

Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Академія праці, соціальних відносин і туризму

ІНТЕГРАЦІЯ НАУКИ ТА ОСВІТИ
У ФОРМУВАННІ ПРОФЕСІЙНИХ
КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ
ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У
КРАЇНАХ ЄВРОПИ

Колективна монографія

Київ-Полтава. 2026

Рекомендовано до друку Вченою радою Академії праці, соціальних відносин і туризму
(протокол № 10 від 30 червня 2026 року)

Авторський колектив: доктор наук з державного управління, професор, Лахижа Микола Іванович; кандидат наук з державного управління, доцент, Качан Яна Віталіївна; кандидат наук з державного управління, доцент, Кульчій Інна Олексіївна.

Рецензенти:

Антонова Ольга Валеріївна, д. н. держ. упр., професор, завідувачка кафедри публічного управління та митного адміністрування, Університет митної справи та фінансів (м. Дніпро)

Драгомирецька Наталія Михайлівна, д. н. держ. упр., професор, професор кафедри соціально-гуманітарних наук, Національний університет «Одеська політехніка» (м. Одеса)

Шевченко Сергій Олексійович, д. н. держ. упр., професор, професор кафедри адміністративно-правових дисциплін та публічного управління, Дніпровський державний університет внутрішніх справ (м. Дніпро)

Лахижа М.І., Качан Я.В., Кульчій І.О. Інтеграція науки та освіти у формуванні професійних компетентностей публічних службовців у країнах Європи: монографія / за заг.ред. професора М.І. Лахижі. Київ-Полтава. 2026. 120 с., електронне видання
ISBN 978-617-8877-26-2

Монографія видається в межах НДТ «Модернізація публічного управління, адміністрування та права в умовах європейської інтеграції» (Modernization of public management, administration and law in the conditions of European integration) (2024-2030), яка реалізується кафедрою публічного управління, адміністрування та права Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава) у співпраці з кафедрою публічного управління та публічної служби Академії праці, соціальних відносин і туризму в межах реалізації кафедрою загальноакадемічної НДТ «Ринок праці і розвиток профспілкового руху», (м. Київ)

У монографії розглянуто теоретичні аспекти та практику інтеграції науки та освіти у формуванні професійних компетентностей публічних службовців у країнах Європи (Болгарія, Німеччина, Польща та інші). Основою дослідження стали нормативно-правові акти Європейського Союзу та країн-членів, портали державних і громадських інституцій та вищих навчальних закладів. Здійснено теоретичний аналіз публікацій українських та зарубіжних вчених. Враховано вплив кризових ситуацій на розвиток освіти та науки, зокрема, показано специфіку їх впливу на процес реінтеграції ветеранів. Конкретизовано досвід зарубіжних університетів у дослідженні та запровадженні компетентнісного підходу у навчальному процесі.

Видання рекомендується науковим працівникам, викладачам, студентам закладів вищої освіти та публічним службовцям.

Розповсюджувати та тиражувати без офіційного дозволу НУ «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» та Академії праці, соціальних відносин і туризму забороняється.

© М.Лахижа, Я. Качан, І. Кульчій, 2026

© НУПП, 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	10
Розділ 2. РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ РЕСПУБЛІКИ БОЛГАРІЯ: НАПРЯМИ, МЕТОДИ ТА ФОРМИ.....	36
Розділ 3. НАУКА ТА ОСВІТА У ПІДГОТОВЦІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У НІМЕЧЧИНІ: КОМПЕТЕНТНІСНИЙ ПІДХІД.....	51
Розділ 4. ІНТЕГРАЦІЯ НАУКИ ТА ОСВІТИ У ФОРМУВАННІ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ПОЛЬСЬКИЙ ДОСВІД	61
Розділ 5. ІНКЛЮЗИВНА ОСВІТА ВЕТЕРАНІВ: КЛЮЧОВІ ПРИНЦИПИ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ.....	74
ВИСНОВКИ	88
ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА	92

ВСТУП

Актуальність дослідження визначається необхідністю вивчення та усвідомлення зарубіжного досвіду поєднання науки та освіти у процесі підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців шляхом узагальнення теоретичних підходів та аналізу європейських практик для підготовки рекомендацій щодо вдосконалення системи забезпечення професійної підготовки та розвитку публічних службовців в Україні. На основі аналізу досвіду європейських країн ставиться завдання з'ясувати роль, форми та методи інтеграції науки та освіти у формуванні професійних компетентностей публічних службовців.

Традиційним для вивчення, але актуальним залишається перехід від класичної моделі знань до компетентнісного підходу, що поєднує фахову підготовку, цифрову грамотність, лідерські якості та високі етичні стандарти.

Дослідження проводилося в рамках НДТ «Модернізація публічного управління, адміністрування та права в умовах європейської інтеграції» (Modernization of public management, administration and law in the conditions of European integration) (2024-2030). Завдання НДТ полягають в проведенні аналізу практики публічного управління в країнах ЄС щодо питань визначення адміністративно-територіальної основи органів публічного управління, розмежування повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади, що дозволить виробити та запропонувати конкретні пропозиції з реформування органів публічного управління в Україні. Згідно із поставленими завданнями встановлено та розвиваються творчі стосунки з науковцями посткомуністичних країн. Партнерами у науковій діяльності є професор Ніколай Арабаджийський (Новий Болгарський Університет, Софія, Болгарія), завідувачка кафедри «Адміністрація, управління та політичні науки» доктор Іванка Банкова (ВНЗ «Чорноризець Храбр», Варна, Болгарія), доктор, доцент Гедімінас Бучюнас (Університет Вітовта Великого; Академія громадської безпеки Університету Миколаса Ромеріса, м. Каунас, м. Вільнюс, Литва) та інші вчені.

Матеріали досліджень періодично публікувалися авторами та апробовані на наукових конференціях, зокрема, кафедрою публічного управління, адміністрування та права НУ «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» спільно з колегами з України, Болгарії, Польщі, Бельгії, Латвії, Хорватії проводиться щорічна міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Організаційно-правові аспекти публічного управління».

Гіпотеза дослідження на тему «Інтеграція науки та освіти у формуванні професійних компетентностей публічних службовців у країнах Європи» ґрунтується на припущенні, що системна інтеграція наукових досліджень у зміст освітніх програм (на прикладі провідних європейських інституцій, таких як KSAP у Польщі чи ENA/INSP у Франції) забезпечує перехід від репродуктивної моделі навчання до інноваційної. Це створює публічним службовцям умови не лише для опанування основ чинного законодавства, а й для розвитку широкого кола компетентностей, необхідних для вирішення складних проблем (wicked problems) у динамічному середовищі. Інтеграція науки і освіти дає синергетичний ефект, який збагачує і науку, і освіту та створює оптимальні умови для формування компетентної – професійної – публічної служби

Об'єктом дослідження було визначено процес формування і розвитку комплексу компетентностей публічних службовців у країнах Європи.

Предмет дослідження - інтеграція науки та освіти у формуванні професійних компетентностей публічних службовців

Методологія дослідження включала системний, структурно-логічний та функціональний підходи та метод компаративного аналізу, що дозволило виявити ключові напрями вироблення та реалізації державної політики у сфері освіти і науки та використання їх досягнень для посилення рівня компетентності публічних службовців. Важливим був метод вмонтованого (включеного) спостереження, використання якого обумовлювалося поєднанням авторами наукової, навчальної діяльності та практичним досвідом роботи в органах публічної адміністрації

Крім інших, поставлено завдання систематизувати та узагальнити наукові джерела основних вітчизняних та зарубіжних джерел і літератури

З початку 2026 року автори беруть участь у реалізації проекту «Інклюзивна екосистема соціально-економічної реінтеграції ветеранів: безпекоорієнтований підхід», що серед інших питань передбачає дослідження компетентностей працівників органів влади у роботі з ветеранами, забезпечення можливостей для освіти ветеранів та вивчення зарубіжного досвіду. Осмисленню питань впровадження компетентнісного підходу до організації навчання ветеранів та публічних службовців, що працюють з ветеранами, сприяє участь авторів у проведенні низки тематичних семінарів (2023-2-25 роки).

Авторами вивчався досвід компетентнісного підходу до підготовки фахівців для системи публічної служби в Болгарії, Польщі та Німеччині, який використовувався при розробці та удосконаленні освітніх програм для публічних службовців та юристів у Національному університеті «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава) та Академії праці, соціального розвитку і туризму (м. Київ). У цьому дослідженні поставлено завдання охарактеризувати досвід європейських країн та визначити можливі напрями його адаптації в Україні. Вибір Болгарії, Німеччини та Польщі пояснюється в першу чергу мовним фактором, а також - різними умовами для розвитку науки і освіти, що пояснюється в першу чергу економічними причинами та рівнем європеїзації - ФРН стала членом стала одним із фундаторів нинішнього Європейського Союзу, Польща стала членом ЄС у 2004 році, Болгарія – у 2007.

Проблема поглиблення інтеграції науки і освіти органічно доповнюється врахуванням змін на ринку праці. Трансформація трудових відносин та профспілкового руху у посткомуністичних країнах була окремим напрямом дослідження за участю авторів [186].

Головними джерелами дослідження стали офіційні сайти органів влади, соціальних інституцій та освітніх закладів, а також наукові публікації.

Задекларована у назві монографії тема об'єднує низку явищ та процесів, характерних для розвитку публічної адміністрації в епоху глобалізації,

глокалізації, євроінтеграції, диджиталізації. Зважаючи на формування цифрової економіки та суспільства знань, зростає роль науки та освіти, які особливо необхідні у сферах людської діяльності, пов'язаних з управлінською діяльністю. Багатоаспектність проблеми визначає необхідність комплексного дослідження, яке має інтегрувати наукові напрацювання із різних галузей людської діяльності з практикою їх застосування.

З'ясування ролі університетів та інших вищих навчальних закладів дозволяє охарактеризувати їх як осередки соціальної відповідальності, що забезпечують адаптивність кадрів до сучасних викликів, а в Україні додатково - і післявоєнного відновлення. Науковий дискурс охоплює необхідність модернізації публічного управління через розвиток цифрових і комунікативних навичок, що є фундаментом довіри суспільства до влади. Системний розвиток професіоналізму публічних службовців є стратегічним інструментом забезпечення стійкості державних інституцій та успішної модернізації країни.

Актуальність теми зростає і у зв'язку з незавершеністю реформування публічної служби України, зокрема, системи підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, що помітно з певних протиріч у статті 48 Закону України «Про державну службу» (наприклад: п.3 «Науково-методичне забезпечення діяльності системи підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців здійснює Національна академія державного управління при Президентові України - вищий навчальний заклад з особливими умовами навчання, які визначаються Кабінетом Міністрів України» (припинено діяльність з 2021 року) [138] та у «Положенні про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [142] (наприклад: не згадано про підготовку фахівців за рівнем бакалавра, хоча стандарт затверджено у 2018 році (ст.6).

Певні розходження із законом України «Про державну службу» (наприклад, в частині, що стосується кадрового резерву) має і Стратегія

реформування державного управління України на 2022-2025 роки, яка передбачає «створення сучасної, цілісної, мобільної та гнучкої системи професійного навчання з розвинутою інфраструктурою, ефективним управлінням і належним ресурсним потенціалом» та «забезпечення функціонування і розвитку ринку надання освітніх послуг у сфері професійного навчання» [36]

Такі розходження підтверджують пошуки оптимального варіанта та динамічність нормативно-правового забезпечення фахової підготовки публічних службовців в Україні. Проте в ході цього процесу приймаються й рішення, які багатьма вченими оцінюються як невірні, наприклад, фактична ліквідація Національної Академії Державного Управління при Президентові України чи реорганізація Національного агентства державної служби, яка призвела до значної втрати його впливу та можливостей на регіональному та місцевому рівнях.

Потребують подальшого дослідження у порівнянні із зарубіжною практикою питання щодо пов'язаності наукового та освітнього забезпечення розвитку публічної служби з кадровим резервом чи визнання обов'язковості вищої спеціальної освіти для заняття певного рівня посад тощо.

В процесі реформування вищої освіти України актуалізуються і питання організації роботи вищих навчальних закладів, зокрема, рівень їх автономності. Ключовою проблемою є низький рівень оплати праці викладачів та висока завантаженість і регламентація діяльності. Наприклад, багато питань виникає при забезпеченні розмежування функцій наукових і науково-педагогічних працівників. На нашу думку, це одна з найскладніших управлінських і юридичних задач у сфері вищої освіти та державного управління. Основна проблема полягає в тому, що ці ролі часто переплітаються, але регулюються різними нормами та вимогами. Зокрема, дискусійним є поєднання статусу педагогічного працівника з вимогою щодо наявності не менше п'яти публікацій у фахових виданнях з кожної дисципліни, викладання якої він забезпечує. Постає проблема впровадження результатів наукових досліджень у навчальний процес.

Є питання щодо співвідношення робочого часу та навантаження, фінансування та джерел виплати, критеріїв оцінювання, тривалості відпусток, процедури присвоєння вчених звань доцента та професора тощо.

Актуалізувалися питання запровадження дуальної освіти для публічних службовців. Німецький та болгарський досвід свідчать, що це не лише можливо, а й необхідно в Україні. Процеси диджиталізації, а також умови воєнного стану в Україні зумовили посилення ролі дистанційного навчання та самоосвіти у системі професійного розвитку публічних службовців, поступово впроваджується і дуальна освіта.

Водночас необхідно звернути увагу на запевнення вищих навчальних закладів, що «При організації навчального процесу до уваги беруться ті чинники, які формують запити до нового покоління державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» (Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби. Національний університет імені Тараса Шевченка) [111]

При цьому активно забезпечується взаємодія науки та освіти, що помітно, зокрема, з аналізу матеріалів науково-практичних конференцій та Освітніх і Робочих програм [52; 176]

Поштовхом до написання низки статей та цієї монографії стало усвідомлення необхідності системного вивчення зарубіжного досвіду інтеграції науки й освіти на основі компетентнісного підходу у підготовці публічних службовців та можливостей його адаптації для потреб закладів вищої освіти і практики публічного управління в Україні.

Розділ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Теоретичні аспекти формування та розвитку професійних компетентностей публічних службовців базуються на системній основі, що ґрунтується на національній системі освіти, вимагає наукових підходів, враховує завдання публічної адміністрації і поєднує знання, вміння, навички та особистісні якості, необхідні для ефективного виконання публічними службовцями посадових обов'язків. У сучасних умовах цей процес орієнтований на інноваційні методи навчання, лідерство та етичні стандарти.

