



[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-2\(19\)-1505-1515](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-2(19)-1505-1515)

Лахижа Микола Іванович доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління, адміністрування та права Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава, <https://orcid.org/0000-0001-8676-4578>

Качан Яна Віталіївна кандидат наук з державного управління, доцент, завідувачка кафедри публічного управління та публічної служби, Академія праці, соціальних відносин та туризму, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-4078-774>

Кульчій Інна Олексіївна кандидат наук з державного управління, доцент, завідувачка кафедри публічного управління, адміністрування та права Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» м. Полтава, <https://orcid.org/0000-0002-0063-6493>

КОМПЕТЕНТІСНЕ НАВЧАННЯ ТА ЕТИЧНІ СТАНДАРТИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ПОЛЬЩІ: ЄВРОПЕЙСЬКІ ОРІЄНТИРИ ТА МОЖЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Анотація. У статті в рамках реалізації НДТ «Модернізація публічного управління, адміністрування та права в умовах європейської інтеграції» представлено матеріали комплексного дослідження сучасних підходів до управління людськими ресурсами та професійної підготовки кадрів у системі публічної адміністрації Республіки Польща. Актуальність теми зумовлена необхідністю пошуку ефективних моделей модернізації державного сектору України в умовах євроінтеграції та успішністю польських реформ. Автори ретельно аналізують джерела та літературу з теми. Виокремлено підготовку кадрів та їх професійний розвиток (Rozwój zawodowy), розглядаючи його не просто як формальне підвищення кваліфікації, а як безперервний процес становлення особистості службовця, що базується на зовнішній і внутрішній мотивації та прагненні відповідати викликам динамічного середовища.

Особливу увагу приділено диференціації компетентностей на «тверді» (вузькоспеціалізовані знання) та «м'які» (універсальні навички). Встановлено, що в практиці польської публічної адміністрації дедалі більшого значення набувають саме м'які навички: етика, емоційний інтелект, здатність до швидкої адаптації, управління часом та ефективна комунікація. Етика публічної служби в роботі аналізується як ключовий елемент її професіоналізації. Доведено, що еволюція цінностей від простої лояльності до влади

до принципів прозорості, соціальної справедливості та служіння суспільному благу є обов'язковою умовою сталого розвитку демократичної держави.

У статті детально аналізуються інноваційні методи навчання, запозичені переважно з бізнес-середовища, зокрема використання навчальних ігор та симуляцій для підготовки управлінців. Окрему частину статті присвячено аналізу стратегічних документів, зокрема проєкту Стратегії управління людськими ресурсами на Цивільній службі до 2034 року. Автори розкривають концепцію «4U» (*uprościć, uaktualnić, uelastycznić, unowocześnić*), яка передбачає спрощення процедур, актуалізацію знань, гнучкість навчальних траєкторій та глибоку модернізацію всієї системи підготовки. Досліджено механізми цифровізації звітності та автоматизації HR-процесів, що мають на меті підвищити ефективність роботи 2-мільйонного корпусу польських публічних службовців. На основі проведеного аналізу запропоновано конкретні шляхи адаптації польського досвіду в Україні, що включають створення єдиного каталогу ключових компетентностей, розвиток інституту внутрішніх тренерів та наставництва, а також посилення ролі етичних стандартів у системі оцінювання діяльності посадовців.

Ключові слова. Публічна служба, компетентнісний підхід, професійний розвиток, етичні стандарти, Республіка Польща, управління людськими ресурсами (HRM), м'які навички, модернізація, цифровізація, адаптація, Україна.

