



Implementation of Innovations in the System of Professional Development of Public Servants

UDC 35.08:005.591.6

DOI: <https://doi.org/10.15421/152555>

Lashchenko Oksana

Ph.D., Assoc. Prof., <http://orcid.org/0000-0002-0267-4258>, Lashchenko.O.V@nmu.one

Kravtsova Tetiana

Ph.D., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0002-5138-3799>, Kravtsova.T.V@nmu.one

Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)

Abstract.

The article examines the theoretical and practical foundations for implementing innovative tools in the system of professional development of public servants in the context of the transformation of the public administration system. The evolution of approaches to the professional training of public servants is revealed—from traditional professional development models focused mainly on the transfer of theoretical knowledge to modern competency-based approaches that emphasize the development of managerial, analytical, communication, and digital competencies. It is substantiated that the modernization of the professional development system is an important prerequisite for increasing the efficiency of public authorities and ensuring the effectiveness of managerial decision-making.

Particular attention is paid to the analysis of modern innovative tools for the professional development of public servants. It is determined that among the most effective tools are digital educational platforms, distance and blended learning formats, interactive training methods, case technologies, project-based learning, and simulation models of managerial situations. It is emphasized that the use of such tools contributes to strengthening the practical orientation of professional training, developing the capacity to manage change, and forming decision-making skills in conditions of uncertainty.

Attention is also focused on the impact of contemporary socio-political challenges, including the digitalization of public administration, administrative reforms, and martial law, on the transformation of the professional development system of public servants.

As a result of the study, the main directions for improving the implementation of innovative tools in the system of professional development of public servants are identified. These include the integration of professional training programs into the system of strategic human resource management in the public service, the development of digital educational infrastructure, the introduction of individual learning trajectories, and the strengthening of cooperation between public authorities, educational institutions, and research organizations.

Keywords: public administration, public service, professional development of public servants, innovative educational tools, digital learning, competency-based approach, managerial competencies, digitalization, effectiveness of public administration

Впровадження інновацій у систему професійного розвитку публічних службовців

Лашченко Оксана, Кравцова Тетяна

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)

Анотація.

У статті досліджено теоретичні засади впровадження інноваційних інструментів у систему професійного розвитку публічних службовців в умовах трансформації системи публічного управління. Розкрито еволюцію підходів до професійного навчання публічних службовців – від традиційних моделей підвищення кваліфікації, орієнтованих переважно на передачу теоретичних знань, до сучасних компетентісно орієнтованих підходів, що передбачають розвиток управлінських, аналітичних, комунікаційних та цифрових компетентностей. Обґрунтовано, що модернізація системи професійного розвитку є важливою умовою підвищення ефективності діяльності органів публічної влади та забезпечення результативності управлінських рішень.

Особливу увагу приділено аналізу сучасних інноваційних інструментів професійного розвитку публічних службовців. Визначено, що серед найбільш ефективних інструментів важливе місце посідають цифрові освітні платформи, дистанційні та змішані формати навчання, інтерактивні методи підготовки, кейс-технології, проєктне навчання та симуляційні моделі управлінських ситуацій.

Акцентовано увагу на впливі сучасних суспільно-політичних викликів, зокрема цифровізації державного управління, адміністративних реформ та воєнного стану, на трансформацію системи професійного розвитку публічних службовців. Обґрунтовано, що в таких умовах особливого значення набуває формування адаптивних управлінських компетентностей, розвиток цифрових навичок, а також здатність публічних службовців ефективно реагувати на кризові ситуації та забезпечувати стабільність функціонування публічних інституцій.

У результаті дослідження визначено основні напрями удосконалення впровадження інноваційних інструментів у систему професійного розвитку публічних службовців, зокрема інтеграцію програм професійного навчання у систему стратегічного управління людськими ресурсами публічної служби, розвиток цифрової освітньої інфраструктури, впровадження індивідуальних освітніх траєкторій та посилення співпраці між органами публічної влади, освітніми установами й науковими організаціями.

Ключові слова: публічне управління, публічна служба, професійний розвиток публічних службовців, інноваційні освітні інструменти, цифрове навчання, компетентісний підхід, управлінські компетентності, цифровізація, ефективність публічного управління

Стаття надійшла / Article arrived: 18.02.26 // Схвалено до друку / Accepted: 19.03.26 // Підписано до друку / Approved for printing: 20.03.26



Вступ.

В умовах цифровізації, глобальних трансформацій та зростання складності управлінських процесів система публічного управління стикається з новими викликами, що потребують підвищення ефективності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Швидкий розвиток інформаційних технологій, поширення електронного урядування, зростання ролі відкритих даних та цифрових сервісів змінюють характер взаємодії держави і суспільства та висувають нові вимоги до якості управлінських рішень і рівня надання публічних послуг. У цих умовах ключовим ресурсом модернізації системи публічного управління стає професійний потенціал публічних службовців.