Українськими вченими (С. Шевченко, 2020) відзначалася інтернаціоналізація вищої освіти в Україні. Нова стратегія і траєкторія її розвитку вбачалися в таких напрямках публічного управління цим процесом: «Впровадження перспективних освітніх технологій, спрямованих на підвищення ефективності та якості освітніх послуг, використання досвіду західних країн, міждержавної взаємодії в її інтернаціоналізації, створення сприятливих умов для розвитку внутрішньої інтернаціоналізації і втілення міжнародних стандартів якості, механізмів та інструментів її забезпечення, забезпечення рівного доступу до якісної освіти та можливостей її здобуття упродовж життя, впровадження академічної мобільності в університетах через механізм студентського та викладацького обміну та участі студентів у програмах подвійних ступенів, індивідуальних грантах та дослідницьких програмах, навчанні на контрактній основі та за міжнародними угодами» [203]

Суттєвий вплив на процес інтернаціоналізації освіти мають європейські студії в університетах України, впровадження яких пов'язується з глобалізацією та євроінтеграційних прагненнях України, а реалізація відбувається за підтримки зарубіжних партнерів, зокрема, програми «Навчання впродовж життя» Європейського Союзу [52]. Помітну роль у цьому процесі європеїзації відігріє Всеукраїнська громадська організація «Українська асоціація європейських

студій», членство в якій сприяє обміну інформацією та активізації наукових досліджень [192]

Відзначається також формування соціальної відповідальності університетів України в умовах війни та під час повоєнного відновлення [135]

Університети розглядаються (О. Оржель, 2023) як місток між теорією і практикою, у якому поєднуються освітнє, дослідницьке і соціальне завдання. Актуалізація ролі університетів пов'язується в першу чергу з формуванням суспільства знань, що вимагає нових функцій і компетентностей від публічної адміністрації.

Доцільно врахувати необхідність теоретичного осмислення формування професійних компетентностей публічних службовців з урахуванням перспективи розвитку суспільства та забезпечувати єдність підходів на державному рівні з урахуванням регіональних та місцевих особливостей і потреб. Суттєвою є необхідність впливу публічної адміністрації на майбутнє держави чи регіону, що вимагає врахування перспективи змін на ринку праці, в освіті, науці тощо [186].

Зростає і роль професійної мобільності учасників освітнього процесу, що є вимогою часу і знаходить відображення у вимогах до реформування вищої освіти. Характерно, що феномен професійної мобільності розглядається українськими вченими як невід'ємний компонент сучасної вищої освіти [158, с. 8], пов'язуючись з Болонським процесом [190], реформуванням освітньої сфери, формуванням професійної адаптивності, кар'єрної компетентності, транспрофесійними компетенціями тощо.

Такий підхід яскраво простежується при вивченні зарубіжного досвіду модернізації публічної адміністрації в умовах європейської інтеграції [93; 94; 95].

Українськими вченими вже проведено значну роботу по дослідженню європейського досвіду забезпечення якісного кадрового складу публічної служби. В основному увага зверталася на досвід розвинених країн – Великобританії, Німеччини, США, Франції). Прикладом може бути

дисертаційне дослідження Ж. Таланової [178]. Цей підхід зберігся і досі, що помітно з публікацій [179] (О. Білик, В. Бойко, Т. Коломоець, Д. Татоян, М. Хім, Ю. Яшина та інші). Але вже на початку 2000-х років досліджувалися й тенденції підготовки державних службовців у країнах Центральної та Східної Європи Г. Опанасюк [119], а також - В. Бурдяк, Г. Зеленько, В.К, М. Лахижа, В. Олуйко, Г. Трегубенко та інші.

Впровадження компетентнісного підходу в процес підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців почалося в США та Великобританії (1970-1980 роки) з метою зростання ефективності та результативності публічної служби. Основними перевагами нового підходу вважалися ефективність при досягненні поставлених завдань, мобільність при переході працівників з приватного сектору в публічний і навпаки та адаптивність як можливість адекватно реагувати на нові виклики.

Ретроспективний аналіз свідчить, що компетентнісний підхід розглядався в Україні уже з 1990-х років, але перехід від наукових дискусій до практичного втілення відбувся в ході європеїзації – Болонського процесу та адаптації українського законодавства до європейських стандартів. «Ключові компетентності» публічних службовців обговорювалися уже у 2002-2004 роках в рамках проєктів ПРООН («Демократичне врядування та розвиток громадянського суспільства» та інші).

Фундаментальною основою компетентнісного підходу стала затверджена урядом Національна рамка класифікацій [141], яка увела опис кваліфікаційних рівнів для забезпечення якості освіти. Освітня класифікація трактується як «сукупність встановлених стандартом освіти та здобутих особою компетентностей та/або результатів навчання». Новий Закон України «Про вищу освіту» (2014) результатом навчання визначив не суму знань, а загальні та професійні компетентності. Компетентність визначено як «здатність особи успішно соціалізуватися, навчатися, провадити професійну діяльність, яка виникає на основі динамічної комбінації знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей» [137, п.13 ст. 1].

Цей підхід дістав розвитку у новому Законі України «Про державну службу» (2015), який трактує професійну компетентність як «здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку» [138].

Суттєвий вклад у осмислення сучасних методів публічного управління належить Організації Економічного Співробітництва і Розвитку (ОЕСР). Починаючи з 2007 року офіційні доповіді ОЕСР розвивають відповідну концепцію ефективності публічного управління в період глибоких трансформацій та викликів. У доповіді 2025 року відзначено, що старіння населення, подвійний перехід до цифрової та зеленої економіки, низький рівень довіри до державних інституцій, стагнація продуктивності та обмежений фінансовий простір випробовують стійкість та ефективність державних інституцій як ніколи раніше, що вимагає впровадженням сучасних підходів до публічного управління [237]. Остаточно компетентнісний підхід закріпився в Україні в ході реформи освіти (2017-2020 роки, Закон України «Про освіту», стандарти за спеціальностями, ліцензування та акредитація з урахуванням відповідності цим стандартам тощо) як завдання розширення здатностей публічних службовців отримувати та використовувати в конкретних ситуаціях необхідні знання, вміння і навички.

Аналіз останніх публікацій засвідчує належну увагу українських вчених до проблематики формування та розвитку професійних компетентностей публічних службовців, що яскраво проявилось, наприклад, у монографії В.М. Сороко [168]

Ретроспективний аналіз засвідчує, що з початку 2000-х років йшлося в основному про професіоналізацію державної служби (Н. Колісніченко, В. Луговий, В. Олуйко, Л. Пашко, С. Серьогін та інші), етику державної служби (Т. Василевська, М. Рудакевич), компетенції та компетентності керівників (Н. Гончарук, Т. Мотренко, І. Сурай та інші) тощо.

Значна увага зверталася на забезпечення розвитку комунікативних компетентностей публічних службовців (Н. Драгомирецька, 2007) [43]. Можна стверджувати про створення в Одесі наукової школи комунікативної діяльності в публічному управлінні, що підтверджується низкою захистів дисертацій (І.В. Матвеєнко (2025) [106] та інші)

Активно продовжується й теоретичне та практичне забезпечення етики публічної адміністрації [167], а здатність запобігання корупції вважається необхідною рисою публічного службовця [87]

Інституційне забезпечення впровадження «комунікативної компетенції» характеризує Т. Сивак (2017), відзначаючи, що: «Гостро постає проблема кадрового забезпечення спеціалістами з питань стратегічних комунікацій та, що більш важливо – відбувається підміна понять чи поєднання діяльності з питань стратегічних комунікацій зі стратегічним плануванням та / чи зв'язками з громадськістю, ЗМІ тощо» [165]. На думку Т. Сивак, найбільш використовуване тлумачення терміну «стратегічні комунікації» дає «Політика стратегічних комунікацій НАТО» [277]: «скоординоване і належне використання комунікативних можливостей».

У наступні роки більше уваги стали звертати на інноваційні підходи до професійного розвитку публічних службовців та імплементацію успішних зарубіжних практик. Наприклад, досліджувалися організаційно-правові аспекти підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації фахівців у сфері європейської інтеграції в посткомуністичних країнах (М. Лахижа, Г. Трегубенко; 2013) [102]. Серед публікацій наступного періоду варто виділити монографії: (С. Серьогін, Є. Бородін, Н.Липовська, І. Шпекторенко та ін.) [185]; О. Петроє, Л. Федулова, О. Антонова, Л. Воронько та інші) [110], (Я. Качан) [67] та дисертаційні роботи: О. Антонової (Формування стратегічної компетентності державних службовців України; 2018), Т. Копил-Філатової (Професійна підготовка майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти; 2024), Л. Корнути (Професійна компетентність публічних службовців: адміністративно-правовий аспект; 2024),

Г. Трегубенко (Інноваційні компоненти підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні; 2025) та інші.

Європейський досвід професійного навчання публічних службовців був предметом обговорення комітету Верховної Ради України (2021) [73]. Того ж року в рамках реалізації Проєкту ЄС-ПРООН з парламентської реформи опубліковано Експертний документ на тему: «Професійний розвиток державних службовців: зарубіжний досвід» - короткий огляд на прикладі Великобританії, Франції та Сполучених Штатів Америки [54]. Проте можна констатувати, що зарубіжний досвід компетентнісного підходу до підготовки публічних службовців вивчений ще недостатньо. Зокрема, потребує додаткової уваги конкретний досвід організації навчання: підготовки освітніх програм та навчальних планів, методика визначення та забезпечення досягнення необхідних компетентностей та результатів навчання тощо.

Вважаючи логічним робити огляд літератури окремо по кожній з країн, досвід яких вивчався (Болгарія, Німеччина, Польща), не можемо не відзначити окремі дослідження, які стосуються теоретичних проблем взаємодії науки і освіти у формування компетентностей публічних службовців. Загальними тенденціями, які простежується з 1990-х років стало уважне ставлення до розробок вчених розвинутих країн та аналізу їх досвіду, а також – вивчення та пристосування до потреб публічної адміністрації практики роботи з людськими ресурсами у бізнесі. Фундаментальним завданням та викликом управління людськими ресурсами названо визначення та розвиток компетенцій таким чином, щоб організація могла функціонувати найефективніше [333]. Послідовними кроками на цьому шляху є побудова моделей компетентностей та визначення найактивніших методів управління компетентностями. Наступними кроками стало вироблення Європейської рамки кваліфікацій та Національних рамок кваліфікацій. Метою роботи над Польською рамкою кваліфікацій було створення можливостей для визначення попиту на кваліфікації з боку роботодавців та пропозиції кваліфікацій, отриманих за допомогою різних форм навчання, а також підтвердження досягнутих результатів навчання. Це мало

полегшити роботодавцям набір компетентних працівників та сприяти оцінюванню або модифікації результатів навчання та підготовки, отриманих у різних навчальних закладах (включаючи професійно-технічні училища, університети та навчальні заклади), для задоволення потреб ринку праці. Вважалося (і підтвердилося), що такий підхід також підтримує учнів чи студентів у плануванні їхнього особистого та професійного розвитку, підтримуючи розвиток ставлення до навчання протягом усього життя [333].

Зазвичай поняття «компетентності» розглядається у вузькому значенні слова – як поєднання знань, вмінь та навичок. Доцільним видається широке трактування цього поняття, яке наводить Л. Корнута відносно публічних службовців: «базовими елементами структури професійної компетентності публічних службовців є: 1) знання; 2) вміння; 3) навички; 4) компетенції; 5) етика та інтегритет; 6) комунікація; 7) соціалізація; 8) емоційна інтелігентність; 9) адаптація до змін; 10) особистісні якості; 11) мотивація» [77]

Т. Ковальський (Польща) компетенції розуміє як - знання, навички, таланти, стилі поведінки, особистість, принципи, інтереси та інші характеристики, які, будучи використаними та розвиненими в робочому процесі, призводять до досягнення результатів, що відповідають стратегічним цілям підприємства (за Т. Ростковським). На його думку, здатність кожного працівника усвідомлювати своє місце в організації та важливість удосконалення конкретних компетентностей шляхом спеціального навчання для успіху всієї організації позитивно впливає на мотивацію та самооцінку, підвищуючи ефективність програм розвитку. Крім того, відзначено, що детальні цілі сприяють постійному та остаточному моніторингу реалізації. Тільки в такій ситуації, пов'язуючи потреби в навчанні з потребами організації та працівників, можна говорити про управління навчанням [258, с. 247].

Дискусійність та широту питання про складові поняття «компетентність» підтверджується оглядом його осмислення у науковій літературі. Інколи, путаються поняття «компетенції» та «компетентності» та їх наповнення.

Наприклад, О. Черчатий та Г. Трегубенко (2014), аналізуючи процес вивчення та впровадження в Україні іноземного досвіду підвищення професійної компетентності працівників органів влади, відзначали необхідність врахування «принципів системності та практичного спрямування з широким використанням сучасних інноваційних технологій, які відповідають вимогам часу» [201]. На науково-практичній конференції НАДУ (2016) йшлося про розвиток професійних *компетентностей* державних службовців [163]

Н. Махначова, І. Семенюк та Р. Шевчук (2024) під професійною *компетентністю* публічного службовця пропонують розуміти «практичну здатність суб'єкта публічного адміністрування застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості в процесі своєї професійної діяльності» [107].

Водночас, А.М. Зленко розуміє «компетенції» як «сукупність індивідуальних характеристик, які визначають якість виконання роботи» [49], вважаючи основними компетенціями для оцінки персоналу наступні: професіоналізм, якість роботи, стресостійкість, орієнтація на результат, ініціативність, командний гравець, прагнення до розвитку.

І. Клименко, О. Акімов та Е. Афонін в монографії (2016), в основу якої покладено результати науково - дослідної роботи «Розробка моделей зрілості та компетенцій державних службовців в сфері аналізу та управління інформацією для прийняття управлінських рішень» (ДР No 0110U002472) пишуть про «моделі компетенцій державних службовців» [72]

К. Процак та І.Матвій розглядають (2018) інноваційні підходи до розвитку «компетенцій» публічних службовців і характеризуючи ключові елементи «лідерської *компетенції*» широко виписують складові умінь та навичок, але вказують на необхідність знання лише загального законодавства держслужби [156, с. 88]

В. Остап'як та Ф. Шахін вживають ці поняття паралельно, а *компетентнісний* підхід у підготовці кадрів для державної служби характеризують як «формування комплексу знань, умінь, навичок, ціннісних

орієнтацій та особистісних рис, що відповідають потребам сучасного врядування» [127, с. 564]

На наш погляд, доцільно уточнити ці поняття, зважаючи на пояснення словників. Новий тлумачний словник української мови пояснює поняття «компетентний» як «який має достатні знання в якій-небудь галузі; який з чим-небудь добре обізнаний; тямущий», а «компетенція» - добра обізнаність з чим-небудь; коло повноважень організації, установи чи особи [114]

Певна невизначеність у словнику значно розширюється на практиці. Тому у нашому дослідженні ми поняття «компетенція» розуміємо як коло повноважень і концентруємо увагу на широкому розумінні слова «компетентність» як поєднання знань, вмінь, навичок, ціннісних орієнтацій тощо.