Lakhyzha Mykola Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration, Administration and Law National University "Poltava Polytechnic named after Yuriy Kondratyuk", Poltava, <https://orcid.org/0000-0001-8676-4578>

Kachan Yana Candidate of Science in Public Administration, Associate Professor, Head of the Department of Public Administration and Public Service, Academy of Labor, Social Relations and Tourism, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-4078-7747>

Kulchii Inna Candidate of Public Administration, Associate Professor, Head of the Department of Public Administration, Administration and Law National University "Poltava Polytechnic named after Yuriy Kondratyuk", Poltava, <https://orcid.org/0000-0002-0063-6493>

COMPETENCY-BASED TRAINING AND ETHICAL STANDARDS OF THE POLISH PUBLIC SERVICE: EUROPEAN GUIDELINES AND ADAPTATION POSSIBILITIES IN UKRAINE

Abstract. The article, within the framework of the implementation of the scientific research project “Modernization of public management, administration



ISSN 3041-1793 Online

and law in the context of European integration”, presents materials from a comprehensive study of modern approaches to human resources management and professional training of personnel in the public administration system of the Republic of Poland. The relevance of the topic is due to the need to find effective models for the modernization of the public sector of Ukraine in the context of European integration and the success of Polish reforms. The authors carefully analyze the sources and literature on the topic.

Personnel training and their professional development (Rozwój zawodowy) are highlighted, considering it not simply as formal advanced training, but as a continuous process of forming the personality of an employee, based on external and internal motivation and the desire to meet the challenges of a dynamic environment.

Particular attention is paid to the differentiation of competencies into “hard” (narrowly specialized knowledge) and “soft” (universal skills). It has been established that in the practice of Polish public administration, soft skills are becoming increasingly important: ethics, emotional intelligence, the ability to quickly adapt, time management and effective communication. The ethics of public service in work is analyzed as a key element of its professionalization. It is proven that the evolution of values from simple loyalty to power to the principles of transparency, social justice and service to the public good is a prerequisite for the sustainable development of a democratic state. The article analyzes in detail innovative training methods borrowed mainly from the business environment, in particular the use of educational games and simulations for training managers. A separate part of the article is devoted to the analysis of strategic documents, in particular the draft Strategy for Human Resources Management in the Civil Service until 2034. The authors reveal the concept of “4U” (uprościć, uaktualnić, uelastyczyć, unowocześnić), which involves simplifying procedures, updating knowledge, flexibility of educational trajectories and deep modernization of the entire training system. The mechanisms of digitalization of reporting and automation of HR processes are investigated, which are aimed at increasing the efficiency of the 2-million-strong corps of Polish civil servants. Based on the analysis, specific ways of adapting the Polish experience in Ukraine are proposed, which include the creation of a single catalog of key competencies, the development of the institute of internal trainers and mentoring, as well as strengthening the role of ethical standards in the system of evaluating the performance of officials.

Keywords: Public service, competency-based approach, professional development, ethical standards, Republic of Poland, human resource management (HRM), soft skills, modernization, digitalization, adaptation, Ukraine.

Постановка проблеми. Епіграфом до нашої публікації може служити назва однієї із статей в польському журналі «Fundusze Europejskie»: «Сучасна установа — це злагоджена установа, тобто інноваційні методи навчання» [1]. Мінлива і все складніша реальність ставить перед керівниками і працівниками

всіх секторів, включаючи, чи не в першу чергу, й публічне управління, нові виклики, роблячи ключовими компетентностями етику, здатність до комунікацій, адаптації до частих змін та швидке навчання.

Польські офіційні органи та видання постійно відзначають, що публічна служба спирається на фундаментальні цінності, наголошують на перевагах роботи в публічному секторі (стабільність, важливість, почесність, служіння суспільству тощо) та вказують, що саме у публічному секторі будуть затребувані вроджені таланти та набуті кваліфікації, які сприяють виконанню обов'язків публічного службовця – точність, логічне мислення, відмінна організація роботи та легкість у налагодженні контактів [2]

Професійний розвиток (Rozwój zawodowy) трактується польськими експертами як процес підвищення кваліфікації шляхом набуття нових знань, умінь та навичок, що триває протягом життя і означає зростання самостійності публічного службовця у прагненні відповідати вимогам часу [3]. Важливо відзначити необхідність не лише удосконалювати отримані раніше компетентності, а й набувати нових. Очевидно, мову маємо вести про професійне становлення (здобуття професійної освіти) та розвиток (передбачає можливість вибору варіантів перепідготовки та підвищення кваліфікації – семінари, вебінари, онлайн-курси, конференції, стажування, мовна підготовка, галузеве навчання, аспірантура тощо). Зростаючу роль відіграє самоосвіта, яка спирається на наявність внутрішньої чи/та зовнішньої мотивації. Суттєвим є взаємозв'язок професійного розвитку та кар'єри.