Додаткового виміру цим викликам надають сучасні соціально-політичні реалії України, пов'язані зі збройною агресією, руйнуванням інфраструктури, внутрішнім переміщенням населення та необхідністю відновлення територіальних громад. За таких умов значно зростає роль органів публічної влади у забезпеченні стабільності функціонування держави, ефективного управління ресурсами та реалізації політик відновлення і розвитку. Відповідно, підвищуються вимоги до професійної компетентності публічних службовців, їхньої здатності працювати в умовах невизначеності, приймати обґрунтовані управлінські рішення та впроваджувати інноваційні підходи до вирішення суспільних проблем.

Водночас традиційні підходи до професійної підготовки та підвищення кваліфікації кадрів публічної служби дедалі частіше демонструють обмежену ефективність у контексті сучасних викликів. Формальні освітні програми, орієнтовані переважно на передачу знань, не завжди забезпечують формування практичних управлінських компетентностей, необхідних для роботи в умовах швидких змін, цифрової трансформації та кризових ситуацій. Це актуалізує необхідність модернізації системи професійного розвитку публічних службовців на засадах безперервного навчання, компетентнісного підходу та інтеграції сучасних освітніх технологій.

У цьому контексті інновації розглядаються як важливий інструмент оновлення системи професійного розвитку публічних службовців. Використання цифрових освітніх платформ, дистанційних форм навчання, інтерактивних методів, практикоорієнтованих програм та

аналітичних інструментів дозволяє підвищити ефективність освітнього процесу, забезпечити його доступність і гнучкість, а також сприяти формуванню нових професійних компетентностей. Такі підходи створюють умови для безперервного професійного зростання публічних службовців та підвищення їхньої здатності ефективно реагувати на сучасні управлінські виклики.

Отже, впровадження інновацій у систему професійного розвитку публічних службовців набуває стратегічного значення для модернізації публічної служби та підвищення інституційної спроможності органів влади. У зв'язку з цим дослідження теоретичних засад і практичних напрямів використання інноваційних інструментів у системі професійного розвитку публічних службовців є актуальним науковим завданням.

Метою статті є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів впровадження інновацій у систему професійного розвитку публічних службовців, а також обґрунтування їх ролі у підвищенні ефективності професійної підготовки, формуванні сучасних управлінських компетентностей та забезпеченні результативності діяльності органів публічної влади в умовах трансформації системи публічного управління.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження професійного розвитку публічних службовців дедалі частіше розглядають його не лише як елемент кадрової політики, а як стратегічний інструмент модернізації системи публічного управління. У цьому контексті професійне навчання трактується як безперервний процес формування управлінських компетентностей, що забезпечують ефективність реалізації державної політики, адаптацію інституцій до соціально-економічних змін та підвищення якості публічних послуг.

У вітчизняному науковому дискурсі проблема професійного розвитку публічних службовців розглядається крізь призму модернізації системи професійного навчання та формування сучасних управлінських компетентностей. Зокрема, Т. Калюжна підкреслює, що професійний розвиток державних службовців є системним процесом безперервного навчання, спрямованим на досягнення належного рівня професіоналізму та ефективне виконання посадових обов'язків, а важливим інструментом такого розвитку виступають сучасні освітні технології та тренінгові методи навчання (Калюжна, 2019).



Важливий напрям сучасних досліджень пов'язаний із розвитком компетентнісного підходу у системі професійного навчання публічних службовців. У наукових працях підкреслюється, що професійний розвиток управлінських кадрів має ґрунтуватися на формуванні комплексної системи професійних компетентностей, що охоплює не лише спеціалізовані знання, але й управлінські, комунікаційні та аналітичні навички. У цьому контексті професійна компетентність розглядається як ключова умова ефективності діяльності органів публічної влади, оскільки саме вона забезпечує здатність державних службовців реалізовувати управлінські функції та приймати обґрунтовані рішення. Зокрема, у дослідженнях моделей формування професійної компетентності державних службовців наголошується, що ефективна система професійного навчання повинна поєднувати розвиток знань, практичних навичок і управлінських здібностей, оскільки компетентність реалізується, насамперед, у практичній діяльності публічного службовця (Воронов, 2024; Комарова, 2020).

Значна кількість сучасних досліджень присвячена модернізації системи професійного навчання публічних службовців у контексті європейської інтеграції та реформування державного управління. Зокрема, у роботах А. Сопілки підкреслюється, що розвиток системи професійного навчання державних службовців є важливою складовою реформи державного управління та передбачає створення гнучкої системи підвищення кваліфікації, орієнтованої на потреби державних інституцій та розвиток компетентностей персоналу (Сопілка, 2023).

У сучасних дослідженнях професійного розвитку публічних службовців дедалі більше уваги приділяється інноваційним освітнім підходам, зокрема цифровим технологіям, персоналізації навчальних траєкторій і використанню міжнародного досвіду. Так, у роботі Є. Хорошилова аналізуються ключові інноваційні методи та технології професійного навчання, які успішно застосовуються в системі підготовки службовців у країнах Європейського Союзу та можуть бути адаптовані для українських умов. Серед таких підходів автор виокремлює цифрові освітні платформи, проектне навчання, системи менторства та професійні спільноти практики, що сприяють формуванню нових управлінських компетентностей і підвищенню ефективності професійної підготовки (Хорошилов, 2025).