В умовах диджиталізації помітною стає вимога формування цифрових компетентностей, які стають обов'язковими для публічних службовців. Досить детальний опис вузлових цифрових компетенцій публічних службовців, які мають сприяти економічному розвитку країни, сформульовано на сайті Міністерства цифровізації Республіки Польща (таблиця 1.1)

Таблиця 1.1

Базові напрями та значення розвитку цифрових компетентностей публічних службовців

№	Напрямок	Значення	Зміст
Внутрішня ефективність ПА			
1	Зростання ефективності діяльності публічної адміністрації	Посадовці з розвиненими цифровими навичками можуть ефективніше керувати адміністративними процесами, що призводить до підвищення ефективності роботи офісу. Електронний документообіг, цифрові форми та електронні послуги забезпечують швидше та ефективніше обслуговування громадян та бізнесу.	Акцент на е-урядування, документообіг, автоматизація, стандартизація
2	Економія бюджетних коштів	Впровадження цифрових інструментів зменшує операційні витрати, такі як папір, зберігання документів та традиційне	Витрати на впровадження цифрових технологій компенсуються

		листування. Цю економію можна спрямувати на інші, ключові проекти розвитку	вигодами і мають довгостроковий ефект
3	Краща співпраця	Цифрово грамотні посадовці можуть краще співпрацювати з іншими установами державного сектору, а також з приватним сектором та некомерційними організаціями, сприяючи обміну знаннями та створенню інноваційних рішень для спільних державно-приватних проектів.	Інтероперабельність систем. Розширення кола партнерів. Сприяння розвитку Публічно-Приватного Партнерства
Якість адмінпослуг та довіра			
4	Збільшення кількості інновацій	Державні службовці з цифровими навичками частіше впроваджують інноваційні рішення, які можуть покращити якість державних послуг. Такі інновації, як цифрова ідентифікація, автоматизація процесів та аналітика даних, сприяють кращому управлінню державними ресурсами.	Поєднання цифрових компетентностей з розвитком організаційної культури
5	Транспарентність та доступність адмінпослуг	Цифровізація адміністрування підвищує прозорість офіційних дій та доступність державних послуг. Завдяки цифровим технологіям громадяни можуть легше відстежувати адміністративні процеси, що підвищує довіру до державних установ.	Відповідність вимогам належного врядування. Прозорість рішень Відкритість Доступність, включаючи інклюзивність
6	Прискорення інвестиційних процесів	Ефективне та цифрове адміністрування може значно пришвидшити процеси, пов'язані з інвестиціями, такі як отримання дозволів та доступ до інформації. Швидші та прозоріші процедури приваблюють інвесторів та сприяють економічному розвитку.	Дерегуляція, цифрові сервіси для бізнесу і громадян, «єдине вікно», цифрові реєстри та дозволи
Стратегічна стійкість, безпека та розвиток			
7	Покращення безпеки та захисту даних.	Розуміння державними службовцями принципів цифрової безпеки має вирішальне значення для захисту персональних даних та державних ресурсів від кіберзагроз. Ефективний захист ІТ-систем державного управління є основоположним для стабільності та довіри до державних установ.	Критично важливий напрям Кіберстійкість (resilience). Стандартизація (ISO та інше) Управління ризиками
8	Освіта та розвиток цифрових компетенцій суспільства	Посадовці, як лідери в галузі цифрових технологій, можуть сприяти та підтримувати розвиток цифрових компетенцій у	Держава та ПА як драйвер диджиталізації

		суспільстві. Організовуючи навчальні курси, семінари та інформаційні кампанії, вони можуть сприяти підвищенню рівня цифрових навичок громадян.	Партнерство ПА, університетів та бізнесструктур
--	--	--	---

Згідно: [187; 227]

Українськими вченими (І. Шпекторенко) виокремлено рівні сформованості компетентностей в умовах диджиталізації:

«1. Базовий рівень (усі службовці): цифрова компетентність, робота з е-процесами та е-документами, безпека даних.

2. Функціональний рівень (керівники): процесний реінжиніринг, управління даними, постановка технічних завдань на цифрові рішення.

3. Управлінський рівень (керівники): формування цифрових стратегій, управління механізмами і комплексними інструментами.

4. Стратегічний рівень (вищий корпус): розробка теорій і концепцій цифрового публічного управління, архітектура державних даних і сервісів» [206; с. 491]

Приймаючи до відома таку градацію, важливо водночас зважати на специфіку та умовність кожного з цих рівнів. Так, розробка стратегій (3), теорій і концепцій (4), як правило, здійснюється не керівниками, а експертами вищого рівня.

Відмічаємо й дискусію відносно первинності тієї чи іншої з компетентностей. Наприклад, А. Мудрик вважає, що інтегральним фактором, який об'єднує всі структурні компоненти професійної компетентності у цілісну систему і забезпечує чіткість та організованість функціонування організаційно-комунікативних вмінь фахівців, надаючи тим самим доцільності їх професійній реалізації, є особистісна вимогливість», розуміючи її як психологічну властивість людини, вміння керуватися у вчинках стійкими принципами, підкорювати свою поведінку власним переконанням та адекватно оцінювати свої дії. Автор пропонує відрізнити два види особистісної вимогливості - адаптаційно-інтернальна (визначається стресостійкістю, працездатністю,

колегіальною ліберальністю, довірливістю та комунікабельністю), стагнаційна (характеризується невротичністю, критичною оперативністю, колегіальною директивністю, домінуванням та комунікабельністю).

Визнаючи логіку такого підходу, водночас доцільно зацентрувати увагу на характеристику особистісної вимогливості як складової етичних компетентностей.

З цієї точки зору нам видається необхідним відзначити потребу у формування етичних (в першу чергу) та інших компетентностей з принципами публічної служби та правилами етичної поведінки.

В Україні ці принципи та правила затверджувалися неодноразово в різних нормативно-правових актах, наприклад, у Постанові Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2016 р. №65 (втратила чинність), Законі України «Про правила етичної поведінки» (2012, втратив чинність 2014) [147] та діючих Загальних правилах етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (2016) [140], Законі України «Про державну службу» (2015, ст.4) [138], Законі України «Про запобігання корупції» (2014, Розділ VI [139] та інших

На нашу думку, всі ці вимоги та компетентності публічного службовця можна об'єднати поняттям «професіоналізм» (високий рівень майстерності, компетентності, досвіду), «професіоналізація» - оволодіння професією як своїм постійним заняттям чи «професійність» (відповідність стандартам). Професіоналізм публічного службовця — це інтегрована характеристика особистості, що охоплює рівень фахових знань, практичних навичок, досвіду, етичних якостей та здатність ефективно реалізовувати функції публічного управління відповідно до встановлених стандартів.

Підтвердження такого підходу ми знайшли у публікаціях зарубіжних вчених: болгарських (І. Величков, Г. Стойчева), які аналізують категорію «професіоналізм» в діяльності публічної адміністрації стверджують, що : «Професіоналізм — це якість, стан, рівень, який нелегко досягається і є результатом багатьох зусиль, результатом великої роботи та конкретних

практичних дій. Професіоналізм публічної адміністрації – це якісне визначення її можливостей, її престижу та довіри, якою вона може користуватися при виконанні своїх обов'язків» [18]; німецьких (Ю. Шютц, У. Ельшольц), які концентрують увагу на професіоналізації (professionalisierung) у закладах освіти [302], польських (В. Федерчук), який розглядає професіоналізацію публічної служби як завжди актуальне завдання [232]; (В. Якимович), який пише про потребу професіоналізації публічної адміністрації [245]

Проте черговий раз варто наголосити на необхідності комплексного підходу – добросовісний публічний службовець мусить мати професійні знання, вміння та навички для якісного виконання своїх обов'язків, тобто бути професійним.

Звертаємо увагу і на твердження німецьких авторів (Ю.Франц, Х. Спатшек, А. Рісен), які підмітили, що дефіцит кваліфікованих працівників у соціальній роботі та пов'язані з цим небезпеки депрофесіоналізації та руйнування професійних стандартів наразі суперечливо обговорюються в Німеччині на різних форумах, як у галузях практики, так і серед постачальників послуг, у програмах навчання та на факультетах, професійних асоціаціях, на різних рівнях політичної системи, у робочих групах, профспілках та організаціях користувачів, а також у публікаціях, що стосуються ширших суспільних вимірів [233] Ключовими причинами та передумовами зростання потреби у фахівцях із соціальної роботи названо, перш за все, розширення нових сфер діяльності, зростаючу суспільну потребу у вирішенні соціальних проблем, нові завдання розвитку та зміна поколінь у професії

Пов'язаним вважається й питання професіоналізації персоналу професійної освіти. Німецькі вчені та практики уважно відносяться до цієї проблеми, включаючи й вивчення досвіду інших країн. Як приклад можна навести монографію німецьких вчених (А. Баль, П. Грольман, Німеччина) [212], у якій наводяться цікаві приклади підвищення професіоналізму завдяки реалізації Програми Леонардо да Вінчі та інших. Оскільки в Німеччині

педагогічні працівники мають статус публічного службовця, питання компетентностей для них має формуватися з урахуванням цього.

З теоретичної точки зору важливо зауважити одностайність розгляду питань розвитку професійних компетентностей публічних службовців як важливого завдання, яке має здійснюватися постійно. Слід зазначити умовність на практиці різниці між поняттями «професійний розвиток» та «підвищення рівня професійної компетентності» та необхідність при цьому взаємодії державних органів з навчальними закладами. Загальними тенденціями є розвиток мережі дистанційної освіти; застосування модульного принципу навчання, що забезпечує більшу гнучкість; індивідуалізація навчання та підвищення кваліфікації; орієнтація на безперервність навчання. Особливо важливого значення набуває диджиталізація (e-Government).

Доцільно виокремити порівняно невелику монографію німецьких авторів (Я. Шмелінг та Л. Брунс) «Компетентності, перспективи та навчальні методи в цифровому відкритому секторі» [301] Автори фіксують перехід від традиційної моделі підготовки кадрів до моделі, орієнтованої на результати діяльності у цифровому середовищі. Відзначається, що у цифровому середовищі недостатньо знань нормативної бази чи процедури вирішення питань, потрібні інтегровані компетентності – знання, вміння, навички, установки тощо). Автори простежують багатовимірну модель компетентностей – цифрові (робота з даними, кібербезпека, базове розуміння ІТ-принципів); соціально-комунікативні (взаємодія в команді, міжсекторна взаємодія, орієнтація на споживача послуг); когнітивно-адаптивні (здатність до навчання, критичне мислення, аналітичні можливості, робота в умовах невизначеності); етичні (цифрова етика, відповідальність, захист даних тощо)

Відповідно має трансформуватися й система освіти: перехід від жорстких програм, лекцій, стандартизації до міждисциплінарного навчання, інтеграція формальної, дуальної та неформальної освіти, індивідуалізація.

Важливим стає завдання максимально підтримувати здатність публічного службовця самостійно обирати та засвоювати знання, вміння і навички в умовах

інформаційного суспільства. Для університетів питання забезпечення гнучкості у роботі зі студентами набуває особливого значення як з точки зору організації навчання, та і з погляду на зміст освітніх програм та їх методичне наповнення. З'являється реальна конкуренція викладача та джерела миттєвого отримання інформації (ШІ, інтернет тощо). Тому важливішим стає не просто передача знань, а й формування вміння їх знаходити та аналізувати і використовувати. Зростає роль дисциплін, що допомагають формувати компетентності лідера, здатного до якісної комунікації, швидко орієнтуватися у ситуації, відповідально приймати рішення тощо.

Суттєвим видається питання про протиріччя, які виникають в процесі комунікацій. Так, польський вчений В. Стехли в монографії «Формальна освіта проти неформальної освіти та інформального навчання / Аналіз інституційної взаємодоповнюваності в контексті інтегрованої системи кваліфікацій» (2021) стверджує, що інституції, зорієнтовані на результати навчання, прозорість, порівнюваність і верифікацію, суперечать логіці бюрократії та ринку, вказуючи не на абсолютну несумісність, а на напруження між різними інституційними логіками [307] . Логіка результатів навчання зорієнтована не на процес, а на кінцевий результат: знання (з урахуванням практики – вміння та навички). Верифікація результатів через стандартизовані процедури оцінювання створює гнучку, відкриту модель, де визнаються різні освітні траєкторії.

Класична (веберівська) бюрократія базується на: формальних процедурах; ієрархії; стандартизації процесів; прив'язці до інституцій (диплом як результат). Отже, проблема в тому, що бюрократія оцінює процес і статус, а не реальні компетентності. Почасти це влаштовує навчальні заклади як монопольних формальних навчальних інституціях. Зокрема, це протиріччя помітно при організації дуальної освіти.

Навпаки, логіка ринку, передбачає конкуренцію, гнучкість, диференціацію тощо. що протирічить уніфікації стандартів (обмеження інноваційності), порівнюваності кваліфікацій тощо.

Отже, інституціоналізація заснована на результатах навчання підходу, зумовлює напруження між традиційною бюрократичною раціональністю та ринковими механізмами, водночас сприяючи формуванню гібридної моделі врядування, що поєднує стандартизацію, прозорість і визнання різноманітних освітніх траєкторій.

Таким чином, формування компетентнісного підходу має враховувати не лише переваги для якогось із секторів, а й протиріччя, що виникають при цьому. Зокрема, це проявляється на практиці при реалізації гасла про державу як надавача послуг.

Серед перспективних напрямів організації освітнього процесу останнім часом виділяється дуальна освіта – поєднання навчання у навчальному закладі з роботою, можливість якого посилюється завдяки новим комунікаційним технологіям. На нашу думку, яка підтверджується вивченням зарубіжної практики, такий досвід дуального навчання існує вже давно і пов'язується передусім з професійною освітою, оцінюючись як «місток до набуття професійного досвіду» (Х. Каменєв, Болгарія) [63]

Необхідно відзначити, що у «Концепції підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти» (2018), яка ґрунтується на німецькому досвіді, термін “фахівець” означає здобувача професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та вищої освіти та передбачається створення кластерів дуальної освіти основною проблемою названо «недостатній рівень готовності багатьох випускників закладів вищої, фахової передвищої та професійної (професійно-технічної) освіти до самостійної професійної діяльності на перших робочих місцях, що відповідають здобутій освіті» [148] Виникнення проблеми пов'язується: з неспрямованістю формальної освіти на розвиток у здобувачів затребуваних роботодавцями компетентностей; з відсутністю у значної частини науково-педагогічних і педагогічних працівників компетентностей, необхідних для формування актуальних практичних навичок у здобувачів освіти [148]

Таким чином дуальна освіта чітко поєднується з компетентнісним підходом до освітнього процесу та практики.

