних знань та навичок. Тому якісні освітні програми підживлюють ресурсну спроможність лідерів;

3. І стратегічне лідерство, і професійний розвиток спрямовані на продукування публічної цінності. Стратегічне лідерство визначає, які саме результати очікує суспільство, а професійний розвиток забезпечує кадри

інструментами для досягнення цих результатів - від компетенцій у сфері аналітики до етичних стандартів;

4. Основою лідерства є культура навчання. Інвестиції у власний розвиток стимулюють розвиток колег, створюють культуру неперервного вдосконалення, це підвищує гнучкість організації, її здатність діяти в умовах змін.

Для інтеграції розвитку лідерських компетентностей пропонується рамка «4C+S», що охоплює компетентності, культуру, співпрацю, публічну цінність та стратегію.

Інтегрована рамка впровадження «4C+S» є концептуальним підходом, що поєднує чотири основні елементи (4C) із додатковим компонентом «S» для ефективного управління змінами в організаціях, зокрема в публічному секторі:

1. Committing to Change (зобов'язання до змін);
2. Capacitating for Change (підготовка до змін);
3. Contributing & Collaborating (сприяння та співпраця);
4. Celebrating & Continuing Change (святкування та продовження змін);
5. Sustainability (сталий розвиток).

Цю рамку можна активно використовувати в публічному управлінні для:

- управління людськими ресурсами (HRM): розвиток стратегічного управління персоналом через інтеграцію змін у політики та практики;
- управління змінами: планування та впровадження організаційних змін з урахуванням усіх аспектів 4C+S;

розвиток лідерства: формування інклюзивного та стратегічного лідерства через активну участь у процесах змін.

Інтеграцію розвитку лідерських компетентностей з професійним розвитком службовців в публічній сфері за допомогою моделі «4C+S» представимо в таблиці 1. Вона сприятиме ефективній адаптації до змін в організаціях публічного сектору, забезпечуючи їх сталий розвиток та досягнення стратегічних цілей, як це зазначено в таблиці 1.

**Таблиця 1. Інтеграція розвитку лідерських компетентностей з професійним розвитком службовців в публічній сфері**

| Складова рамки «4C+S»                                      | Конкретні дії / інструменти розвитку  | Очікуваний результат  |
|--|---|---|
| Customer / Citizen (Службовець)                            | Індивідуальна оцінка компетентностей; складання ІППР; визначення кар'єрних цілей      | Розвиток персоналізованих компетентностей; підвищення мотивації та залученості                                  |
| Cost (Вартість / ресурси)                                  | Планування бюджету на курси, тренінги, наставництво; оптимізація витрат на навчання   | Ефективне використання ресурсів; доступ до якісного навчання без перевитрат                                     |
| Convenience (Зручність / доступність)                      | Онлайн-платформи; гнучкий графік тренінгів; доступ до бібліотеки кейсів та матеріалів | Легкий доступ до навчання; економія часу; зручність інтеграції розвитку в робочий процес                        |
| Communication (Комунікація / зворотний зв'язок)            | Наставництво; коучинг; обговорення результатів у групах Communities of Practice       | Поліпшення зворотного зв'язку; обмін досвідом; формування культури навчання                                     |
| S – Security / Sustainability (Безпека та сталий розвиток) | Захист персональних даних; моніторинг компетентностей; оновлення програм навчання     | Конфіденційність; довгострокова ефективність професійного розвитку; адаптація до змін у політиці та організації |

*Джерело: сформовано на основі [15].*

В Україні вже існують практики, які можна адаптувати до моделі 4C+S для професійного розвитку державних службовців. Для прикладу:

1) програми професійного розвитку (ІППР), затверджені НАДС складаються на основі оцінки компетентностей службовців, їх кар'єрних цілей та потреб у навчанні. Вони включають моніторинг виконання та їх перегляд. Так, у сфері юстиції службовці формують індивідуальні плани навчання відповідно до своїх професійних потреб;

2) фінансування професійного навчання через державний бюджет та платформи дистанційного навчання. Зокрема, НАДС погоджує програми підвищення кваліфікації для вперше призначених на посади державної служби категорії «В», яка передбачає дистанційну форму навчання [14];

3) цифровізація професійного навчання через Портал управління знаннями та дистанційні курси дозволяє службовцям отримувати освіту без необхідності фізичної присутності;

4) наставництво, коучинг та обговорення результатів навчання через групи Communities of Practice сприяє обміну досвідом та підтримує професійний розвиток. Це можуть бути групові обговорення та сесії з наставниками для аналізу результатів ІППР та коригування планів розвитку;

5) оцінка якості професійного навчання та впровадження цифрових підходів в управління освітнім процесом забезпечує складову рамки x-x Сталий розвиток..