У сучасних дослідженнях війна та

кризові умови розглядаються як чинники, що актуалізують потребу в адаптивних управлінських компетентностях і нових професійних підходах до розвитку публічних службовців. Зокрема, у статті про професійний розвиток державних службовців під впливом військової агресії та умов невизначеності підкреслюється, що сучасні реалії вимагають розвитку адаптивного лідерства як однієї з ключових компетентностей, що дозволяє службовцям приймати нестандартні рішення та ефективно діяти в умовах підвищеного ризику й змін (Чечель, 2022).

Важливий аспект професійного розвитку публічних службовців пов'язаний також із нормативно-правовим забезпеченням системи професійного навчання. У працях О. Луценко наголошується, що ефективна система професійного розвитку державних службовців має базуватися на чітко визначених правових механізмах професійного навчання, підвищення кваліфікації та професійної мобільності, що сприяє підвищенню інституційної спроможності державної служби (Луценко, 2023).

Загалом аналіз сучасних наукових джерел свідчить про зростання уваги дослідників до проблеми професійного розвитку публічних службовців у контексті цифровізації, реформування державного управління та євроінтеграційних процесів. Водночас більшість досліджень зосереджується на окремих аспектах професійного навчання або розвитку компетентностей, тоді як питання системного впровадження інновацій у систему професійного розвитку публічних службовців потребує подальшого комплексного дослідження. Саме це визначає наукову актуальність і дослідницьку нішу даної статті.

Результати дослідження.

Публічна служба є фундаментальною складовою механізму управління суспільством, забезпечуючи реалізацію державної політики та виконання законодавчих актів. Вона включає сукупність органів та посадових осіб, діяльність яких спрямована на підтримання стабільності, порядку та добробуту населення (Сурай, 2021). Публічні службовці виконують функції регулятора, контролера та виконавця, сприяючи гармонійному функціонуванню державних інститутів та забезпечуючи виконання суспільно важливих завдань (Комарова, 2020). Основні завдання публічної служби охоплюють широкий спектр діяльності: розробку та впровадження державних політик у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, економіки та



екології, а також планування, координацію та моніторинг реалізації цих політик, забезпечуючи їх відповідність законодавству та ефективність у досягненні поставлених цілей (Воронов, 2024).

На думку І. Сурай, «за інституційного підходу публічна служба в найширшому розумінні здійснюється працівниками усіх організацій державного сектору: органами державної влади, державними підприємствами та установами, органами місцевого самоврядування, комунальними підприємствами та установами. У вузькому розумінні публічну службу розглядають як діяльність посадових осіб органів державної влади та органів місцевого самоврядування» (Сурай, 2021). Публічна служба має забезпечувати високий рівень якості надання послуг громадянам, що передбачає постійне оновлення знань публічних службовців щодо законодавства, сучасних технологій та методів управління, а також розвиток навичок комунікації та міжособистісної взаємодії. Це дозволяє підтримувати професійну культуру та етику, що є важливим фактором формування довіри населення до держави та її установ (Хорошилов, 2025).

Професійний розвиток державних службовців організується через систему постійного навчання, яка включає підготовку, перепідготовку, спеціалізацію та підвищення кваліфікації. Навчання здійснюється у навчальних закладах та організаціях, що мають право надавати освітні послуги, як в Україні, так і за кордоном, відповідно до чинного законодавства (Закон України «Про державну службу», 2015). Система професійного навчання базується на таких принципах: обов'язковості та безперервності, цілеспрямованості та прогнозованості, інноваційності та практичної спрямованості, індивідуалізації та диференціації підходів, академічної доброчесності, доступності освітніх послуг, а також гарантованості фінансування (Іоффе, 2024).

Поняття професійного розвитку публічних службовців є ширшим, ніж підвищення кваліфікації або рівня професійної компетентності, оскільки останнє часто є складовою загального професійного розвитку. На практиці обидва підходи спрямовані на одну мету – підвищення ефективності виконання службових обов'язків та якісного надання публічних послуг. Для реалізації цієї мети державні службовці повинні регулярно проходити курси перепідготовки, підвищення кваліфікації та стажування, що дозволяє постійно оновлювати знання та формувати нові

управлінські компетентності (Селіванов, 2022).

Таким чином, професійний розвиток публічних службовців виступає комплексним процесом, який поєднує навчання, розвиток компетентностей, підвищення кваліфікації та практичне застосування знань, забезпечуючи здатність державних службовців ефективно реагувати на сучасні управлінські виклики та потреби суспільства.

Сучасні трансформаційні процеси у сфері публічного управління, пов'язані з цифровізацією суспільства, розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, а також необхідністю підвищення ефективності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, зумовлюють потребу у модернізації системи професійного розвитку публічних службовців. У цих умовах особливого значення набуває впровадження інноваційних підходів до організації професійного навчання, підвищення кваліфікації та формування сучасних управлінських компетентностей. Інновації у сфері професійного розвитку виступають важливим чинником удосконалення кадрового потенціалу публічної служби та підвищення її інституційної спроможності.