Постійний моніторинг інформації про перспективу підвищення кваліфікації підтверджує думку про зростання уваги до дуальної освіти. Як приклад, отримана авторами інформація про проведення міжнародного дистанційного науково-педагогічного підвищення кваліфікації на тему «Використання дуальної освіти при підготовці здобувачів вищої освіти: міжнародний досвід» (організатори -Інститут справ адміністрації публічної (ISAP) та IESF Міжнародна фундація науковців та освітян, 5-14 травня 2026 року, Люблін, Республіка Польща, 1,5 кредита ЄКТС)

Проблематика дуальної освіти активно обговорється як в Україні, так і у зарубіжних країнах, з точки зору її ефективності, а також - застосування у підготовці публічних службовців, що найповніше помітно в Польщі. Так, декларується поєднання компетентнісного підходу та дуальної освіти [218]

Особлива увага звертається на забезпечення цифрових компетенцій, які стають необхідними, враховуючи процес диджиталізації публічної адміністрації. Польськими вченими цифрові компетентності розуміються як широкий пакет навичок, пов'язаних не лише з комп'ютерними навичками та специфічним програмним забезпеченням, але й зі здатністю перевіряти та вибирати дані, навчатися та усвідомлювати загрози цифрового світу. У цьому контексті цифрові компетенції характеризуються як важливий елемент у поточних змінах. Оснащення працівників публічного управління адекватними цифровими компетенціями, тобто такими, що відповідають як вимогам законодавства ЄС та національного законодавства, так і потребам суспільства та відображають технологічний прогрес, розглядаються як вирішальний фактор цифрової трансформації місцевих органів влади.

За рішенням уряду Польщі у 2026 році студентам програми Вищої школи публічної адміністрації (KSAP) запропоновано денну форму навчання як основний варіант, і вони будуть запуснені першими, з умовною можливістю пізнішого запуску дуальної освіти. Програма дуальної освіти KSAP призначена для державних службовців та посадовців, які хочуть розвивати свої лідерські компетенції та набувати сучасних управлінських навичок. І пропонує всебічний

розвиток компетенцій: знань (основи права, адміністрування, державної політики та державних фінансів, стратегічного управління, інновацій), вмінь (вирішувати проблеми, забезпечувати етику, впроваджувати інновації), навичок (лідерські, аналітичні, прийняття рішень, командної роботи та управління, ефективного спілкування, стратегічного планування, впровадження цифровізації в адмініструванні), необхідних для майбутніх лідерів державного управління.

Усі студенти отримують стипендію (250 злотих за кожен день навчання), неоплачувану відпустку на час занять, організованих ВШПА, можливість проживання в гуртожитку та інше при зобов'язанні працювати в державному управлінні протягом трьох років після завершення навчання [260]

У 2019 році в Україні було запущено експеримент за участю 28 закладів вищої освіти та 16 – фахової передвищої. У 2021 році в Київській школі економіки проведено наукове дослідження ефективності пілотних проектів дуальної освіти, результати якого опубліковано у формі ґрунтовного ЗВІТУ. Відзначено, що «практики дуальної форми освіти суттєво відрізняються і для студентів, і для викладачів, і для університету» [47, с.40].

Звіт «Дуальна освіта для державних службовців: виклики та перспективи в Україні» (2021) [47] видається нам важливим як з точки зору теорії, так і практики. Доцільно виділити і процитувати кілька пунктів, у яких стверджується про значення та перспективи дуальної освіти: 1) дуальна освіта скоріш має переваги для студентів, які ще не мають досвіду державної служби (с.2); серед можливих ризиків програми варто виділити вузький фокус та орієнтацію на підходи, які використовує конкретний роботодавець (с.3); програмами дуальної освіти можуть бути або магістерські програми, або програми, що передбачають здобуття студентами другої вищої освіти (с.4); виділяють три основні моделі, які відповідають способу управління та регулювання дуальною освітою в різних країнах світу: ринкову, кооперативну та модель із сильним державним регулюванням (с.7); в українському законодавстві визначено декілька ключових формальних ознак дуальної освіти(с. 12) .

Автори Звіту вказують як на переваги, так і на недоліки дуальної освіти для кожної з категорій учасників процесу. Ключовою виглядає пропозиція – покращити комунікацію.

Для університетів відкриття ще одного навчального продукту не завжди вигідне з економічної точки зору, водночас для роботодавців та студентів така форма приносить низку переваг, хоча часто оцінюється як важча з точки зору навантаження. Проте варто враховувати той факт, що багато/ більшість студентів на магістерських програмах працюють паралельно з навчанням, переходячи на індивідуальний графік роботи.

У серпні 2025 року на обговоренні питання дуальної освіти, організованим Південним міжрегіональним управлінням Державної служби якості освіти, вона характеризувалася як «відповідь на запит часу, на потребу ринку, на очікування здобувачів. Вона покликана готувати не просто дипломованих фахівців, а конкурентоспроможних професіоналів, здатних ефективно працювати в реальних умовах. Її успіх – це не лише питання нормативної бази чи організаційної структури. Це питання довіри, партнерства і спільної відповідальності» [132]

Сприймаючи компетентнісний підхід як комплексний, важливо враховувати роль у процесі його забезпечення здобувачів, які мають отримати якісну і актуальну освіту, викладачів, які повинні мати високий рівень власної компетентності, аби зможти передати частину знань, вмінь та навичок студентам та роботодавцям як стейкхолдерів. З цієї точки зору доцільним видається аналіз можливостей і потреб кожної з цих категорій учасників навчального процесу.

Проведений аналіз зарубіжного досвіду свідчить також про посилення значення співпраці між вищими навчальними закладами різних країн. Як приклад можна навести реалізацію у 2019-2022 роках міжнародного навчального проекту «SYNERGIA» («SYNERGIA – мережа співпраці та обміну досвідом для високопосадовців Центральної та Східної Європи»), який реалізується польською Школи публічної адміністрації у партнерстві з Інститутом державного управління (IPA) у Болгарії, Школою державного управління Латвії та

Національним університетом державної служби в Угорщині. Ідея полягає в модернізації та вдосконаленні управління в державному управлінні в країнах Центральної та Східної Європи шляхом навчання та обміну досвідом між вищими державними службовцями з чотирьох країн – Польщі, Болгарії, Латвії та Угорщини. Спеціалізована міжнародна навчальна програма спрямована на підвищення знань та навичок вищих державних службовців в управлінні адміністрацією, а також на впровадження підготовлених міжнародних рекомендацій та передового досвіду в їхніх установах. Під час тренінгів, які проводять експерти вищого рівня з різних країн, обговорюються актуальні теми та проблеми державного управління у сферах: стратегічного управління, управління процесами, управління проектами, управління змінами в державному управлінні, управління ризиками, управління людськими ресурсами, управління комунікаціями та ефективні переговори, управління знаннями, управління ІКТ-технологіями в державному секторі. Програма розрахована на 19 днів і структурована за окремими навчальними модулями, кожен з яких проходить в різній країні. Перший випуск програми відбувся у 2020 році. За чотири роки від Болгарії навчалось близько 40 держслужбовців. Витрати на транспорт, трансфер, страхування, добові та оплата проживання покриваються відповідною адміністрацією, яка висунула та відібрала своїх співробітників для участі в програмі [136].

Теоретичний аналіз формування та розвитку професійних компетентностей публічних службовців базується на системному підході, що поєднує національну систему освіти з вимогами публічної адміністрації та інноваційними методами навчання. Сучасна стратегія розвитку вищої освіти в Україні орієнтована на інтернаціоналізацію, впровадження європейських стандартів якості та академічну мобільність через програми подвійних дипломів та дослідницькі гранти. Важливою складовою є соціальна відповідальність університетів, які стають містком між теорією та практикою в умовах війни та повоєнного відновлення.

Компетентнісний підхід, що зародився в США та Великобританії у 1970-1980-х роках, сьогодні в Україні законодавчо закріплений як динамічна комбінація знань, умінь, навичок та особистісних якостей, необхідних для успішної професійної діяльності. Закон «Про державну службу» (2015) трактує професійну компетентність як здатність застосовувати спеціальні знання та виявляти морально-ділові якості для виконання посадових обов'язків. У сучасних умовах структура компетентності розширюється за рахунок емоційної інтелігентності, адаптації до змін та етики.

Особлива увага приділяється диджиталізації, де цифрові компетентності розподіляються за рівнями: від базового (робота з е-документами) до стратегічного (розробка концепцій цифрового управління). Розвиток комунікативних компетентностей та стратегічних комунікацій за стандартами НАТО є критичним для ефективної взаємодії влади та суспільства. Професіоналізм публічного службовця розглядається як інтегрована характеристика, що охоплює не лише технічні навички, а й інтегритет та здатність запобігати корупції.

Перспективним напрямом є дуальна освіта, яка дозволяє поєднувати навчання з роботою, мінімізуючи розрив між теоретичною підготовкою та вимогами ринку праці. Інституціоналізація підходу, заснованого на результатах навчання, створює гнучку модель, де визнаються різні освітні траєкторії. Таким чином, формування компетентностей стає стратегічним інструментом забезпечення стійкості державних інституцій в умовах глобальних викликів.

Емпіричне дослідження досвіду взаємодії і науки у забезпеченні компетентнісного підходу в публічній службі дозволяє виокремити як вузлові етичні та цифрові компетентності, які можна характеризувати як системоутворюючий компонент інституційної спроможності публічної адміністрації, а не лише як важливі навички персоналу. Їх комплексне застосування впливає різнобічно на публічне управління, забезпечуючи ефективні комунікації та розвиток цифрового суспільства і дозволяючи увести

цифрові індикатори ефективності та результативності (швидкість надання адміністративних послуг, безбар'єрність, автоматизацію, дистанційність тощо).

Відтак цифрові компетенції можна охарактеризувати як основу міжінституційної та публічно-приватної взаємодії, яка ґрунтується на мережевому публічному управлінні. Поєднання завдяки диджиталізації якості адміністративних послуг, транспарентності, безпеки стає основою цифрової довіри, яка трансформується у взаємну довіру влади та громадськості і бізнесу.

Підводячи підсумок теоретичних основ інтеграція науки та освіти у формуванні професійних компетентностей публічних службовців у країнах Європи, доцільно наголосити на зростанні рівня уніфікації цього процесу, що викликано впливом глобалізації, євроінтеграції та диджиталізації. В усіх вивчених нами країнах інтеграція науки та освіти у підготовку публічних службовців є ключовим фактором для створення професійного та адаптивного державного апарату. Водночас, неминуче проявляються і національні особливості, які узагальнюючи можна представити як особливі риси систем підготовки публічних службовців (Таблиця 1.2)

Таблиця 1.2.

Компаративний аналіз систем підготовки публічних службовців
у країнах Європи

Країна	Характеристика країни	Ключові інституції	Модель інтеграції науки і освіти	Особливості компетентнісного підходу
Болгарія	Посткомуністична, економічні проблеми, політичні дискусії	ІПУ(Інститут публічного управління), університети	Перехід від академічного навчання до моделі компетентнісно орієнтованого навчання (з акцентом на soft skills)	Використання наукових грантів, увага до формування цифрових компетентностей тренінги
Німеччина	Країна класичної демократії, федералізм, тверді традиції впливу держави на навчальний процес	ФАДУ (Федеральна академія державного управління), університети	Класична (юридична) модель Тісний зв'язок з практикою	Досягнення правової грамотності та практичних навичок

Польща	Посткомуністична країна з високим рівнем економічного розвитку, централізація, підтримка сфери освіти	НШПУ (Національна школа публічного управління, університети	Централізована система з сильним науковим компонентом	Впровадження наукової складової у підготовку магістрів, увага до підготовки еліти
Україна	Посткомуністична країна у стані війни, захист демократії, курс на ЄС та НАТО	НАДС, Вища школа ПУ, університети	Децентралізація, використання потенціалу університетів	Запозичення західноєвропейського досвіду та стандартів ЄС, децентралізація, професіоналізація, запобігання корупції

Створено авторами на основі: [89; 90; 91; 96; 98/ 104; 177; 199]

Очевидно, що вищенаведена таблиця не характеризує вичерпно підходи до організації компетентнісного навчання публічних службовців. Наприклад, можна виділити окремо спільну для всіх посткомуністичних країн рису – формування професійної публічної служби з урахування мотивуючого впливу ЄС, що вимагає змін у науковій та освітній сферах. На це, зокрема, вказують В. Дрешпак, О. Антонова, В. Ковальов (2023) , відмічаючи необхідність «розвитку освітнього середовища для формування спеціальних навичок у учасників команд управління (експертного рівня компетенцій), що може включати, насамперед, м'які з розбудови креативного середовища співпраці; фахові інтеграційні та інші, додаткові компетенції, які дозволяють формувати інноваційний освітній простір, в якому публічні службовці та інші залучені заінтересовані сторони отримують можливість безперервно формувати і покращувати свої навички під взаємодії» [44, с. 88].

В Україні досі триває дискусія відносно реформування системи освіти публічних службовців. Як відзначають автори «Дослідження впровадження реформи системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування (2018 - 2022 роки)»: «Діяльність НАДС упродовж останніх п'яти років у рамках реформування державного управління була спрямована зокрема на розбудову нової моделі професійного навчання

публічних службовців, системними параметрами якої стали гнучкість, інноваційність, випереджальний характер та орієнтація на впровадження найбільш дієвих механізмів забезпечення професійного розвитку та кар'єрного зростання публічних службовців» [41, с. 61].

Помітним є зростання ролі НАДС в організації освітнього процесу, особливо у частині проведення тематичних семінарів [], проте, як видається авторам, під час реформування системи НАДУ втрачено центр поєднання науки і освіти публічних службовців. Помітною є й періодичні зміни пріоритетів, які потім втрачаються, наприклад, увага до формування кадрового резерву, проведення за польським прикладом конкурсів «Кращий державний службовець», «Краща адміністрація» (перше десятиліття XXI століття); формування президентського кадрового резерву, централізація освітнього процесу, активізація запобігання корупції (друге десятиліття XXI століття); децентралізація освітнього та наукового процесів, зростання уваги до дистанційної та дуальної освіти (третє десятиліття). Сьогодні значна увага звертається також на реалізацію теорії лідерства в публічному управлінні (Я. Качан, 2021) [68]

Лідерство в публічному управлінні уважно досліджується вченими багатьох країн, як приклад: в Болгарії (Є. Хінова-Макнамі) [198], Німеччині (Г. Хельман, Я. Хольман) [240], Польщі (К. Баран,С. Мазу) [291] та інші.