Виокремлюють тверді компетентності, що офіційно визначаються і вимірюються для певних посад та м'які компетентності (етика, управління часом, комунікації, співпраця, навички роботи з сучасними технологіями тощо), які носять універсальний характер і набувають все більшого значення [4].

Етику публічної служби ми розглядаємо як обов'язковий елемент її професіоналізації – важливу компетентність публічних службовців.

Актуальність теми забезпечення етики та необхідних компетенцій службовців публічної адміністрації пояснюється кількома факторами, серед них: визначальний вплив публічної адміністрації на державу та суспільство. Увага до цієї проблематики в Польщі зростає ще й завдяки значній кількості працівників публічної адміністрації – у 2025 році близько 2 млн. осіб або 6% працюючих (цивільна служба, служба в органах місцевого самоврядування, мілітаризована служба тощо).

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про популярність компетентнісного підходу до підготовки та професійного розвитку публічних службовців: теоретичні аспекти (Н. Гончарук, Г. Трегубенко [5], Я. Качан [6], Л. Прудиус, О. Черчатий [7], І. Шпекторенко [8] та інші); зарубіжний досвід (В. Бойко, Л. Прокопенко). Частково розкрито й польський досвід. У монографії (М.Лахижа, 2012) [9] показано, зокрема, етичні засади в діяльності



ISSN 3041-1793 Online

польської адміністрації, забезпечення гендерної рівності, підготовку фахівців у сфері європейської інтеграції. Організацію та оптимізацію публічної служби Польщі висвітлювали у свої статтях Я. Качан та М. Лахижа [10] Д. Красівський [11], Л. Мосора [12], Н. Піроженко [13], а також – К. Баранцева, Н. Гнидюк, І. Поліщук, А. Чаркіна, Г. Януш.

У нашому дослідженні використано нормативно-правові акти Республіки Польща, які стосуються модернізації публічної служби, статистичні матеріали, інформацію із сайту Сервісу Цивільної служби та наукові публікації польських вчених (Г. Дроздовський [14], К. Куялович, І. Розанська-Бінчук, С. Ціхон [15], А. Янковська та інші). Використано також публіцистичні матеріали, які дозволяють краще уявити та врахувати дискусійні проблеми професіоналізації публічної служби Польщі. Публікації щодо управління компетенціями на публічній службі з'явилися в Польщі вже на початку 2000-х років Найбільш популярна з них монографія Т. Олексіна (2006) витримала кілька видань [16]. Варто відзначити й увагу до забезпечення етики публічної адміністрації, що помітно й з останніх публікацій [17; 18]

Мета статті – показати загальні тенденції управління людськими ресурсами на публічній службі та зростаючу роль набуття і розвитку адекватних вимогам часу компетентностей через узагальнення, аналіз і систематизацію польського досвіду та запропонувати його використання в Україні з урахуванням національної специфіки.

Виклад основного матеріалу. Гіпотеза нашого дослідження ґрунтується на виокремленні професійності як ключової ознаки ефективного публічного службовця, і розуміється нами як складне явище, що включає всі необхідні компетентності – загальні, включно з етикою, та конкретні, необхідні для певної посади.