Ці практики включають індивідуалізацію навчання, ефективне використання ресурсів, цифровізацію процесів, активну комунікацію та забезпечення сталості системи професійного навчання.

Організаційними умовами успіху інтеграції стратегічного лідерства в професійний розвиток персоналу можуть бути:

- політика і регламенти (положення про наставництво, порядок проведення 360°, регламент управління знаннями., тощо);

- інфраструктура (портал управління знаннями, LMS, база кейсів і шаблонів, інструменти аналітики (BI-дашборди));

- HR-процеси: відбір і просування за компетентностями; ротації; кадровий резерв; узгодження навчальних бюджетів зі стратегією;

- фінансування та партнерства (програми донорів (ОЕСР, ЄС, Світовий банк, U-LEAD), університети, професійні асоціації).

Інтеграція завжди супроводжується ризиками та бар'єрами. В частині професійного розвитку, організації можуть зіштовхнутися з формальним ставленням до навчання з боку персоналу; опором до змін та браком психологічної безпеки; слабкою інтеграцією даних і, відповідно фрагментацією

ІТ-ландшафту. Відчутним бар'єром завжди був і є брак наставників, обмеженість бюджетів та несталість політик.

Для того, щоб мінімізувати ризики процесу інтеграції стратегічного лідерства у систему професійного розвитку державних службовців варто проводити аудит компетентностей; запускати пілотні проекти, які дають швидкий відчутний ефект; запроваджувати мотиваційне крос-відомче менторство; стандартизувати інтеграцію даних; прозорі дашборди прогресу; ко-фінансування навчання (модель фінансування освітніх програм, коли витрати розподіляються між кількома сторонами (державою, організацією, самим слухачем або іншими партнерами)).

### ***Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.***

Складниками спроможності публічних організацій створювати публічну цінність, відповідно до концепції стратегічного трикутника Moore та сучасних підходів ОЕСР, є наявність сформованого людського капіталу з високим рівнем компетентностей, лідерських якостей та етичних стандартів, що забезпечує професіоналізацію публічної служби; ефективні інституційні та управлінські механізми, здатні генерувати інноваційні рішення; впровадження цифрових технологій, моніторингу та оцінювання результативності, які підвищують прозорість і підзвітність діяльності органів влади; розвинена організаційна культура, зорієнтована на інновації, партнерство та досягнення суспільно значущих результатів; а також сталі мережі взаємодії з громадянами, бізнес-середовищем і міжнародними партнерами, що забезпечують легітимність управлінських рішень і підвищують стійкість реформ. Сукупність цих факторів визначає здатність публічних організацій не лише ефективно виконувати свої функції, а й створювати відчутну публічну цінність, що вимірюється рівнем довіри суспільства та соціально-економічними ефектами впроваджуваних політик»

Перехід до компетентної моделі (ІППР, пріоритети НАДС, Портал знань) створює умови для персоналізованих траєкторій і вимірюваних результатів.

Запропонована рамка «4C+S» надає практичний інструментарій для інтеграції навчання, культури, міжвідомчої співпраці, орієнтації на громадянина та стратегічних пріоритетів.

Українські кейси доводять, що лідерство, підкріплене професіоналізацією (цифрові сервіси, прозорі закупівлі, контрагування послуг), дає вимірюваний ефект – швидші й якісніші послуги, прозорість, економію ресурсів.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення кількісних індикаторів ефективності компетентних підходів у публічному управлінні, зокрема у вимірюванні впливу рамки «4C+S» на якість державних послуг, прозорість процедур та рівень міжвідомчої взаємодії. Перспективним є проведення порівняльних досліджень між органами влади, які застосовують персоналізовані траєкторії професійного розвитку (ІППР, Портал знань НАДС), та тими, де подібні інструменти ще не інтегровані, що дозволить виявити залежності між рівнем компетентності посадових осіб і результативністю управлінських процесів.