Компаративний аналіз досвіду використання компетентнісного підходу до професіоналізації публічних службовців дозволяє сформулювати низку концептуальних висновків.

По-перше, доведено, що компетентнісний підхід є не просто освітньою методикою, а стратегічним інструментом забезпечення стійкості державних інституцій в умовах обмеженого фінансового простору та демографічних змін. Встановлено, що сучасний публічний службовець повинен володіти не лише правовими знаннями, а й гнучкими навичками (soft skills), здатністю до швидкої адаптації та аналізу великих масивів даних.

По-друге, визначено, що в умовах інформаційного суспільства роль університетів трансформується від простої передачі знань до формування здатності їх критично аналізувати та використовувати. Пріоритетними напрямками розвитку освітніх програм мають стати адміністративна інформатика, кібербезпека та антикризове управління. Впровадження досвіду Федеральної цифрової академії Німеччини щодо підготовки «амбасадорів змін» може стати дієвим механізмом прискорення реформ в українському державному секторі.

В умовах глобалізації, диджиталізації (e-government) та зростаючих очікувань громадянського суспільства щодо якості публічних послуг, традиційна модель бюрократичного управління поступається місцем моделі «Good Governance». Належне управління вимагає від публічних службовців не лише знання законодавства та технічних навичок, а й розвинених «soft skills» - універсальних соціальних компетентностей, цифрової грамотності та навичок комунікацій, адаптивності, стратегічного менеджменту.

По-третє, зростає увага до кращого досвіду публічного управління та адміністрування і його кадрового забезпечення та прагнення до вироблення і реалізації міжнародних стандартів, що в Європі посилюється в процесі європеїзації. Потребує подальшого вивчення досвід співпраці вищих навчальних закладів різних країн у підготовці публічних службовців.

По-четверте, головне – компетентнісний підхід: змінює інституційне забезпечення публічної адміністрації, вимагаючи переходу від посадових інструкцій до профілів компетентностей, зміни системи оцінювання та мотивації персоналу, стимулює розвиток гнучких організацій; стає системоутворюючим принципом модернізації публічної адміністрації, інтегруючи соціальні, технологічні та етичні виміри і функціонуючи як комплексне явище.

Огляд динаміки змін у публічному управлінні підтверджує вплив глобалізації та євроінтеграції і перехід від коасичної бюрократичної моделі державного управління до моделей "Нового державного менеджменту" (New Public Management) та "Доброго (належного, якісного) врядування" (Good

Governance). Впровадження та зміцнення в рамках ЄС Багаторівневого врядування (Multi-level Governance) вимагає ввд публічних службовців у країнах-членах ЄС вироблення нових компетенцій, пов'язаних із забезпеченням комплексного підходу до вирішення спільних завдань (принцип пропорційності) та реалізацією принципу субсидіарності, що дозволяє вирішувати проблеми на максимально наближеному до громадян рівні.

Особливого значення набувають механізми координації та провадження спільних політик, які ґрунтуються на доробку Спільноти (Acquis Communautaire) та використанні принципів м'якого права, встановленні та забезпеченні дотримання показників тощо (відкритий метод координації).

Окремих компетенцій потребує інтеграція того чи іншого виду політики у інші напрями діяльності – Мейнстимінг (Mainstreaming), який досліджувався нами на прикладі гендерного та екологічного підходів.

З теоретичної точки зору та практики європейської інтеграції України потребує осмислення коло компетенцій, пов'язаних з реалізацією принципу обумовленості (Conditionality) – надання допомоги чи визнання розвитку лише за умови проведення певних реформ, що особливо актуально зараз для України.

Подальші наукові розвідки у даному напрямі мають бути зосереджені на розробці конкретних критеріїв оцінки ефективності інвестицій у підвищення кваліфікації публічних службовців та вивченні впливу штучного інтелекту на зміну професійних профілів посад у державному апараті. Створення гнучкої, інноваційної та практико-орієнтованої системи підготовки кадрів є запорукою успішної європейської інтеграції України.

Розділ 2. РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ РЕСПУБЛІКИ БОЛГАРІЯ: НАПРЯМИ, МЕТОДИ ТА ФОРМИ

Республіка Болгарія як посткомуністична країна пройшла шлях реформування публічної адміністрації, багато в чому подібний до українського, тому аналіз її досвіду забезпечення модернізації публічної служби сприятиме виробленню ефективних рекомендацій для системи професійної освіти публічних службовців в Україні. Дослідження болгарського досвіду стає особливо актуальним у контексті повоєнного відновлення та євроінтеграції.

Аналіз досліджень і публікацій свідчить, що вже на початку 2000-х років на фоні активного вивчення досвіду розвинених країн заходу у забезпечення модернізації публічної адміністрації з'явилися й публікації з досвіду посткомуністичних країн.

Перші публікації з болгарського досвіду, чому сприяло налагодження наукових контактів українських вчених, зокрема, авторами у 2010-2025 роках поглиблено вивчався досвід Нового Болгарського університету та Варненського вільного університету (ВСУ) "Чорноризець Храб'р", включаючи очну участь у наукових конференціях, підготовку спільних публікацій в Болгарії та Україні і наукову співпрацю (проф. Н. Арабаджийський; доц. І. Банкова та інші).

Наприклад, у статтях 2007-2013 років [88; 96; 100 та інші] та монографії (2014 р.) М. Лахижі [93] простежено реформування державної служби Республіки Болгарія (витоки, становлення, розвиток) та теоретичні й правові аспекти її модернізації. Удосконалення кадрового забезпечення публічної адміністрації розглядалося як неодмінні умова її модернізації. Виокремлено організаційні, етичні питання. Позитивно охарактеризовано вплив євроінтеграції, впровадження системи освітньо-кваліфікаційних ступенів та реалізацію бакалаврських і магістерських програм для підготовки публічних службовців. Звернено увагу на необхідність вивчення таких питань, як

функціонування інституцій ЄС, забезпечення адміністративної спроможності, сучасних управлінських теорій і практик тощо.

Проблеми професійної підготовки публічних службовців уважно досліджують болгарські вчені, серед яких важливо виділити таких як Н. Арабаджийський, М. Казанжієва, П. Кадамунська, Є. Кендева, С. Михалева, Н. Ніколов, П. Павлов. Класичними можна вважати публікації професора Нового Болгарського Університету Н. Арабаджийського, зокрема, статтю про особливості підготовки службовців публічної адміністрації в Республіці Болгарія (2013) [9] Сильними сторонами професійної підготовки службовців в Болгарії він вважав: створення Інституту публічної адміністрації; наявність Стратегії навчання службовців адміністрації в Республіці Болгарія; нормативно-правове забезпечення підготовки публічних службовців, включаючи наявність Класифікатора посад в адміністрації.

Мета дослідження полягає у спробі на прикладі Болгарії визначити вузлові питання формування сучасної публічної адміністрації, з'ясувати механізми освітніх процесів для забезпечення професійної підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців.

Традиції державної служби Болгарії відновлено в Конституції 1991 року. Послідовно було прийнято низку ключових законів; Про адміністрацію (1998 р.), Про державних службовців (1999р.), Про адміністративне обслуговування фізичних та юридичних осіб (1999 р.), Про доступ до публічної адміністрації (2000 р.), які були скориговані в процесі європейської інтеграції. Реформи 2006 та 2012 років спрямовувалися на підвищення ефективності державної служби шляхом посилення мотивації та удосконалення освітніх процесів.

Доцільно відзначити помітну в Болгарії роль євроінтеграції як драйвера освітніх реформ в процесі трансформаційного переходу від пострадянської моделі до стандартів сучасного Good Governance (гармонізація законодавства, використання інструментів Twinning та SIGMA для розбудови інституційної спроможності, використання коштів структурних фондів ЄС, впровадження

обов'язкових курсів з гендерної рівності, антидискримінації, сприяння вразливим групам населення тощо).

Аналіз свідчить про значну увагу, яка надається в Болгарії розробці державних стратегій та програм, що помітно й відносно публічної адміністрації. З переліку державних стратегічних документів, який подано у статтях М. Ічевої [59] та Р. Клим [71], помітна й увага до підготовки публічних службовців, яка вмотивовувалася стратегічним завданням побудови публічного управління зорієнтованого на потреби суспільства та результат, що вимагає адаптивної структури управління та відповідно підготовлених службовців.

Нами проаналізовано низку послідовних документів з точки зору їх впливу на освіту публічних службовців. Так, «Стратегія навчання службовців в адміністраціях», затверджена Рішенням Ради Міністрів у 2002 році і актуалізована у 2006 [171] навчання публічних службовців розглядала в рамках модернізації публічної адміністрації, яка вимагала нововведень. Ставилися завдання зміцнення спроможності болгарської державної служби і в першу чергу- службовців, включених до процесу змін, удосконалення системи розвитку професійної кваліфікації держслужбовців. Навчання держслужбовців пов'язувалося з перспективами їх кар'єрного зростання, що вимагало адекватності, актуальності, ефективності і результативності навчання. Реалізовувався системний підхід до їх кар'єрного і професійного розвитку. Суттєвим було визначення та реалізація цілей Стратегії: 1. Зміцнення через навчання потенціалу болгарської державної служби для забезпечення роботи з європейським правом (*acquis communautaire*), формування нової адміністративної культури, зорієнтованої на потреби суспільства; 2. Зростання затребуваності учасників, включених до процесу змін; 3. Удосконалення системи розвитку професійних вмінь та рівня кваліфікації публічних службовців

Оперативна програма «Адміністративна спроможність» на 2007-2013 роки визначила пріоритети розвитку публічної адміністрації: «Належне управління», «Управління людськими ресурсами», «Якісне адміністративне обслуговування та розвиток електронного управління» [120]. Поставлено завдання «створення

ефективної і компетентної адміністрації, здатної розробляти і впроваджувати національні та європейські політики, які відповідають очікуванням громадян і бізнесу на якісне обслуговування та етику. Відзначено «ключову роль» Інституту публічної адміністрації та європейської інтеграції (ІПАЄІ) як координатора підготовки державних службовців. Конкретизовано тематику навчання: формування політики, фінансове управління, адміністративне обслуговування, європейська інтеграція (право, структури, процедури, програми ЄС), етика, комп'ютерні навички тощо. Відповідно реалізувалися завдання підвищення кваліфікації публічних службовців, чому, зокрема, мало сприяти підписання угод між органами влади та університетами про підготовку публічних службовців у першу чергу за напрямками: «Адміністративний менеджмент», «Організація адміністративної діяльності та процесів» та «Європейська адміністративна практика»

Конкретні завдання такого підходу визначені, зокрема, у Стратегії розвитку державної адміністрації 2014-2020 років [172]. Відповідно сформульовано стратегічні цілі, кожна з яких вимагала адекватного кадрового забезпечення – ефективне управління та верховенство закону; партнерське управління з громадянами та бізнесом; відкрите та прозоре управління; професійне і експертне управління. Стратегія визначила вузлові напрями реформування публічної служби, серед яких можна виділити: актуалізацію етичних завдань, створення цілісного механізму оцінювання та планування потреби у спеціалістах для публічної адміністрації, здійснення реформи освітніх закладів, встановлення ефективної співпраці з академічним середовищем, зростання уваги до навчального забезпечення розвитку кар'єри державних службовців, розробка ефективних програм навчання, підготовка уніфікованих програм для вперше прийнятих на державну службу, розвиток альтернативних форм навчання тощо.

Положення Стратегії залишаються актуальними й сьогодні, реалізуючись через Стратегію e-Government 2019-2025, Програму «Болгарія 2030» та спеціальні програми її реалізації. Символічно, що Національна програма «Болгарія 2030» зорієнтована на реалізацію Цілей сталого розвитку ООН і

починається з пріоритету 1 – Освіта та уміння [172, с.4-14], яким закріплено компетентнісний підхід, спрямований на розвиток громадянського суспільства; інтердисциплінарність та інтегрованість навчальних програм, навчання протягом усього життя, диджиталізацію та інновації в освіті. Пріоритет 2 спрямований на підтримку наукових досліджень та інтернаціоналізацію науки

Пріоритет 10 – Інституціональна рамка [172, с.75-90] ставить завдання досягнення якісного, зорієнтованого на майбутнє, адаптивного управління у публічному секторі. Особливо важливими визнано диджиталізацію публічного сектору; розвиток інструментів участі громадськості в публічному управлінні; забезпечення доброчесності шляхом конкретизації етичних рамок.

Важливо також відзначити Рамки компетентностей публічних службовців. У першій (2002) виокремлювалися поведінкові (уміння) та технічні (тверді уміння) компетентності. Основним недоліком було поверхневий опис компетентностей , що заважало їх адекватно оцінювати. Друга рамка компетентностей (2009) вводила детальний опис компетентностей і складну систему показників, які почасти дублювалися. Третя рамка компетентностей (2012) вводила біполярну модель поведінки, яка мала такі переваги: зменшувала суб'єктивний фактор при оцінці компетенцій, хоча й не усувала його повністю; допомагала співробітникам зробити точну та чітку оцінку поведінки, яку вони повинні демонструвати, та поведінки, яка вважається неприйнятною; допомагала менеджерам, що оцінюють, зробити більш обґрунтовану та справедливую оцінку рівня відповідності результатів запитам (А. Любомирова)

Отже, з правової точки зору навчання публічних службовців регламентовано нормами Конституції, законів та підзаконних нормативно-правових актів і здійснюється через систему освітніх закладів, головним з яких для публічних службовців з 2000 року є Інститут публічної адміністрації (ІПА), як самостійна юридична особа при Кабінеті Міністрів [57]. Концепція розвитку ІПА на 2016-2018 роки враховувала його статус як «основної інституції, яка здійснює навчання та підвищення професійної кваліфікації службовців державної адміністрації» та «єдиної інституції, відповідальної за проведення навчання осіб,

що призначені на державну службу чи на керівні посади» [76, с. 2]. ІПА розглядається як «лідер навчання публічних службовців, який пропонує актуальні програми і сучасні методи та технології навчання, що забезпечують реалізацію принципів належного управління». Визначено ключові цілі ІПА на наступні роки: покращення якості навчання; розвиток лекторської мережі; утвердження ІПА як центру знань, досліджень та доброї практики; покращення публічного іміджу; організаційний розвиток.