Публічна служба в Польщі складається з працівників: державної (урядової) адміністрації (цивільна служба), місцевого самоврядування, силових структур (мілітаризована служба) та інших державних установ, завданням яких є професійне, надійне та неупереджене виконання функцій держави, керуючись принципами етики та нейтральності, при цьому публічна служба має вирішальне значення для функціонування публічної адміністрації, незалежно від політичних змін. На кінець 2024 року в Польщі діяло 1742 органів урядової адміністрації. В яких працювало 121 559 працівників, 7 653 з них – урядники [19].

Етичні цінності відіграють ключову роль у формуванні ставлення до своїх обов'язків та поведінки людей, які працюють на публічній службі. Еволюція етичних цінностей дозволяє їм адаптуватися до змінних потреб та очікувань суспільства. Так, у минулому ключовою цінністю була лояльність службовця до влади. З розвитком демократії та підвищенням соціальної свідомості чесність, відповідальність та турбота про спільне благо стають дедалі важливішими. Публічні службовці повинні бути незалежними,

захищати суспільні інтереси, приймати рішення, що відповідають моральним принципам, діяти прозоро та чесно, щоб завоювати довіру громадськості. Процес розвитку етичних цінностей на публічній службі передбачає не лише зміну ієрархії цінностей, але й розвиток самих цінностей.

Такі цінності, як рівність, соціальна справедливість та сталий розвиток, стають дедалі важливішими. Ці цінності відповідають сучасному погляду на державну службу та її цілям: відстоювання інтересів громадян та побудова кращого майбутнього для всіх. Зміни будуть ефективними лише за умови залучення як посадовців, так і громадськості.

Етичні цінності є основою публічної служби та мають вирішальне значення для її функціонування. Їхня еволюція неминуча та необхідна для адаптації до змінних потреб та очікувань суспільства. Однак, незалежно від того, які цінності переважатимуть у майбутньому, одне залишається безперечним: етика завжди повинна бути в центрі діяльності публічних службовців, які мають служити суспільству відповідально та чесно.

Головною метою раціонального підбору персоналу є заповнення вакантних посад на основі критеріїв компетентності та вимог конкретних видів діяльності. Рівень компетентності має бути ключовим фактором у визначенні напрямку та темпів кар'єри, яка має базуватися на використанні та розвитку компетенцій. Тому помітною у Польщі є увага до проблематики управління людськими ресурсами та забезпечення професійного розвитку працівників.

Виділяють п'ять основних функцій професійного розвитку: поглиблення знань, які можуть виявитися корисними в майбутніх кризових ситуаціях; набуття досвіду на основі спостережень за собою та іншими співробітниками та впровадження нових рішень у свою роботу; визначення власної системи цінностей, принципів та стандартів поведінки, а також зміна власних поглядів; діагностика індивідуальних компетенцій співробітників та їх підвищення (самодіагностика); співпраця з колегами – обмін власними знаннями та використання знань інших співробітників, співпраця та навчання один в одного [20]

На думку польських вчених, посадовці та адміністративний персонал органів публічної адміністрації повинні проходити навчання аби отримати такі знання, вміння та навички:

- комунікативність – це дозволить посадовцям впоратися з будь-якою складною ситуацією та без проблем налагодити стосунки з іншими;
- наполегливість – дуже важлива навичка, оскільки вона знижує рівень стресу та підвищує продуктивність;
- управління часом – на цих посадах потрібно діяти швидко та рішуче, тому кожна дія має бути ретельно спланована;
- надійність та сумлінність – завдання будуть виконані на належному рівні, а адміністративний персонал не допустить помилок чи затримок;



ISSN 3041-1793 Online

– діагностика потреб клієнтів – це призведе до швидшого вирішення питань (у приємній атмосфері) [21].