Практичним завданням є також створення методології оцінювання економічного ефекту від впровадження цифрових сервісів, контрагування послуг і прозорих закупівель, а також дослідження зв'язку між інвестиціями в професіоналізацію та довірою громадян до державних інституцій. У цьому контексті доцільно активізувати міжнародне співробітництво, залучаючи найкращі практики ЄС та ОЕСР для адаптації компетентних моделей до українських реалій.

Таким чином, подальший розвиток рамки «4C+S» може забезпечити не лише системність підходів до професійного навчання, а й створити науково

обґрунтовані механізми оцінки впливу управлінських реформ на соціально-економічні результати.

### Література

1. Zamkova N., Makhnachova N., Ivanchenko H. Sdgs-centric approach to strategic planning of community development= ЦСР-центричний підхід до стратегічного планування розвитку громад. *Scientia fructuosa*. 2024. Vol. 5, № 157. P. 105-120.
2. Калниш Ю.Г. Модернізація підготовки службовців органів місцевого самоврядування України на засадах сучасного європейського досвіду. *Публічне управління і політика*. № 1. 2024. С. 1-10. <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2024.1.01>
3. Година М.А. Зміст, структура та значення професійного розвитку державних службовців у системі заходів організаційноправового забезпечення публічної служби в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 31 (70). 2020. № 2. С. 18-23.
4. Мережко В., Корж Н. Лідерський інтелект: зміст та структура в умовах індустрії 4.0. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6, Т. 2. С. 287-292.
5. *The Principles of Public Administration*. OECD. 2023. <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf>
6. Про затвердження переліків пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами у 2025 році. Наказ від 30.07.2024 № 111-24. – Київ : НАДС, 2024. – 16 с.

7. Про внесення змін до 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 КМУ від 15 липня 2025 р. №883. «Урядовий кур'єр» від 21.07.2025 р. № 146.

8. Gerson D., Leadership for a High Performing Civil Service. OECD Working Papers on Public Governance. 2020. No. 40. 71p [https://www.oecd.org/en/publications/leadership-for-a-high-performing-civil-service\\_ed8235c8-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/leadership-for-a-high-performing-civil-service_ed8235c8-en.html)

9. Nolan-Flecha N. Next Generation Diversity and Inclusion Policies in the Public Service. OECD Working Papers on Public Governance. 2019. No. 34. 47 p. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/11/next-generation-diversity-and-inclusion-policies-in-the-public-service\\_84fd6a12/51691451-en.pdf?utm\\_source.html](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/11/next-generation-diversity-and-inclusion-policies-in-the-public-service_84fd6a12/51691451-en.pdf?utm_source.html)

10. HR and Leadership strategies for building innovative public sector organization. Observatory of Public Sector Innovation. OECD. 2018. 92 p. [https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2019/03/HR-and-Leadership-Catalyst-for-Innovation-Capabilities.pdf?utm\\_source.html](https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2019/03/HR-and-Leadership-Catalyst-for-Innovation-Capabilities.pdf?utm_source.html)

11. Public Administration in Ukraine. Assessment against the Principles of Public Administration. SIGMA, 2024. № 6. 212 p. [https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine\\_27a46a58/078d08d4-en.pdf](https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf)

12. Замкова Н. Л., Корж Н. В., Махначова Н. М. Рекрутинг, навчання та розвиток персоналу: підручник. Вінниця : Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. 323 с.

13. Махначова Н. М., Семенюк І. Ю., Шевчук Р. Б. Формування фахових компетентностей публічних службовців в умовах сучасних викликів= Formation of professional competencies of public servants in the context of modern

challenges. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.10.8>

14. Програма підвищення кваліфікації для вперше призначених на посади державної служби категорії «В». Портал управління знаннями. [https://pdp.nacs.gov.ua/courses/prohrama-pidvyshchennia-kvalifikatsii-dlia-vpershe-pryznachenikh-na-posady-derzhavnoi-sluzhby-katehorii-v?utm\\_source=chatgpt.com](https://pdp.nacs.gov.ua/courses/prohrama-pidvyshchennia-kvalifikatsii-dlia-vpershe-pryznachenikh-na-posady-derzhavnoi-sluzhby-katehorii-v?utm_source=chatgpt.com)

15. Корж Н. В., Горбань Д. А. Парадоксальне лідерство: зміст та вплив на добробут співробітників. Ефективна економіка. 2024. № 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.26>

### References

1. Zamkova, N. Makhnachova, N. and Ivanchenko, H. (2024), “Sdgs-centric approach to strategic planning of community development”, *Scientia fructuosa*, vol. 5, no. 157, pp. 105-120.