Серед доступних документів ІПУ варто виділити архів каталогів навчальних програм з 2009 року, дослідження яких видається необхідним завданням з точки зору простеження динаміки навчальних завдань. З огляду на актуальність нами ретельно опрацьовано останній з них – Каталог навчальних програм на 2025 рік [64]. Як відзначено у вступному слові виконавчого директора ІПА П. Іванова, усі навчальні курси базуються на ретельному аналізі потреб у навчанні. Наголошено на необхідності інвестування у програми забезпечення цифрових навичок, управління даними, інтеграцію штучного інтелекту у процеси публічного управління.

Згідно ст 35 Закону про державних службовців та положення про ІПУ, визначено умови навчання в ньому: обов'язкове навчання осіб, що вперше поступили на державну службу чи вперше призначені на керівну посаду (службовий розвиток) та навчання в рамках професійного розвитку. Використовують як класичну форму навчання в аудиторіях, так і електронну, змішану та гібридну форми. Електронне навчання передбачає як роботу лекторів, так і використання модулів для самостійної роботи.

Уніфіковані курси для вперше призначених та керівників включають відповідно по 8 модулів, поділених на два етапи (Таблиця 2.1)

Програми «Вступ на державну службу» та «Виклики менеджменту»

Програми	I етап. 5 модулів (20 годин)	II етап. 3 модулі (12 годин)
Вступ на державну службу	Кодекс поведінки службовців Документообіг Кібергігієна та використання е-пошти Акти адмінорганів Додатки до системи е-урядування	Структура та функціонування адміністрації Статут державного службовця Особиста ефективність
	I етап. 4 модулі (12 годин)	II етап. 4 модулі (16 годин)
Виклики менеджменту	Управління якістю в ПА Внутрішній контроль в організації Політики і практики забезпечення кібербезпеки Основи адміністрації та законодавство.	Планування та управління діяльністю Управління службовцями Запобігання корупції Особиста управлінська ефективність

Джерело: складено авторами за [64]

Програми розділу «Професійний розвиток» підготовлені згідно здійсненого ІПА дослідження «Аналіз потреб у навчанні у державній адміністрації» на період 2025-2027 років. Каталог 2025 року містить 8 програм професійного розвитку, кожна з яких передбачає окремі модулі для самонавчання: Інтелігентне управління та дані штучного інтелекту, Управління та особиста ефективність, Публічні політики, Регуляторна політика, Етика та доброчесність на державній службі, Застосування права, Цифрова компетентність, Іноземні мови.

Каталог містить також інформацію про особливі форми навчання – літню школу молодих лідерів, семінар фахівців з людських ресурсів, можливість отримання освіти за кордоном, конкурс кращих практик. (Принагідно варто згадати забуті конкурси «Кращий державний службовець» (2008-2019 рр.) та «Краща державна адміністрація», які проводилися в Україні під егідою Головного управління державної служби).

Окремо доцільно відзначити наукову та методичну роботу ІПА. Прикладом може бути видання в рамках програми «Належне управління» за фінансування ЄС «Індикатори оцінювання зрілості управління та розвитку людських ресурсів (2023) [55]. Згідно рекомендації Європейської Комісії визначено 3 пріоритети управління людськими ресурсами в організаціях публічного сектора: привабливе

робоче місце; удосконалення підбору персоналу та гнучка і перспективна кар'єра.

Здійснюється також аналіз потреби у навчанні публічних службовців з урахуванням необхідності їх професійного, кар'єрного та особистого розвитку. Враховуються такі принципи:

адекватність – забезпечення відповідного навчання відповідним працівникам у відповідний час фінансово ефективним способом;

актуальність – відповідність змісту навчання функціям та завданням адміністрації;

зв'язок навчання з оцінкою ефективності роботи та з професійним та кваліфікаційним розвитком працівників;

оптимальний баланс між теоретичною та практичною підготовкою під час навчання;

впровадження сучасних технологічних програмних рішень для оптимізації навчального процесу [336, с. 21].

Суттєвим є вплив на організацію освіти в Болгарії Європейської Комісії. Так, у 2019-2020 роках Європейська Комісія (ЄК) повідомила про значний прогрес у плані програмування та впровадження фондів ЄС у країні в цілому, проте визначила необхідність підвищення потенціалу різних рівнів державного управління, оскільки недостатній адміністративний потенціал продовжує перешкоджати якісному впровадженню проектів у різних сферах, що фінансуються цими фондами. У Звіті ЄК 1 також зазначається, що «недоліки у функціонуванні інституцій є серйозною перешкодою для економічного та соціального потенціалу країни. Покращення в державному управлінні та електронному врядуванні все ще недостатньо відчутні та значною мірою залежать від підтримки ЄС. Відсутність потенціалу у деяких бенефіціарів ключових проектів, що фінансуються в рамках ESIF, ставить під сумнів успішне впровадження реформ». З метою створення стійкої системи підвищення професійної кваліфікації тих, хто бере участь в управлінні ESIF у Болгарії, у 2018 році Інститут державного управління разом із Софійським університетом

«Святий Климент Охридський» запровадив післядипломну кваліфікацію в рамках Академії європейських структурних та інвестиційних фондів (ESIF). Академія ESIF була розроблена на виконання зобов'язань Республіки Болгарія, взятих на себе в рамках Угоди про партнерство з Європейською Комісією до 2020 року, та являла собою систему навчання для формування систематизованих горизонтальних знань про процеси управління ESIF. Академія мала на меті розвиток адміністративного потенціалу для програмування, управління та реалізації програм і проектів у сфері ESIF. Навчання мало високий рівень практичної підготовки, а команда викладачів складалася з досвідчених державних службовців, університетських професорів та дослідників у сфері ESIF. Академія реалізується IPA разом із Софійським університетом «Святий Климент Охридський» та у партнерстві з ініціативою JASPERS Європейської Комісії, Європейського інвестиційного банку та Європейського банку реконструкції та розвитку. Навчальні матеріали (для перших дев'яти модулів) були розроблені за сприяння Оперативної програми «Належне врядування», що співфінансується Європейським Союзом через Європейський соціальний фонд. Програма також включала навчальний курс з державних закупівель, розроблений спільно з Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) [57]

Відповідно до Програми технічної допомоги 2021-2027 років, на національному рівні Інститут державного управління за підтримки центральних органів влади та інших організацій мав створити «Академію фондів ЄС». Академія фондів ЄС, як інструмент підвищення адміністративної спроможності працівників на горизонтальних рівнях у Системі, працівників керівних органів, а також ключових груп бенефіціарів за програмами (включаючи муніципалітети) Угоди про партнерство на програмний період 2021-2027 років, включала комплекс систематизованих традиційних та інноваційних тренінгів та заходів, що забезпечують вступні, базові, підвищення кваліфікації та спеціалізовані знання та досвід, а також розвивають спільну роботу та обмін досвідом в ідентичному професійному середовищі з ключових

горизонтальних/міжгалузевих тем. Академія надавала інструментарій працівникам на керівних та експертних посадах, які вперше працюють у Системі, а також досвідченим працівникам з багаторічною практикою .

Спеціальні програми підготовки державних службовців реалізуються в Болгарії також університетами (як державними, так і приватними). Приблизно третина з 50 болгарських університетів мають стратегії розвитку спеціальності «Адміністрація та управління» та реалізують відповідні програми

Нами проаналізовано стратегії розвитку галузі ПН 37. Адміністрація та управління провідних університетів, що дозволяє зробити висновок про врахуванні ними державних стратегій, розробок ПІА, відповідності потребам ринку праці, інтердисциплінарності (в першу чергу – ІТ, економіка та право), диджиталізації, міжнародної співпраці та необхідності постійного удосконалення освітніх програм з урахуванням таких викликів як насичений ринок пропозицій навчальних програм, необхідність постійної адаптації програм до нових умов, необхідність забезпечення конкурентоспроможності випускників, обмеженість коштів на стимулювання кращого викладання.

Ключові аспекти стратегій підготовки публічних службовців подано в Таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Ключові аспекти стратегій розвитку спеціальностей
ПН 37. Адміністрація та управління в університетах Болгарії

№	Напрямок розвитку	Зміст роботи
1	Аналіз та адаптація	Аналіз ринку праці, державних стратегій та зарубіжного досвіду
2	Модернізація навчальних планів	Впровадження актуальної тематики (диджиталізація, євроінтеграція, етика, сталий розвиток тощо)
3	Зв'язки з практикою	Партнерство з державними інституціями, збільшення часу на стажування, використання моделювання управлінських ситуацій тощо
4	Посилення спроможностей навчального закладу	Залучення кваліфікованих викладачів, створення умов для розвитку, сприяння підвищенню кваліфікації викладачів, зміцнення бази досліджень
5	Диджиталізація	Уведення нових навчальних програм, забезпечення онлайн-платформ та інших цифрових інструментів ведення навчального процесу, цифрова підготовка викладачів та студентів

6	Міжнародна співпраця	Обмін викладачами і студентами, зарубіжні стажування, участь у наукових заходах тощо.
7	Управління якістю	Управління якістю за моделлю загальної схеми оцінювання (GAF)

Джерело: складено авторами за [38; 55; 184]

Як правило, університет готує стратегії розвитку спеціальностей, головною метою яких проголошується підвищення якості навчання та науково-дослідної роботи відповідно державних стандартів та стратегії університету. Визначається візія розвитку, наводяться матеріали SWOT-аналізу, визначаються пріоритети та завдання.

Серед вивчених нами матеріалів щодо роботи болгарських університетів за програмами галузі 37. «Адміністрація та управління» доцільно виділити досвід Нового Болгарського Університету, який готує бакалаврів, магістрів та аспірантів за даною спеціалізацією. Автори протягом тривалого часу підтримують творчі контакти з НБУ, зокрема, шляхом участі у наукових конференціях та співпраці з доктором адміністрування та менеджменту, професором, завідувачем секції «Публічна адміністрація» Департаменту «Адміністрація та управління» Ніколаєм Арабаджийським, який був одним з рецензентів монографії та є постійним учасником спільних публікацій і наукових заходів кафедри публічного управління, адміністрування і права НУ «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Варто відзначити актуальність тематики докторських студій: «Успішне лідерство – концепція, фактори і коучинг розвитку лідерів та команд, що розвиваються» (Е. Хінова-Макнамі), «Дефіцити та пріоритети комунікаційних практик у місцевому самоврядування Республіки Болгарія» (Б. Хаджипетков), «Управління дистанційним навчанням у вищих навчальних закладах: форми, тенденції, перспективи» (Х. Чукурлієв), «Організаційні та адміністративні проблеми при впровадженні е-урядування в Республіці Болгарія» (П. Алексієв) та інші. З точки зору нашого дослідження можна виділити дослідження Г. Текева «Сучасні форми організації управління університетськими інституціями. Перехід до підприємницько-мережевого університету» [38]. Помітною є й увага

до зростаючої ролі дуального навчання – поєднання теорії з практикою, яке болгарськими вченими (С.Тонєва та М. Димитрова) розглядається як ключовий елемент в системі навчання протягом життя [184].

Як приклад, можна проаналізувати дисертаційне дослідження Є. Хінової-Макнамі «Успішне лідерство – концепція, фактори та коучинг розвитку літерів і команд» (науковий керівник професор д-р К. Хаджиєв [198], яке цікавило нас як темою, так і структурою, джерелами та методикою дослідження і процедурою захисту роботи. Структура та зміст дисертаційної роботи мають логічну послідовність: зроблено комплексний огляд теорій лідерства та їх розвитку, визначено зону успіху, а також психологічні та нейробіологічні основи оптимального досвіду. Детально розглянуто коучинг лідерів та його вплив на особистісні зміни лідера, міжособистісні зміни керівних команд та бізнес-результати. Розроблено теоретичну основу для розробки дослідницької тези та робочих гіпотез, а саме: змістовна місія, домінування мозку, відданість, коучинг, команди та стосунки. Обґрунтовано обрані якісні та кількісні методи дослідження в контексті дослідження. На основі багаторічного тестування та поглибленого теоретичного аналізу розроблено авторську модель холістичного коучингу. Також визначено фактори для її апробації в болгарських умовах.

Іншим прикладом може бути дисертаційне дослідження А. Любомирової «Болгарська модель оцінювання ефективності роботи державних службовців у період 2002 – 2012 років», виконане на кафедрі «Публічна адміністрація» в Університеті Св. Климента Охридського (Софія, 2015, науковий керівник доц. М. Стефанова). Серед інших проблем автор глибоко розглядає компетентнісний підхід з теоретичної точки зору та практику його використання в Європі.

Цікавим є авторське узагальнення болгарського досвіду компетентнісного підходу при оцінці роботи болгарських державних службовців (починаючи з встановлення у 2002 році перших рамок компетентностей) та пропозиції щодо удосконалення моделі оцінювання.

Позитивно оцінюється в Болгарії проведена робота по забезпеченню інформатизації публічного управління, що впливає і на систему підвищення

кваліфікації. Міністерство електронного врядування розробляє стандарти та інфраструктуру для всіх відомств та формує вимоги до кадрів. Діють система інтеоперабельності (автоматичний взаємозв'язок державних реєстрів) та Система інформації про людські ресурси (HRIS). Концепція «цифрового паспорта» для державних службовців передбачає наявність інтегрованого у державну систему ідентифікації та електронного документообігу уніфікованого цифрового профілю, яким, фіксується рівень цифрової грамотності працівників та проходження ними програм підвищення кваліфікації. Роль «цифрового паспорта» відіграють Кваліфікований електронний підпис (КЕП) та Службова електронна картка (ID-картка). Все це сприяє формуванню індивідуальних планів професійного розвитку та дозволяє відстежувати зміни у підготовці кадрів. Наприклад, проходження навчання у ІПА автоматично фіксується у електронному паспорті.

Відповідність освітніх програм стандартам оцінюється Національним агентством оцінювання та акредитації (НАОА) за десятьма визначеними критеріями. На сайті НАОА розміщені нормативні акти щодо критеріїв акредитації, методичних документів та процедур, а також зразки самооцінювання та інших необхідних документів. Підсумкові документи постійних комісій за напрямками публікуються. Як приклад можна навести позитивне Рішення постійної комісії з економічних наук та управління НАОА за результатами процедури оцінювання професійного напрямку 3.7. «Адміністрація та управління» у Американському університеті в Болгарії (м. Благоевград) [162]

Статистичні дані 2025 року свідчать, що у Болгарії за напрямом «Бізнес та адміністрування» (який включає «Адміністрація та управління») дипломи отримали 5 272 бакалаври, 5 289 магістрів та 103 доктори філософії.