Варто також звернути увагу на необхідність широкого застосування сучасних методів навчання, значна частина з яких запозичена у бізнес структур. Наприклад, як у бізнесі, так і в публічному секторі все частіше використовують навчальні ігри. Так, у польському державному секторі у 2021 році завдяки фінансуванню програми розвитку освіти на основі знань (POWER) в партнерстві між Мазовецьким підрозділом з впровадження програм ЄС, Майстернею навчальних ігор та Нідерландським технологічним університетом у Делфті реалізовано перший комплексний навчальний проект на основі ігор

Зростання уваги до трансферу добрих практик управління людськими ресурсами з бізнесу до системи публічної адміністрації помітне і з тематики наукових досліджень. Прикладом може бути докторське дослідження І. Розанської-Бінчук (2018) [22], яка визначила перелік факторів, що впливають на потік знань та належних практик від приватних до публічних структур, які мають працювати як сучасні організації.

Суттєве значення для розвитку публічної служби мають Стратегії управління людськими ресурсами на Цивільній службі та Стандарти управління (2011-2020; 2020-2025; затверджувалися Шефом Цивільної служби). У 2001 році було запропоновано перший пілотний проект такої стратегії. Нова Стратегія управління людськими ресурсами на Цивільній службі до 2034 року, проект якої публічно обговорювався з червня 2025 року [23], спрямована на модернізацію польської Цивільної служби шляхом створення професійної, етичної та ефективної робочої сили для забезпечення стабільного функціонування держави. Ключові напрямки включають: цифровізацію (100% автоматизація звітності до 2034 року та інше), оптимізацію системи оплати праці, професійний розвиток державних службовців, посилення ролі Керівника державної служби, покращення якості набору та просування по службі, а також формування позитивного іміджу служби.

З точки зору нашого дослідження можна виділити п. 4 завдань «Професійний розвиток у Цивільній службі», яким передбачається перегляд чинних правил та процедур щодо навчання та професійного розвитку публічних службовців, включаючи систему оцінювання. Нова система навчання вбачається авторами проекту на основі принципів 4 U (uprościć, uaktualnić, uelastyczníć oraz unowocześnić - спростити, актуалізувати, забезпечити гнучкість, модернізувати). Підтримуються програми стажування та мобільності, обмін знаннями та досвідом (система внутрішніх тренерів та наставників). Передбачено підготовку каталогу ключових компетентностей для цивільної служби в контексті майбутніх викликів: командна робота, ефективна комунікація, критичне мислення, відкритість до змін та ментальна стійкість, цифрові навички та емоційний інтелект, а також готовність до

навчання протягом усього життя. П.8 «Рішення з управління персоналом та заробітної плати, адекватні до потреб, можливостей бюджету та ринку праці» містить концепцію модернізації системи оплати праці публічних службовців, удосконалення системи управління людськими ресурсами тощо)

Висновки. Проведене дослідження підтверджує актуальність тематики забезпечення компетентнісного навчання та підвищення кваліфікації, включаючи визначення та забезпечення дотримання етичних стандартів публічної служби.

Досвід Польщі підтверджує важливість європейських орієнтирів та можливості їх адаптації в посткомуністичних країнах і демонструє необхідність впровадження стратегічного планування (Стратегія-2034). Важливо відзначити ефективність використання бізнес-інструментів у публічному секторі з урахуванням його особливостей. Для України критично важливим є впровадження принципів гнучкості навчання, розвиток цифрових навичок службовців та створення системи мотивації, що базується на об'єктивному вимірюванні розвитку як «твердих», так і «м'яких» компетентностей.

Важливим напрямом наступних досліджень, враховуючи стан українських реформ, видається ретельний аналіз структури системи підготовки кадрів для публічної адміністрації, ролі в цьому процесі Крайової школи та інших навчальних закладів, а також – оцінка їх значення та форм і методів роботи.