Звернемо увагу, що у науковій літературі поняття інновацій розглядається як процес створення, впровадження та поширення нових ідей, технологій, методів і організаційних рішень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування певної системи. У сфері публічного управління інновації виступають інструментом модернізації управлінських процесів, оптимізації організаційних структур та підвищення якості надання публічних послуг (Москалець, 2023). У свою чергу, у системі професійного розвитку публічних службовців інновації передбачають застосування сучасних освітніх технологій, нових форм організації навчального процесу, а також удосконалення змісту професійної підготовки відповідно до сучасних вимог публічного управління.

Слід відзначити, що у науковому дискурсі відсутній єдиний підхід до визначення сутності інноваційних підходів до професійного розвитку публічних службовців. Одні дослідники пов'язують їх передусім із використанням новітніх цифрових та інформаційно-комунікаційних технологій у навчальному процесі, що дозволяє підвищити доступність та ефективність професійного навчання (Круглов, Терещенко, 2023). Інші розглядають інновації більш комплексно, включаючи організаційні, методологічні та інституційні зміни у системі



професійної підготовки управлінських кадрів та модернізацію системи управління людськими ресурсами публічної служби (Колісниченко, 2025). На законодавчому рівні також відсутнє чітке визначення інноваційних підходів до професійного розвитку публічних службовців, що зумовлює необхідність подальшого наукового осмислення цієї категорії та формування комплексної концепції її застосування у системі публічного управління.

У цьому контексті професійний розвиток публічних службовців доцільно розглядати як безперервний процес формування, удосконалення та оновлення професійних знань, умінь і компетентностей, необхідних для ефективного виконання службових повноважень. Його основною метою є забезпечення відповідності професійного рівня публічних службовців сучасним викликам розвитку держави та суспільства. Інновації у цій сфері сприяють підвищенню якості професійної підготовки, формуванню нових управлінських підходів та розвитку здатності службовців адаптуватися до умов динамічних соціально-економічних змін.

Особливого значення інноваційні підходи набувають у контексті переходу від традиційних форм навчання до більш гнучких та інтерактивних моделей професійного розвитку. Сучасні освітні практики передбачають активне використання дистанційного навчання, електронних освітніх платформ, інтерактивних методів викладання, кейс-технологій та симуляцій управлінських ситуацій. Такі інструменти сприяють підвищенню ефективності засвоєння знань, розвитку практичних навичок і формуванню управлінських компетентностей (Гончарук, Трегубенко, 2024; Копил-Філатова, 2024).

Одним із найбільш поширених інноваційних інструментів професійного розвитку публічних службовців є використання цифрових освітніх платформ та дистанційного навчання. Застосування електронних навчальних середовищ дозволяє значно розширити доступ до освітніх ресурсів, забезпечити гнучкість освітнього процесу та створити можливості для безперервного професійного розвитку незалежно від місця роботи чи проживання службовців (Романенко, Шевченко, 2023). Дистанційні освітні платформи дають змогу організувати онлайн-курси, вебінари, відеолекції, інтерактивні тренінги, а також забезпечують можливість самостійного опрацювання навчальних матеріалів (Сопілка, 2023).

Важливим напрямом модернізації системи професійного розвитку є застосування інтерактивних методів навчання. До таких методів належать групові дискусії, мозкові штурми, тренінги, рольові ігри, моделювання управлінських ситуацій та робота у фокус-групах. Їх використання сприяє розвитку комунікативних навичок, критичного мислення та здатності працювати у команді, що є важливими складовими професійної компетентності публічних службовців. Крім того, інтерактивні методи дозволяють максимально наблизити процес навчання до реальних умов управлінської діяльності (Москалець, 2023; Литвинова, 2021).

Перспективним інноваційним підходом до організації професійного розвитку є проектне навчання, яке передбачає виконання практичних завдань у формі розробки та реалізації управлінських проєктів. Такий підхід сприяє формуванню навичок стратегічного планування, аналізу проблемних ситуацій та прийняття управлінських рішень. Проектне навчання також стимулює розвиток ініціативності, відповідальності та творчого підходу до вирішення управлінських завдань (Копил-Філатова, 2024).

Значний потенціал для підвищення ефективності професійного навчання має мікронавчання (microlearning), яке передбачає подання навчального матеріалу у вигляді коротких інформаційних модулів, орієнтованих на швидке засвоєння конкретних знань або навичок. Такий підхід дозволяє адаптувати освітній процес до інтенсивного робочого графіка публічних службовців та забезпечує швидке оновлення професійних знань (Литвинова, 2021).

Важливе місце серед інноваційних методів професійного розвитку займає використання кейс-методів та симуляцій, які дозволяють моделювати реальні управлінські ситуації та аналізувати можливі варіанти їх вирішення. Кейс-метод передбачає аналіз конкретних практичних ситуацій, що виникають у діяльності органів публічної влади, та пошук оптимальних управлінських рішень на основі наявної інформації. Симуляційні технології, у свою чергу, дають можливість відтворювати складні управлінські процеси в умовах, максимально наближених до реальної практики (Васиньова, 2020).