Болгарськими вченими пропонується низка заходів для удосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів для публічної адміністрації: необхідність розробки стимулів для підтримки освітньої ініціативи, особливо з огляду на принцип «навчання протягом життя»; розробка

єдиних публічних політик підвищення адміністративної спроможності та збільшення цільових інвестицій у цей процес.

Вивчення досвіду Республіки Болгарія дозволяє констатувати створення цілісної та адаптивної системи розвитку професійних компетентностей публічних службовців, яка базується на синергії державних стратегій («Болгарія 2030») та стандартів «Good Governance». Ключову роль у цьому процесі відіграє Інститут публічної адміністрації, який забезпечує як обов'язкове навчання новопризначених кадрів та керівників, так і безперервний професійний розвиток за актуальними напрямками: від етики та доброчесності до інтеграції штучного інтелекту в управлінські процеси.

Досвід Болгарії демонструє успішну трансформацію від постсоціалістичної моделі до стандартів Good Governance, де драйвером змін виступила євроінтеграція та використання інструментів Twinning і SIGMA. Національна програма «Болгарія 2030» визначає освіту та уміння пріоритетом номер один, закріплюючи компетентнісний підхід та навчання протягом усього життя. Ключову роль у системі підготовки відіграє Інститут публічної адміністрації (ІПА), який забезпечує обов'язкове навчання для новопризначених службовців та керівників.

Програми підвищення кваліфікації в Болгарії базуються на щорічному аналізі потреб, акцентуючи увагу на цифрових навичках, управлінні даними та інтеграції штучного інтелекту. Важливим інноваційним рішенням є впровадження «цифрового паспорта» для службовців, що дозволяє фіксувати рівень кваліфікації та проходження курсів у системі HRIS у реальному часі. Університетський сектор активно модернізує навчальні плани за спеціальністю «Адміністрація та управління», поєднуючи теорію з практикою через стажування та моделювання управлінських ситуацій.

Для підвищення адміністративної спроможності створено спеціалізовану Академію фондів ЄС, яка готує фахівців для управління європейськими структурними та інвестиційними проектами. Дослідження в болгарських університетах (наприклад, НБУ) зосереджені на сучасному лідерстві, коучингу

та антикризовому управлінні. Болгарська модель оцінювання пройшла еволюцію від поверхневого опису до складних рамок компетентностей, що мінімізують суб'єктивний фактор.

Досвід Болгарії підтверджує, що ефективна система професійного розвитку потребує синергії державних стратегій, академічної бази та цифрових інструментів моніторингу. Для України цей досвід є цінним у контексті впровадження уніфікованих програм цифрової грамотності та зміцнення зв'язків між університетами та стейкхолдерами публічної служби.

Особливої уваги заслуговує болгарський досвід цифрової трансформації кадрового менеджменту. Впровадження «цифрових паспортів» та інтеграція результатів навчання у систему HRIS дозволяють здійснювати моніторинг кваліфікації в реальному часі, що забезпечує високу адміністративну спроможність. Університетський сектор Болгарії демонструє гнучкість через модернізацію планів підготовки фахівців галузі «Адміністрація та управління», акцентуючи на інтернаціоналізації та дуальній освіті.

Для України досвід Болгарії є цінним як приклад успішного переходу від постсоціалістичної бюрократії до європейської моделі сервісно-орієнтованого управління. Отримані дані підтверджують необхідність посилення зв'язків між академічним середовищем та практикою публічної служби, а також доцільність впровадження уніфікованих програм цифрової грамотності, що є критично важливим для повоєнного відновлення та подальшої євроінтеграції нашої держави.

Доцільним видається поглиблене вивчення механізмів діяльності Інституту Публічного управління та його ролі у забезпеченні якісної підготовки публічних службовців.

Розділ 3. НАУКА ТА ОСВІТА У ПІДГОТОВЦІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У НІМЕЧЧИНІ: КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД

Федеративна Республіка Німеччини є першою економікою Європи, однією з найбільш розвинених світових демократій. Країна складається з 16 земель зі значним рівнем автономії. При формуванні публічної служби в Німеччині враховуються освітні та етичні якості кандидатів, Підготовка публічних службовців вважається однією з найефективніших у світі, базуючись на поєднанні міцної академічної бази з практичною підготовкою.

Німецький досвід підготовки публічних службовців вже був предметом вивчення українськими вченими. Так, І. Сікорська відзначає «послідовну, продуману та систематизовану закінчену систему» підготовки та перепідготовки працівників державного і муніципального управління [166]

Слід відзначити продуманий підхід організаторів публічної служби в Німеччині до її наповнення та функціонування. З цієї точки зору як приклад можна навести опубліковані у 2003 році матеріали Звіту Комісії, призначеної урядом землі Північний Рейн-Вестфалія «Майбутнє державної служби – Державна служба майбутнього» [334] Комісія тлумачила свій мандат як вивчення вимог до майбутньої державної служби та розробку пропозицій щодо змін у широкому сенсі. Тому вона не обмежилася пропозиціями реформуванням законодавства про державну службу, а внесла пропозиції у ширшому контексті комплексної модернізації держави та її управління. Задекларовано та реалізовано мету: розробляти не програму жорсткої економії за рахунок державних службовців, а радше фундаментально розроблену програму покращення якості, яка була б справедливою як для громадян як «клієнтів», так і для працівників як учасників державного управління.

Опублікований того ж року «Звіт про освіту для Німеччини» [217] було названо першим кроком до забезпечення звітності у сфері освіти та емпірично обґрунтованої дискусії. Запропоновано встановлення високих стандартів якості

освіти як основи для підвищення ефективності навчання. Задекларовано компетентнісний підхід.

У ході цих змін посилилася увага і до підготовки педагогічних працівників з урахуванням вимог практики [262], що по суті можна вважати початком дуальної освіти.

Варто враховувати різне наповнення поняття «публічний службовець», яке у Німеччині охоплює чиновників (Beamte – працівники міністерств, судді, поліцейські, митники, пожежники, професори університетів, офіцери збройних сил та контрактники, вчителі державних шкіл тощо, які мають особливий статус довічного призначення з відповідними пільгами та обмеженнями) та інших працівників державного сектора (Tarifbeschäftigte – адміністративний персонал, що працює на основі трудового договору).

Варто виокремити працівників державних закладів освіти, які мають статус державного службовця, що розширює коло компетентностей державних службовців і посилює зв'язок освіти і практики. Українськими вченими (Л. Пасічник та інші) виокремлено поняття «саморефлексивне навчання», яке пов'язується з такими ознаками: «зв'язок із професійною біографією; усвідомлення суб'єктивних теорій як умови навчання; порівняння наукових теорій з власними; рефлексивний аналіз навчального процесу інших учителів; емоційне сприйняття; переосмислення власного досвіду з метою самовдосконалення» [130, с. 42] Звернено увагу на застосування методів рефлексивного навчання на основі спостереження практики, коучингу, стажування, колегіального аналізу тощо. Відзначено застосування практичних семестрів (14-16 тижнів).

Німецькі статистичні довідники дають інформацію про склад зайнятих на публічній службі Німеччини - в середині 2025 року налічувалося 5,5 млн працівників (із 43,1 млн. зайнятих), з них – 1,8 млн – державні службовці, а 3,7 млн. – працівники за трудовими договорами; 2.18 млн. – чоловіки, 3,3 млн – жінки [215; 224; 332].

Вже ці дані свідчать про складність компаративного аналізу публічної служби різних країн та організації його професійного розвитку. Проте спостерігається спільність у підходах до визначення освітніх напрямів та завдань.



Рис. 3.1. Джерело: [215; 224; 332].

Відповідно цього формуються освітні вимоги, які передбачають певний базовий рівень освіти та професійну - освітню і практичну - підготовку після призначення на посаду (Таблиця 3.1)

Таблиця 3.1

Рівні публічної служби у Німеччині

Службовий рівень	Рівень мінімальної освіти	Освітня кваліфікація	Професійна підготовка	Типові ранги
Проста служба (Einfacher Dienst, допоміжні та технічні роботи)	Основна школа	Базова шкільна	Стажування на місці роботи (до 6 місяців)	A2-A6
Середня служба (Mittlerer Dienst)	Повна середня освіта	Професійна освіта	Професійне навчання	A6-A9

			(Vorbereitungsdienst) до 3 років	
Вища середня служба (Gehobener Dienst)	Бакалаврат	Бакалавр за фахом	Дуальне навчання у профільних університетах (Fachhochschule)	A9-A13
Вища служба (Hoherer Dienst)	Магістратура чи Державний іспит	Магістр, Державний іспит	Обов'язкова підготовча служба (Referendariat) до 2 років	A13-A16/ B

Джерело: складено авторами на основі: [280]

На наш погляд, саме таке поєднання практичності та доступності навчання і є суттю німецького досвіду. Німецька модель публічної служби побудована на принципі *Karrieresystem* (кар'єрна система), де освіта чітко диференційована залежно від рівня майбутньої посади.

Підготовка та підвищення кваліфікації публічних службовців децентралізовані з урахуванням практичних потреб – після відбору до державного органу публічний службовець знаходиться на випробувальному терміні, що передбачає конкретні вимоги до напрямку та рівня його освіти. Отже, навчання підбирається під конкретну посаду та кар'єрний ступінь працівника і оплачується державою. Постійний професійний розвиток є не лише правом, а й обов'язком публічного службовця.

Центральне місце у підготовці публічних службовців займають Вищі школи публічної служби (Hochschulen für den öffentlichen Dienst). На відміну від класичних університетів, вони мають відомче підпорядкування; поєднують теорію з обов'язковими практичними семестрами в органах влади (дуальна освіта); надають студентам статус «кандидата на службу» з виплатою грошового утримання вже під час навчання. Це робить престижними не лише службу, а й навчання.

Центральним освітнім закладом підготовки службовців федеральних органів є Федеральна академія публічного управління (BAkōV), яка має спеціалізований підрозділ для забезпечення диджиталізації публічної служби – Цифрову академію (Digitalakademie). Кожна з 16 федеральних земель має

власний навчальний заклад для підготовки публічних службовців (Länderakademien).

Відрізняють такі види освітнього процесу: безперервна освіта для актуалізації знань; підвищення кваліфікації (з метою кар'єрного росту); адаптаційне навчання (набуття нових навичок, наприклад, у сфері цифровізації та IT-безпеки). У 2025 році У Федеральній академії державного управління посилено впровадження програм модернізації, зокрема, через програму «Сучасна держава», що дозволяє формувати навички аналізу даних, гнучкого управління, застосування штучного інтелекту тощо. Комбінації предметів змінюються залежно від категорії здобувачів – загальна адміністрація, поліцейські, податківці, митники та інші. Це підтверджує аналіз бакалаврських програм (Таблиця 3. 2)

Таблиця 3.2

Поширені навчальні бакалаврські програми

Напрямок освіти	Диплом	Фокус
Публічне управління	Бакалавр мистецтв (BA)	Класичний підхід (адміністративне право та публічне управління)
Публічний менеджмент	Бакалавр мистецтв (BA)	Модернізований підхід (комбінування знань про публічне управління та підприємництво, ефективність та модернізацію)
Загальне управління	Бакалавр права (LLB)	Поглиблене вивчення права
Адміністративна інформатика	Бакалавр наук (D.Sc)	Поєднання адміністрування та IT (диджиталізація, електронне урядування)
Право у соціальному забезпеченні	Бакалавр права (LL.B)	Спеціалізація для працівників сфери соціального захисту

Джерело: складено авторами на основі: [280]

Варіантом підготовки до публічної служби є програми подвійного навчання (Der "Königsweg"), які передбачають поєднання практичної діяльності та інтердисциплінарного навчання (50-60% право, а також – економіка, соціальні науки та менеджмент). Зазвичай такі програми доступні у спеціалізованих університетах, частково – у відкритих університетах економіки, права, прикладних наук тощо.

Вибір навчальних закладів та програм полегшується завдяки наявності кількох великих порталів для абітурієнтів, студентів та випускників. Наприклад, портал StudyCheck [312] містить інформацію про університети та спеціалізовані вищі школи, дистанційну та дуальну освіту, освітні програми, пропонує щорічний рейтинг університетів за відгуками їх студентів тощо . Портал «Освітні програми з публічного управління» [281] інформує вищі навчальні заклади, терміни навчання, освітні програми та інше. Серед найпопулярніших – Бізнес адміністрування, Міжнародне бізнес адміністрування, Публічне управління, Захист здоров'я, Безпека праці.

Втім на порталі німецьких університетів наголошується (розділ «Студії публічного адміністрування та публічної служби») [310], програми публічного управління та публічної служби в Німеччині готують студентів до участі у вдосконаленні роботи державних установ, органів територіального самоврядування та громадських організацій. Ці програми поєднують теоретичні знання з права, політології та менеджменту з практичною підготовкою через стажування, тематичні дослідження та реальні проекти. Студенти навчаються розробляти та впроваджувати політику, керувати адміністративними процесами та командами для надання ефективних державних послуг. Завдяки міцним традиціям ефективного управління Німеччини та її ролі в центрі Європейського Союзу, ці програми надають цінну інформацію про роботу як на національному, так і на міжнародному рівні в державному секторі. Отже, бакалаврські програми готують студентів для кар'єри державної служби переважно нетехнічного напрямку. Власне в Україні такі програми ми називаємо міждисциплінарними і практика їх створення та удосконалення чекає на наші університети в найближчій перспективі.

Корисною є також інформація про магістерські освітні програми (Master Öffentliche Verwaltung), серед них: Публічний менеджмент, Публічна адміністрація, Публічне управління, Цифрова трансформація, Політичний менеджмент, Менеджмент організацій, Менеджмент регіональних інноваційних екосистем та інші. Так, програма «Публічна адміністрація» у державному

Німецькому університеті адміністративних наук Шпаєра має стандартну тривалість чотири семестри та завершується отриманням ступеня магістра мистецтв. Програма пропонується як денна форма навчання. Відзначено, що вона двічі пройшла перевірку з високими оцінками. Категорії змісту курсу, викладачів та організації отримали особливо високі оцінки. Програма MBA з державного управління за сумісництвом у кампусі Ремаген (філіал Комбленецького університету прикладних наук) розвиває компетентності здобувачів для керівних посад в державному секторі. Зосереджуючись на сучасному адміністративному менеджменті, онлайн-програма MBA поєднує ґрунтовні знання з ділового адміністрування зі спеціалізованим досвідом державного управління. Розвиваються компетентності для цілеспрямованого управління адміністративними структурами та формування їх для майбутнього – від процесів цифрової трансформації до концепцій сталого розвитку організації в контексті суспільних викликів [310]. Отже, фокусом магістерських програм є спеціалізація в певних галузях

Важливим є формування професійного профілю компетентностей залежно від спрямованості навчання. Структура таких компетентностей німецьких публічних службовців формується за кількома напрямками їх діяльності (Таблиця 3.3.)