Література:

1. Kujalowicz K Nowoczesny urząd to Zgrany Urząd, czyli innowacyjne metody szkoleniowe. Fundusze Europejskie №1 2020 URL: <https://funduszenamazowszu.eu/nowoczesny-urząd-to-zgrany-urząd-czyli-innowacyjne-metody-szkoleniowe/>
2. Dlaczego chcesz pracować w administracji publicznej i jak znaleźć motywację do służby społecznej. Dnikariery.pl. URL: <https://dnikariery.pl/dlaczego-chcesz-pracowac-w-administracji-publicznej-i-jak-znalezc-motywacje-do-sluzby-spoecznej/>
3. Czym jest rozwój zawodowy i jak wpływa na karierę pracownika? URL: <https://www.hrk.pl/know-how/artykuly/czym-jest-rozwoj-zawodowy-i-jak-wplywa-na-karriere-pracownika/>
4. Tokarski W. Czym jest rozwój zawodowy? Inwestycja w karierę pracownika URL: <https://www.wiktortokarski.pl/rozwoj-zawodowy-czym-jest/>
5. 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>
6. Качан Я.В. (2024) Адаптивне управління в Україні в умовах війни: проблеми публічної служби «Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»): журнал. . № 2(30) 2024. С. 137-144. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-136-144](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-136-144)
7. Черчатий О.І., Трегубенко Г.П. (2014) Вивчення та впровадження в Україні іноземного досвіду підвищення професійної компетентності працівників органів влади *Аспекти публічного управління* №5-6, 2014. С. 63-70



ISSN 3041-1793 Online

8. Шпекторенко І. Професійна мобільність державного службовця : монографія / Д.: Моноліт 2009.242 с.
9. Лахижа М.І. Модернізація публічної адміністрації: досвід Республіки Польща. Полтава.2012 242 с.
10. Лахижа М.І., Качан Я.В. Публічна адміністрація Республіки Польща: сучасні проблеми та завдання Наукові інновації та передові технології2025. № 2(42) [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2\(42\)-113-124](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2(42)-113-124)
11. Красівський Д. О. Впровадження європейських стандартів у системі кадрової політики публічної служби України: польський досвід Економіка та держава. Серія: : Державне управління. 2017. № 1. - С. 6-9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eddu_2017_1_4
12. Мосора Л. С. Досвід організації державної служби в польщі: орієнтири для України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 3. – URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1201>
13. Піроженко Н. Формування етичних стандартів професійної поведінки публічних службовців: досвід Польщі. Актуальні проблеми державного управління. Т.1 №82. 2021. DOI: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa1822021229129>
14. Drozdowski G. Kształtowanie zatrudnienia w organizacjach publicznych PWSZ Studia Lubuskie Tom VIII 2012 s/ 201-223
15. Cichon S. Rola kompetencji pracowniczych w administracji publicznej Studia I Praci nr/51/2 2018 s 21-31 DOI: 10.18276/sip.2018.51/2-02
16. Oleksyn T., Zarządzani kompetencjami, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
17. Etyczna Administracja. Czy administracja może być społecznie odpowiedzialna? praca zbiorowa pod red. M. Pytlak, współ. M. Bartkowski, Pruszków 2024
18. Liszka-Michałka K. Etyczne aspekty pracy samorządowca Warszawa, styczeń 2017 33s.
19. Serwis Słyszby Cywilnej URL: <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/dane-i-statystyki>
20. Czym jest rozwój zawodowy? Indeed 4/06/2025 URL: <https://pl.indeed.com/porady-zawodowe/rozwój-kariery/czym-jest-rozwój-zawodowy>
21. Dlaczego urzędnicy i pracownicy administracji powinni się szkolić? BRD. 14.07.2025 URL: <https://szkoleniabrd.pl/szkolenia/dlaczego-urzednicy-i-pracownicy-administracji-powinni-sie-szkolic/>
22. Różańska-Bińczyk I. Transfer dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego Rozprawa doktorska Lodz. 2018. 272 s. <https://dSPACE.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/26154/Rozprawa%20Doktorska%20Rozanska-Binczyk.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
23. Strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej do 2034 roku Załącznik do uchwały nr..... Rady Ministrów z dnia(Dz. U. poz....) URL: <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/konsultacje-publiczne-projektu-strategii-zarzadzania-zasobami-ludzkimi-w-sluzbie-cywilnej-do-2034-roku>