Слід також відзначити роль менторства та коучингу як інноваційних інструментів передачі професійного досвіду між поколіннями публічних службовців. Використання цих підходів базується на принципах партнерства,



наставництва та підтримки професійного розвитку працівників, що сприяє розкриттю їхнього потенціалу та підвищенню ефективності професійної діяльності (Романенко, Шевченко, 2023; Багрін, 2025; Мосора, Мосора, 2025).

Окремої уваги потребує розвиток цифрових компетентностей публічних службовців. Цифрова компетентність розглядається як інтегрована сукупність знань, умінь, навичок і способів мислення у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, що забезпечує здатність ефективно використовувати цифрові інструменти у професійній діяльності. Формування цифрових компетентностей є необхідною умовою успішної цифрової трансформації системи публічного управління (Новіченко, (2021).

Водночас впровадження інноваційних підходів у систему професійного розвитку публічних службовців супроводжується низкою викликів. Серед основних проблем можна виокремити недостатній рівень цифрової грамотності окремих працівників, обмеженість фінансових ресурсів для впровадження новітніх технологій, а також потребу в удосконаленні нормативно-правового забезпечення професійного навчання (Мельниченко, Шабаш, 2023). Зазначені проблеми ускладнюють процес модернізації системи професійного розвитку публічних службовців та потребують комплексного підходу до їх вирішення, зокрема через удосконалення інституційних механізмів професійного навчання та розвиток цифрових компетентностей персоналу органів публічної влади (Іоффе, 2025).

Практика впровадження інновацій у систему професійного розвитку публічних службовців в Україні свідчить про поступове формування сучасної інституційної інфраструктури професійного навчання. Важливу роль у цьому процесі відіграють спеціалізовані навчальні установи та регіональні центри підвищення кваліфікації, які забезпечують організацію професійного навчання для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (Моргачов та інш., 2020). Їх діяльність спрямована на розвиток управлінських, цифрових та комунікативних компетентностей службовців.

Таким чином, інноваційні інструменти професійного розвитку публічних службовців можна визначити як сукупність сучасних методів, технологій та організаційних підходів, спрямованих на підвищення рівня професійної компетентності, розвиток управлінських

навичок та формування здатності ефективно виконувати службові повноваження в умовах динамічних змін системи публічного управління. Використання цифрових освітніх платформ, інтерактивних методів навчання, проєктного підходу, мікронавчання та кейс-технологій створює передумови для формування гнучкої та ефективної системи професійного розвитку, що відповідає сучасним потребам публічної служби.

Ефективне впровадження інноваційних інструментів у систему професійного розвитку публічних службовців потребує не лише використання сучасних освітніх технологій, а й комплексного вдосконалення організаційних та управлінських механізмів функціонування системи професійного навчання. За відсутності цілісної моделі управління професійним розвитком навіть найбільш сучасні освітні інструменти можуть використовуватися фрагментарно та не забезпечувати очікуваного ефекту для підвищення ефективності діяльності органів публічної влади.

У цьому контексті важливим напрямом удосконалення системи професійного розвитку є формування стратегічного підходу до управління розвитком кадрового потенціалу публічної служби. Йдеться про інтеграцію програм професійного навчання у систему стратегічного планування діяльності органів публічної влади. Такий підхід дозволяє узгодити зміст освітніх програм із пріоритетними напрямками державної політики, а також забезпечити формування компетентностей, необхідних для реалізації управлінських реформ.

Водночас доцільним є посилення компетентної орієнтації програм професійного розвитку публічних службовців. У сучасних умовах освітні програми мають бути спрямовані не лише на передачу теоретичних знань, а й на формування практичних управлінських компетентностей, зокрема стратегічного мислення, аналітичних здібностей, комунікативних навичок та здатності до управління змінами (Остап'як, Шахін, 2025). З цією метою доцільно ширше застосовувати практикоорієнтовані методи навчання, зокрема аналіз управлінських кейсів, моделювання управлінських ситуацій та проєктне навчання.

Перспективним напрямом удосконалення системи професійного розвитку є також розширення використання цифрових технологій у навчальному процесі. Йдеться про створення інтегрованих електронних освітніх платформ, які забезпечують доступ до навчальних матеріалів, онлайн-курсів, інтерактивних тренінгів та



аналітичних ресурсів. Використання таких платформ дозволяє організувати безперервний процес професійного навчання та забезпечити гнучкість освітніх програм відповідно до потреб публічної служби.

Значний потенціал для підвищення ефективності професійного розвитку має впровадження індивідуалізованих освітніх траєкторій публічних службовців. Індивідуалізація навчання передбачає формування персональних планів професійного розвитку з урахуванням посадових обов'язків, рівня професійної підготовки та кар'єрних перспектив службовця. Такий підхід дозволяє підвищити мотивацію до навчання та забезпечити більш ефективне використання освітніх ресурсів.