2. Kalnysh, Yu.H. (2024), “Modernization of training of employees of local government bodies of Ukraine on the basis of modern European experience”, *Publichne upravlinnia i polityka*, vol. 1, pp. 1-10. <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2024.1.01>

3. Hodyna, M.A. (2020), “Content, structure and significance of professional development of civil servants in the system of measures for organizational and legal support of public service in Ukraine”, *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads'koho. Seriiia: Derzhavne upravlinnia*, vol. 31 (70), no. 2, pp. 18-23.

4. Merezhko V. and Korzh N. (2022), “Leadership intelligence: content and structure in the conditions of industry 4.0.”, *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 6, no. 2, pp. 287-292.

5. OECD (2023), “The Principles of Public Administration”, available at: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf> (Accessed 05 Aug 2025).

6. National Agency of Ukraine on Civil Service (2024), Order “On approval of lists of priority areas (topics) of advanced training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local government officials and deputies of local councils under general professional (certificate) and short-term programs in 2025”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0111859-24#Text> (Accessed 05 Aug 2025).

7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), Resolution “On amendments to the Regulation on the system of professional training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local government officials and deputies of local councils”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/883-2025-%D0%BF#Text> (Accessed 05 Aug 2025).

8. Gerson, D. (2020), “Leadership for a High Performing Civil Service”, OECD Working Papers on Public Governance, vol. 40, available at: [https://www.oecd.org/en/publications/leadership-for-a-high-performing-civil-service\\_ed8235c8-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/leadership-for-a-high-performing-civil-service_ed8235c8-en.html) (Accessed 05 Aug 2025).

9. Nolan-Flecha, N. (2019), “Next Generation Diversity and Inclusion Policies in the Public Service”, OECD Working Papers on Public Governance, vol. 34, available at: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/11/next-generation-diversity-and-inclusion-policies-in-the-public-service\\_84fd6a12/51691451-en.pdf?utm\\_source.html](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/11/next-generation-diversity-and-inclusion-policies-in-the-public-service_84fd6a12/51691451-en.pdf?utm_source.html) (Accessed 05 Aug 2025).

10. OECD (2018), “HR and Leadership strategies for building innovative public sector organization”, Observatory of Public Sector Innovation, available at: [https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2019/03/HR-and-Leadership-Catalyst-for-Innovation-Capabilities.pdf?utm\\_source.html](https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2019/03/HR-and-Leadership-Catalyst-for-Innovation-Capabilities.pdf?utm_source.html) (Accessed 05 Aug 2025).

11. SIGMA (2024), “Public Governance in Ukraine”, Assessment against the Principles of Public Administration, vol. 6, available at: [https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine\\_27a46a58/078d08d4-en.pdf](https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf) (Accessed 05 Aug 2025).

12. Zamkova, N.L Korzh, N.V. and Makhnachova N.M. (2023), Rekrutynh, navchannia ta rozvytok personalu [Recruitment, training and development of personnel], VTEI DTEU, Vinnytsia, Ukraine.

13. Makhnachova, N.M. Semeniuk, I.Yu. and Shevchuk, R.B. (2024), “Formation of professional competencies of public servants in the context of modern challenges”, Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, vol. 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.10.8>

14. Knowledge Management Portal (2023), “Advanced training program for those first appointed to civil service positions of category "B"”, available at: [https://pdp.nacs.gov.ua/courses/prohrama-pidvyshchennia-kvalifikatsii-dlia-vpershe-pryznachenykh-na-posady-derzhavnoi-sluzhby-katehorii-v?utm\\_source=chatgpt.com](https://pdp.nacs.gov.ua/courses/prohrama-pidvyshchennia-kvalifikatsii-dlia-vpershe-pryznachenykh-na-posady-derzhavnoi-sluzhby-katehorii-v?utm_source=chatgpt.com) (Accessed 05 Aug 2025).

15. Korzh, N.V. and Horban', D.A. (2024), “Paradoxical leadership: meaning and impact on employee well-being”, Efektyvna ekonomika, vol. 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.26>

*Стаття надійшла до редакції 14.08.2025 р.*