References:

1. Kujalowicz K (2020) Nowoczesny urząd to Zgrany Urząd, czyli innowacyjne metody szkoleniowe. *Fundusze Europejskie* [A modern office is a well-coordinated office, meaning innovative training methods. *European Funds*] №1 2020 URL: <https://funduszenamazowszu.eu/nowoczesny-urząd-to-zgrany-urząd-czyli-innowacyjne-metody-szkoleniowe/> [in Polish]
2. Dlaczego chcesz pracować w administracji publicznej i jak znaleźć motywację do służby społecznej. *Dnikariery*.(2025) [Why you want to work in public administration and how to find motivation for social service. *Dnikariery*.] pl. URL: <https://dnikariery.pl/dlaczego-chcesz-pracowac-w-administracji-publicznej-i-jak-znalezc-motywacje-do-sluzby-spoecznej/> [in Polish]

3. Czym jest rozwój zawodowy i jak wpływa na karierę pracownika? [hat is professional development and how does it affect an employee's career?] URL: <https://www.hrk.pl/know-how/artykuly/czym-jest-rozwoj-zawodowy-i-jak-wplywa-na-kariere-pracownika/> [in Polish]
4. Tokarski W. Czym jest rozwój zawodowy? Inwestycja w karierę pracownika (2025) [What is professional development? An investment in an employee's career] [URL: <https://www.wiktortokarski.pl/rozwoj-zawodowy-czym-jest/>] [in Polish]
5. Honcharuk, N., & Trehubenko, H. (2024). Napriamy podalshoho vprovadzhennia innovatsiinykh komponentiv pidvyshchennia rivnia profesiinoi kompetentnosti derzhavnykh sluzhbovtziv v Ukraini . Aspekty publichnoho upravlinnia, [Directions for further implementation of innovative components for increasing the level of professional competence of civil servants in Ukraine. Aspects of public administration] 12(1), 106-114. <https://doi.org/10.15421/152414> [In Ukrainian]
6. Kachan Ya.V. (2024) Adaptivne upravlinnia v Ukraini v umovakh viiny: problemy publichnoi sluzhby «Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii» (Seriiia «Upravlinnia ta administruvannia», Seriiia «Pravo», Seriiia «Ekonomika», Seriiia «Psykhologiiia», Seriiia «Pedagogika»): zhurnal. [Adaptive management in Ukraine in wartime: problems of public service "Scientific innovations and advanced technologies" (Series "Management and Administration", Series "Law", Series "Economics", Series "Psychology", Series "Pedagogy"): journal] № 2(30) 2024. S. 137-144. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-136-144](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-136-144)[In Ukrainian]
7. Cherchatyi O.I., Trehubenko H.P. (2014) Vyvchennia ta vprovadzhennia v Ukraini inozemnoho dosvidu pidvyshchennia profesiinoi kompetentnosti pratsivnykiv orhaniv vlady Aspekty publichnoho upravlinnia [Study and implementation in Ukraine of foreign experience in improving the professional competence of government employees Aspects of public administration]№5-6, 2014. S. 63-70[In Ukrainian]
8. Shpektorenko I.(2009) Profesiina mobilnist derzhavnoho sluzhbovtzia : monohrafiia / D.: Monolit, [Professional mobility of a civil servant: monograph / D.: Monolit] 2009. 242 s. [In Ukrainian]
9. Lakhyzha M.I. (2012) Modernizatsiia publichnoi administratsii: dosvid Respubliky Polshcha. 1. [Modernization of public administration: the experience of the Republic of Poland. Poltava] Poltava.2012. 242 s. [In Ukrainian]
10. Lakhyzha M.I., Kachan Ya. (2025) V. publichna administratsiia Respubliky Polshcha: suchasni problemy ta zavdannia Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii» » [Public Administration of the Republic of Poland: Modern Problems and Tasks Scientific Innovations and Advanced Technologies»] № 2(42) 2025/ [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2\(42\)-113-124](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2(42)-113-124) [In Ukrainian]
11. Krasivskiy D. O.(2017) Vprovadzhennia yevropeiskykh standartiv u systemi kadrovoi polityky publichnoi sluzhby Ukrainy: polskiy dosvid Ekonomika ta derzhava. Seriiia : Derzhavne upravlinnia. [Implementation of European standards in the system of personnel policy of the public service of Ukraine: Polish experience Economy and State. Series: : Public Administration] № 1. - S. 6-9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eddu_2017_1_4 [In Ukrainian]
12. Mosora L. S. (2018) Dosvid orhanizatsii derzhavnoi sluzhby v polshchi: oriientyry dlia Ukrainy. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok. [Experience of organizing civil service in Poland: guidelines for Ukraine. Public administration: improvement and development] . № 3. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1201> [In Ukrainian]
13. Pirozhenko N. (2021) Formuvannia etychnykh standartiv profesiinoi povedinky publichnykh sluzhbovtziv: dosvid Polshchi. Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia [Formation of ethical standards of professional behavior of public servants: the experience of Poland. Current problems of public administration]. T.1 №82. DOI: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa1822021229129> [In Ukrainian]