Важливим напрямом удосконалення системи професійного розвитку є також розвиток інституційної взаємодії між органами публічної влади, освітніми установами та науковими організаціями. Поглиблення такої співпраці сприяє оновленню змісту освітніх програм, поширенню сучасних управлінських практик та інтеграції міжнародного досвіду у систему професійної підготовки публічних службовців.

Окремої уваги потребує створення ефективних механізмів оцінювання результативності професійного навчання. У цьому контексті доцільним є запровадження системи моніторингу професійного розвитку, яка дозволяє відстежувати рівень сформованості компетентностей публічних службовців, а також оцінювати вплив освітніх програм на підвищення ефективності їхньої професійної діяльності. Така система має базуватися на поєднанні кількісних та якісних показників, що характеризують результати навчання та їх практичне застосування.

Таким чином, удосконалення системи професійного розвитку публічних службовців шляхом впровадження інноваційних інструментів передбачає комплексні зміни у сфері управління людськими ресурсами публічної служби. Інтеграція професійного навчання у систему стратегічного управління, розвиток цифрових освітніх платформ, впровадження індивідуальних траєкторій навчання та посилення міжінституційної співпраці створюють передумови для формування сучасної системи професійного розвитку, здатної забезпечити підготовку висококваліфікованих управлінських кадрів для органів публічної влади.

Висновки.

Проведений аналіз дозволяє сформулювати

низку узагальнених висновків щодо ролі інноваційних інструментів у системі професійного розвитку публічних службовців в умовах трансформації публічного управління.

По-перше, професійний розвиток публічних службовців виступає одним із ключових чинників підвищення ефективності функціонування системи публічного управління. В умовах цифровізації суспільства, зростання складності управлінських процесів та необхідності реагування на кризові й воєнні виклики професійна компетентність публічних службовців набуває стратегічного значення для забезпечення результативності управлінських рішень та якості надання публічних послуг.

По-друге, сучасні виклики розвитку держави зумовлюють необхідність модернізації традиційної системи професійного навчання публічних службовців. Формальні освітні програми, орієнтовані переважно на передачу теоретичних знань, не завжди забезпечують формування практичних управлінських компетентностей, необхідних для ефективної діяльності в умовах динамічних соціально-економічних змін. У зв'язку з цим актуалізується потреба у впровадженні інноваційних підходів до організації професійного розвитку.

По-третє, інноваційні інструменти професійного розвитку публічних службовців включають широкий спектр сучасних освітніх технологій та методів навчання, серед яких важливе місце посідають цифрові освітні платформи, дистанційне навчання, інтерактивні методи викладання, проектне навчання, мікронавчання, кейс-методи та симуляційні технології. Використання таких інструментів сприяє підвищенню ефективності освітнього процесу, формуванню практичних управлінських компетентностей і розвитку здатності службовців адаптуватися до умов невизначеності та швидких змін.

По-четверте, впровадження інновацій у систему професійного розвитку публічних службовців потребує комплексного вдосконалення організаційних і управлінських механізмів функціонування системи професійного навчання. Важливими напрямками такого вдосконалення є інтеграція програм професійного розвитку у систему стратегічного управління людськими ресурсами, розвиток цифрової освітньої інфраструктури, впровадження індивідуальних освітніх траєкторій та посилення співпраці між органами публічної влади, освітніми установами та науковими організаціями.



По-п'яте, важливою умовою ефективності системи професійного розвитку є створення механізмів оцінювання результативності професійного навчання, що дозволяють відстежувати рівень сформованості компетентностей публічних службовців та оцінювати вплив освітніх програм на ефективність їхньої професійної діяльності. Такий підхід сприяє підвищенню практичної результативності освітніх ініціатив і забезпечує їх інтеграцію у систему управління розвитком кадрового потенціалу публічної служби.

Разом із тим результати дослідження окреслюють низку перспективних напрямів подальших наукових розробок. До них можна віднести емпіричне дослідження ефективності

застосування окремих інноваційних освітніх технологій у системі професійного навчання публічних службовців, аналіз впливу цифрової трансформації на формування управлінських компетентностей, а також вивчення міжнародного досвіду організації професійного розвитку публічних службовців та можливостей його адаптації до умов функціонування системи публічного управління України.

Реалізація зазначених напрямів сприятиме поглибленню наукового розуміння механізмів модернізації системи професійного розвитку публічних службовців та підвищенню ефективності реформ у сфері публічного управління.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Багрін, О. (2025). Менторство як інструмент розвитку професійного потенціалу публічних службовців в умовах воєнного стану. *Аспекти публічного управління*, 13(1), 69–76. <https://doi.org/10.15421/152508>
- Васиньова, Н. С. (2020). Застосування кейс-технологій у процесі магістерської підготовки публічних службовців в Україні. *Публічне управління та адміністрування в Україні*, 18, 7–11. <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/6542/Stattia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Воронов, О. (2024). Характеристика та особливості сучасного розуміння публічної служби: виклики в умовах потреби в процесі інтелектуалізації. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*, 32, 108–115. <https://doi.org/10.35432/tisb322024319659>
- Гончарук, Н., & Трегубенко, Г. (2024). Напрями подальшого впровадження інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні. *Аспекти публічного управління*, 12 (1), 106–114. <https://doi.org/10.15421/152414>
- Юффе, М. В. (2024). Інноваційні аспекти навчання керівників-лідерів у сфері публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*, 15, 194–198. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.15.194>
- Юффе, М. В. (2025). Розвиток цифрових компетентностей лідера в публічній службі. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*, 36 (75), 4, 29–34.
- Калюжна, Т. (2019). Професійний розвиток державних службовців засобами тренінгових технологій. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 2(16), 76–84. [https://doi.org/10.35387/od.2\(16\).2019.76-84](https://doi.org/10.35387/od.2(16).2019.76-84)
- Колісниченко, Н. (2025). Реформи та інновації у публічному управлінні: еволюція моделей і виклики сучасності. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*, 34(1), 7–14. <https://doi.org/10.35432/tisb342025342088>
- Комарова, К. В. (2020). Моделі формування та розвитку професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, 2, 184–195. <https://doi.org/10.33287/102035>
- Копил-Філатова, Т. (2024). Основні напрями та принципи професійної підготовки державних службовців. *Вища освіта України*, 1(92), 113–121. [https://doi.org/10.32782/NPU-VOU.2024.1\(92\).14](https://doi.org/10.32782/NPU-VOU.2024.1(92).14)
- Круглов, В., & Терещенко, Д. (2023). Інновації в системі державного управління. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства, 2. 74–79. <https://doi.org/10.20998/2227-6890.2023.2.13>
- Литвинова, С. Г. (2021). Мікронавчання ІКТ-технологій педагогів в умовах онлайн-марафону як парадигма цифрової трансформації освіти. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 3(1), 1–6. <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2021-3-1-10-1>
- Луценко, О. С. (2023). Правове регулювання професійного розвитку державних службовців. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*, 75(3), 41–46.
- Мельниченко, А. А., & Шабаш, І. Р. (2023). Професійна готовність державних службовців до діяльності в умовах цифрової трансформації управлінських відносин. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*, 4(22), 156–172. [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-4\(22\)-156-172](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-4(22)-156-172)
- Моргачов, І. В., Овчаренко, Є. І., Івченко, Є. А., & Бучнев, М. М. (2020). Використання інноваційних освітніх інформаційних технологій для підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 7. <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1705>. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.7.51>
- Москалець, І. М. (2023). Роль інновацій у підвищенні ефективності публічного управління. *Economic Synergy*, 2, 89–104. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-7>
- Мосора, Л. С., & Мосора, Ю. Р. (2025). Інноваційні інструменти управління кадрами в системі публічної служби. *Успіхи і досягнення у науці*, 9(19), 662–670. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9\(19\)-662-670](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9(19)-662-670)



- Новіченко, Н. (2021). Цифрові компетентності громадян та публічних службовців: рамки взаємозв'язку. *Аспекти публічного управління*, 9(6), 33–38. <https://doi.org/10.15421/152167>
- Остап'як, В., & Шахін, Ф. (2025). Модернізація державної служби: нові компетенції та управлінські підходи. *Координати публічного управління*, 1(4), 562–573.
- Про державну службу. Закон України № 889-VIII від 10 грудня 2015 р. (із змінами). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
- Романенко, К., & Шевченко, Н. (2023). Використання інноваційних форм навчання в системі освіти публічних службовців. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти «Публічне управління та адміністрування»*, 2(5), 22–26.
- Селіванов, С. В. (2022). Інноваційні вектори розвитку професіоналізації публічних службовців у процесі службової діяльності. *Право та державне управління*, 4, 199–206. <https://doi.org/10.32840/pdu.2022.4.28>
- Сопілка, А. (2023). Розвиток системи професійного навчання державних службовців в умовах європейської інтеграції. *Епістемологічні дослідження в філософії, соціальних і політичних науках*, 6 (2), 142–149. <https://doi.org/10.15421/342334>
- Сурай, І. (2021). Публічна служба України: інституціональний підхід. *Науковий вісник: державне управління*, 2(8), 111–131. <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewBy FileId/1324276>
- Хорошилов, Є. (2025). Інноваційні підходи до професійного розвитку публічних службовців: імплементація успішних практик країн ЄС в Україні. *Молодий вчений*, 1(132), 135–141. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-1-132-28>
- Чечель, А. (2022). Професійний розвиток державних службовців: тенденції та перспективи на засадах адаптивного лідерства. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 14, 20–29. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-14-20-29>