ISSN 3041-1793 Online

14. Drozdowski G. Kształtowanie zatrudnienia w organizacjach publicznych PWSZ *Studia Lubuskie* [Shaping employment in public organizations PWSZ *Studia Lubuskie*] Tom VIII 2012 s/ 201-223[in Polish]
15. Cichon S. Rola kompetencji pracowniczych w administracji publicznej *Studia I Praci* [The role of employee competencies in public administration *Studies and Practice*] nr/51/2 2018 s 21-31 DOI: 10.18276/sip.2018.51/2-02[in Polish]
16. Oleksyn T. (2006) Zarządzani kompetencjami, Oficyna Ekonomiczna, [Competence Management, Economic Office] Kraków [in Polish]
17. Etyczna Administracja. Czy administracja może być społecznie odpowiedzialna? (2024) [Ethical Administration. Can administration be socially responsible?] praca zbiorowa pod red. M. Pytlak, współ. M. Bartkowski, Pruszków [in Polish]
18. Liszka-Michałka K. (2017) Etyczne aspekty w pracy samorządowca [Ethical aspects in the work of a local government official] Warszawa [in Polish]
19. Serwis Słyszby Cywilnej (2025) [Civil Service Service]URL: <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/dane-i-statystyki>[in Polish]
20. Czym jest rozwój zawodowy? Indeed 4/06/2025 [What is professional development? Indeed] URL: [https://pl.indeed.com/porady-zawodowe/rozwj-kariery/czym-jest-rozwj-zawodowy](https://pl.indeed.com/porady-zawodowe/rozwoj-kariery/czym-jest-rozwj-zawodowy) [in Polish]
21. Dla czego urzędnicy i pracownicy administracji powinni się szkolić? BRD. 14.07.2025 [Why should officials and administration employees undergo training?] URL: <https://szkole.niabrd.pl/szkolenia/dlaczego-urzednicy-i-pracownicy-administracji-powinni-sie-szkolic/> [in Polish]
22. Różańska-Bińczyk I. (2018) Transfer dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego Rozprawa doktorska [ransfer of good human resources management practices from business to local government units Doctoral dissertation] Lodz. <https://dspace.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/26154/Rozprawa%20Doktorska%20Rozanska-Binczyk.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [in Polish]
23. Strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej do 2034 roku Załącznik do uchwały nr..... Rady Ministrów z dnia [Human Resources Management Strategy in the Civil Service until 2034 Annex to resolution no.... of the Council of Ministers of] (Dz. U. poz....) URL: <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/konsultacje-publiczne-projektu-strategii-zaradzania-zasobami-ludzkimi-w-sluzbie-cywilnej-do-2034-roku> [in Polish]

Дата першого надходження статті до видання: 13.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 30.01.2026