REFERENCES

- Bahrim, O. (2025). Mentorship as a tool for developing the professional potential of public servants under martial law. *Aspects of Public Administration*, 13(1), 69–76. <https://doi.org/10.15421/152508>
- Chechel, A. (2022). Professional development of civil servants: Trends and prospects based on adaptive leadership. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 14, 20–29. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-14-20-29>
- Honcharuk, N., & Trehubenko, H. (2024). Directions for further implementation of innovative components for improving the professional competence of civil servants in Ukraine. *Aspects of Public Administration*, 12(1), 106–114. <https://doi.org/10.15421/152414>
- Ioffe, M. V. (2024). Innovative aspects of training leader-managers in the field of public administration. *Investments: Practice and Experience*, 15, 194–198. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.15.194>
- Ioffe, M. V. (2025). Development of digital competencies of a leader in public service. *Scientific Notes of V. I. Vernadsky Tavriya National University. Series: Public Administration and Administration*, 36(75), 4, 29–34.
- Kaliuzhna, T. (2019). Professional development of civil servants through training technologies. *Adult Education: Theory, Experience, Prospects*, 2(16), 76–84. [https://doi.org/10.35387/od.2\(16\).2019.76-84](https://doi.org/10.35387/od.2(16).2019.76-84)
- Khoroshylov, Ye. (2025). Innovative approaches to the professional development of public servants: Implementation of successful EU practices in Ukraine. *Young Scientist*, 1(132), 135–141. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-1-132-28>
- Kolisnichenko, N. (2025). Reforms and innovations in public administration: Evolution of models and modern challenges. *Theoretical and Applied Issues of State-Building*, 34(1), 7–14. <https://doi.org/10.35432/tisb342025342088>
- Komarova, K. V. (2020). Models of formation and development of professional competence of civil servants and local government officials. *Public Administration and Local Self-Government*, 2, 184–195. <https://doi.org/10.33287/102035>
- Kopyl-Filatova, T. (2024). Main directions and principles of professional training of civil servants. *Higher Education of Ukraine*, 1(92), 113–121. [https://doi.org/10.32782/NPU-VOU.2024.1\(92\).14](https://doi.org/10.32782/NPU-VOU.2024.1(92).14)
- Kruhlov, V., & Tereshchenko, D. (2023). Innovations in the system of public administration. *Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Current Problems of Development of Ukrainian Society*, 2, 74–79. <https://doi.org/10.20998/2227-6890.2023.2.13>
- Law of Ukraine "On Civil Service", № 889-VIII, 10 December 2015 (as amended). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
- Lutsenko, O. Ye. (2023). Legal regulation of professional development of civil servants. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Law Series*, 75(3), 41–46.
- Lytvynova, S. H. (2021). Microlearning of ICT technologies for teachers in the conditions of an online marathon as a paradigm of digital transformation of education. *Bulletin of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine*, 3(1), 1–6. <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2021-3-1-10-1>
- Melnychenko, A. A., & Shabash, I. R. (2023). Professional readiness of civil servants for activities under conditions of digital transformation of managerial relations. *Expert: Paradigms of Legal Sciences and Public Administration*, 4(22), 156–172. [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-4\(22\)-156-172](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-4(22)-156-172)
- Morhachov, I. V., Ovcharenko, Ye. I., Ivchenko, Ye. A., & Buchniev, M. M. (2020). Use of innovative educational information technologies for training master's students in the specialty "Public Administration and Administration". *State Administration: Improvement and Development*, 7. <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1705> https://doi.org/10.32702/23_07-2156-2020.7.51
- Moskalets, I. M. (2023). The role of innovations in increasing the effectiveness of public administration. *Economic Synergy*, 2, 89–104. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-7>
- Mosora, L. S., & Mosora, Yu. R. (2025). Innovative personnel management tools in the public service system. *Successes and Achievements in Science*, 9(19), 662–670. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9\(19\)-662-670](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9(19)-662-670)
- Novichenko, N. (2021). Digital competencies of citizens and public servants: Frameworks of interconnection. *Public Administration Aspects*, 9(6), 33–38. <https://doi.org/10.15421/152167>



- Ostapiak, V., & Shakhin, F. (2025). Modernization of the civil service: New competencies and management approaches. *Coordinates of Public Administration*, 1(4), 562–573.
- Romanenko, K., & Shevchenko, N. (2023). Use of innovative forms of learning in the education system of public servants. *Bulletin of Dnipro Academy of Continuing Education “Public Administration and Administration”*, 2(5), 22–26.
- Selivanov, S. V. (2022). Innovative vectors of professionalization development of public servants in the process of official activity. *Law and Public Administration*, 4, 199–206. <https://doi.org/10.32840/pdu.2022.4.28>
- Sopilka, A. (2023). Development of the professional training system of civil servants in the context of European integration. *Epistemological Studies in Philosophy, Social and Political Sciences*, 6(2), 142–149. <https://doi.org/10.15421/342334>
- Surai, I. (2021). Public service of Ukraine: Institutional approach. *Scientific Bulletin: Public Administration*, 2(8), 111–131. <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1324276>
- Vasynova, N. S. (2020). Application of case technologies in the process of master’s training of public servants in Ukraine. *Public Administration and Administration in Ukraine*, 18, 7–11. <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/6542/Statia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Voronov, O. (2024). Characteristics and features of the modern understanding of public service: Challenges in the context of the need for intellectualization. *Theoretical and Applied Issues of State-Building*, 32, 108–115. <https://doi.org/10.35432/tisb322024319659>