Таблиця 3.3

Структура базових компетентностей німецьких публічних службовців

№	Тип компетентності	Зміст
1	Фахова (Fachkompetenz)	Знання права, економіки та менеджменту
2	Соціальна (Sozialkompetenz)	Комунікативність, робота в команді, управління ризиками, емпатія до громадян
3	Особистісна (Selbstkompetenz)	Етика, стресостійкість, готовність до безперервного навчання
4	Методична (Methodenkompetenz)	Вміння аналізу, цифрові навички, здатність приймати рішення, лідерські навички
5	Готовність до змін (Veränderungskompetenz)	Готовність враховувати нові потреби суспільства

Як нами уже відзначалося, суттєвим є поєднання цих компетентностей та їх застосування у комплексі. Ключовою компетентністю часто вважають готовність до змін. Значну роль виробленні такого підходу надається дуальній освіті, де теоретичні модулі поєднуються з практичними фазами навчання.

Для підготовки науковців у сфері публічного управління та адміністрування передбачено PROMOTION - процес здобуття наукового ступеня доктора наук (Doctor of Philosophy, PhD). Найпопулярнішою є індивідуальна докторантура, яка передбачає самостійну роботу під науковим керівництвом професора певної кафедри. Діють також структуровані PhD програми, схожі на українські чи американські – з чітким планом навчання, семінарами, групами слухачів. Аналіз інформації з кількох університетів, що готують докторів наук з публічного управління (Університет Шпаєра (Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer), Університет Потсдама (University of Potsdam), Приватний університет (Hertie School) (Берлін) та інші свідчить про застосування німецької та англійської мов, ретельний вибір теми дослідження (актуальність, методологія, очікувані результати). Наприклад, структурована 3 річна програма Приватного університету передбачає участь у семінарах та розробку методології протягом першого року та проведення дослідження у наступні два роки. Подібний підхід і в Університеті Шпаєра, який реалізує програми підготовки докторів управлінських наук (Doctor rerum publicarum) та докторів соціальних і економічних наук.

Як правило, оплата навчання здійснюється через відомі фонди (DAAD - Німецька служба академічних обмінів, Konrad-Adenauer-Stiftung – Фонд Конрада Аденауера та інші), фонди політичних партій або через заповнення вакансії наукового співробітника в університеті.

Слід відзначити помітне зростання уваги до забезпечення цифрової грамотності. Як і в Україні (проєкт CDTO Campus), в Німеччині діє Федеральна цифрова Академія (Digitalakademie Bund), основними освітніми напрямками якої є забезпечення цифрових компетентностей, цифрова культурна трансформація

та мережування (Networking). Федеральна цифрова академія була заснована у 2021 році як частина Федеральної академії Федерального міністерства внутрішніх справ (BMI) і позиціонується як платформа цифрової кваліфікації при Федеральному уряді [226]. Академія використовує гібридну модель підготовки фахівців: Амбасадори змін (6-місячна програма поєднання навчання та підготовки реальних проєктів змін для свого відомства; передбачає вироблення дизайн-мислення, засвоєння психології змін, вивчення необхідних для цього гнучких методів); спеціалізовані семінари з Управління проєктами у публічному секторі (юридична грамотність, використання ІІІ та хмарних технологій), ; короткі відео-модулі з окремих питань (цифрове лідерство, спільна робота тощо). Філософія такої підготовки сконцентрована на виробленні цифрового мислення та впровадженні цифрових компетентностей у посадові інструкції. Важливим є етапування процесу навчання – самодіагностика студента через проходження тесту на цифрові навички, вироблення плану та реалізація спільно з викладачами та колегами.

Німецька модель підготовки публічних службовців вважається однією з найефективніших у світі завдяки поєднанню міцної академічної бази з інтенсивною практичною підготовкою. Система чітко диференційована за рівнями служби (від простої до вищої), кожен з яких має конкретні освітні вимоги та терміни підготовчої служби (Referendariat). Ключовою особливістю є децентралізація, де навчання підбирається під конкретну посаду та кар'єрний ступінь.

Центральне місце займають Вищі школи публічної служби, які мають відомче підпорядкування та реалізують програми дуальної освіти. Студенти таких закладів мають статус «кандидатів на службу» та отримують грошове утримання під час навчання, що робить цей шлях надзвичайно престижним. Спеціалізація «Адміністративна інформатика» (бакалавр наук) відображає сучасний тренд на поєднання адміністрування та ІТ.

Структура компетентностей німецького службовця охоплює п'ять напрямів: фахову, соціальну, особистісну, методичну та готовність до змін. Для

забезпечення цифрової трансформації у 2021 році створено Федеральну цифрову академію (Digitalakademie Bund), яка готує «амбасадорів змін» через гнучкі методи та дизайн-мислення. Процес здобуття наукового ступеня (Promotion) також інтегрований у систему професійного розвитку через індивідуальну або структуровану докторантуру.

Німецький досвід демонструє, що безперервна освіта є не лише правом, а й обов'язком публічного службовця. Для України перспективним є запозичення моделі підготовчої служби та використання цифрових платформ для самодіагностики компетентностей.

Аналіз німецької моделі публічної служби та системи її освітнього забезпечення продемонстрував ефективність системи професійного розвитку, де навчання підбирається під конкретну посаду та кар'єрний ступінь. Ключовою перевагою німецького досвіду є обов'язковість безперервної освіти та активне використання дуальної форми навчання, що дозволяє мінімізувати розрив між теоретичною підготовкою в університеті та практичними вимогами робочого місця. Сучасними трендами у виробленні компетентностей публічних службовців є диджиталізація (Digital Government) та етичне відношення відносно громадян, громадянського суспільства та держави.

Для України перспективним є запозичення моделі «підготовчої служби» (Referendariat) та створення спеціалізованих цифрових платформ для самодіагностики компетентностей.

Розділ 4. ІНТЕГРАЦІЯ НАУКИ ТА ОСВІТИ У ФОРМУВАННІ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ПОЛЬСЬКИЙ ДОСВІД

Вибір Польщі для висвітлення ролі науки і освіти у формуванні сучасного публічного управління пояснюється безсумнівними соціально-економічними досягненнями цієї країни, ефективністю та відкритістю публічного управління і широтою наукових досліджень польських вчених. Активно розвиваються спільні проекти та ініціативи, зокрема, між Конференцією ректорів Польщі та Спілкою ректорів України.

Крім того, автори цього дослідження мали змогу проходити стажування у вищих навчальних закладах Польщі, брали участь у наукових конференціях та семінарах по вивченню досвіду діяльності органів влади (Варшава, Вроцлав, Краків, Ополе, Білосток).

Аналіз останніх досліджень і публікацій підтверджує актуальність теми та увагу до неї з кількох точок зору. Розвиток публічної адміністрації Республіки Польща досліджували Н. Гнидюк, В. Гуменюк, Г. Зеленько, О. Євсюкова, О. Кукуруз, М. Лахижа, В. Малиновський, М. Марчук, С. Плевак, Л. Прокопенко, О. Рудік та інші українські вчені. Питання освіти і науки у Польщі досить добре відоме українським читачам з польських урядових та освітніх сайтів з рекламою університетської освіти та можливості проходження стажування у вищих навчальних закладах Польщі. Його частково розкрили у публікаціях І. Голуб, І. Дегтярьова, Г. Колодко, Ю. Грищук, В. Олуйко, Л. Прокопенко та інші українські автори [145]. Варто виділити публікації І. Дегтярьової, яка вже тривалий час працює в Польщі і є координатором багатьох освітніх проєктів, зокрема проєкту «Польсько-українська співпраця представницьких організацій ректорів – задля удосконалення діяльності закладів вищої освіти» [223; 289]. В останні роки проблеми публічного управління модернізацією вищої освіти та науки в Польщі розглянуто в [91; 96; 99]

Історичні екскурси організації діяльності органів влади в Польщі засвідчують, що держава зацікавлена створити корпус посадовців, які зможуть ефективно служити владі, впроваджуючи політичні, економічні та соціальні концепції, встановлені державою. Незалежно від історичного періоду, політичної та економічної системи чи рівня розвитку демократії, держава проводить свідому політику щодо навчання та інших вимог до посадовців державного управління, впливаючи таким чином на рівень людських ресурсів, їхню кваліфікацію та принципи відбору [234] .

Інтеграція науки і освіти в Польщі ґрунтується на виробленні та реалізації сучасних підходів до розвитку освіти. У Напрямах розвитку польської освіти 2021-2027 відзначається необхідність змінити модель школи внаслідок «викликів економіки і життя» [253] та сформульовано такі тези: школа відповідає на виклики XXI, а не XIX ст.; школа ключових компетентностей, а не загальних відомостей; школа для учнів, а не лише екзаменів; рівні шанси для всіх; освіта проти дискримінації і виключень; школа добрих стосунків та благополуччя; цифрова освіта як норма, а не як додаток; школа співпраці, а не конкуренції; школа демократії, діалогу і громадянської заангажованості; школа близька громаді; шкільна автономія і самоврядування замість централізації; школа професійних вчителів; добре і раціонально фінансована освіта; школа без індоктринації та незалежна від влади.

Такий підхід поширюється і на вищу освіту, включаючи заклади, що забезпечують навчання публічних службовців.

Доцільно відзначити, що у Польщі в державних органах зайняті дві категорії працівників: 1) призначені державні службовці (*urzędnicy mianowani*), які мають вищий статус, додаткові соціальні гарантії та, водночас, вищі вимоги до кваліфікації. Як правило, вони мають вищу фахову освіту і призначення (*mianowanie*) відбувається після закінчення Вищої школи публічної адміністрації (KSAP) або в результаті складання спеціального державного іспиту; 2) працівники цивільної служби (*pracownicy*), зайняті на основі трудового договору.

Система підготовки публічних службовців у Польщі вважається однією з найбільш структурованих та ефективних у Центральній Європі. Вона базується на поєднанні академічної підготовки, практичних стажувань та обов'язкового безперервного навчання. Все більше уваги звертається на запровадження дуальної освіти, включаючи підготовку публічних службовців (Таблиця 4.1).

Таблиця 4. 1

Види професійного навчання службовців публічної адміністрації Польщі

№	Вид	Зміст
1	Підготовче навчання (Szkolenie przygotowawcze)	Комплексний процес входження у службу. Обов'язкове навчання від 1 до 6 місяців для осіб, які вперше прийняті на службу
2	Центральне навчання (Szkolenia centralne)	Щорічно визначається за актуальними пріоритетами і організовується Головою цивільної служби
3	Спеціалізоване навчання (szkolenia specjalistyczne)	Підвищення кваліфікації, поглиблення професійних знань у конкретній сфері діяльності публічного службовця
4	Загальне навчання (szkolenia ogolne)	Підвищення кваліфікації, яке організовується кожною установою для своїх працівників з урахуванням нагальних проблем

Підготовлено авторами згідно: [325]

Для працівників органів місцевого самоврядування підвищення кваліфікації відбувається в основному через спеціалізовані фонди та неурядові організації або шляхом проходження магістерських та післядипломних програм в університетах

У сучасній Польщі інтеграція науки та освіти у процесі підготовки публічних службовців є ключовим елементом стратегії модернізації державного апарату. Основний фокус у підготовці публічних службовців зміщується від надання суто теоретичних знань до моделі отримання компетентностей, що поєднує наукову базу з практичними навичками управління та робить акцент на зростанні ролі здобувача в освітньому процесі.

Мегатренди в публічному управлінні та адмініструванні в Польщі полягають у розумінні реформування публічної адміністрації як постійного процесу (proces bez końca) (Г. Іздебський та М. Кулеша) і переходу від примату права до глорифікації ринку.

Наукове обґрунтування теоретичних аспектів діяльності публічної адміністрації здійснюється у Польщі передусім в рамках комплексної «науки адміністрації», розуміння суті якої та визначення досі дискутуються. Як наголошує автор посібника «Наука адміністрації», який витримав багато видань, З. Леонський: «Поруч із традиційною назвою «наука адміністрації» з'являються терміни зі схожим значенням: «наука про адміністрацію» або «наука про адміністрування», які відповідали б назвам, що вживаються у французькій (*la science administrative*), італійській (*scienza dell'amministrazione*) чи німецькій (*Verwaltungslehre*) мовах» [265, с. 1]

Як наголошують польські вчені [331], наукові дослідження базуються на аналізі документів та існуючих даних, спостереженнях та індивідуальних глибинних інтерв'ю з представниками організацій-учасниць. Кожен дослідник намагається визначити та описати певну діяльність, враховуючи такі аспекти, як: контекст, генезис, мета та ініціатори рішення, його фундаментальні припущення та принципи, механізми співпраці та управління співпрацею, фактори успіху, ініціативи, перешкоди та виклики, що виникли, а також перспективи її розвитку.

К. Дубровський пише про «класичну тріаду» адміністраційних наук, яка склалася на межі XIX та XX століть: наука адміністрації, наука права адміністраційного та наука політики адміністраційної, вказуючи, що наука адміністрації займається описом публічної адміністрації, наука права адміністраційного пояснює правові норми, а наука адміністративної політики спрямована на підготовку програм діяльності публічної адміністрації та механізми їх впровадження.

С. Врзорець розглядає науку адміністрації як поєднання правової науки та науки про управління [330]

Унікальний підхід до викладання одного з фундаментальних предметів навчання на юридичних та адміністративних факультетах представлено у підручнику «Наука адміністрації» за редакцією професора З. Цешляка. Досягнення цілей адміністративної науки демонструється шляхом застосування методу моделювання адміністративної реальності та використання

концептуального інструменту адміністративної системи. Такий підхід фактично невідомий у літературі, доступній на видавничому ринку [274].

Навчальна дисципліна «Наука адміністрації» входить до програм підготовки фахівців для публічної адміністрації. Прикладом може бути її викладання у Ягелонському університеті (Краків, координатор М. Машинський) [273] Автори програми ставлять завдання показати відмінності науки адміністрації, розкрити її термінологію, розкрити вузлові проблеми в науці управління та методи їх подолання. Передбачається, що студенти мають набути компетенцій, необхідних для наукового осмислення цих проблем

В інших розглянутих нами силабусах освітньої дисципліни «Наука адміністрації» ставиться завдання розкрити методологію наукових досліджень, показати методи та основні поняття, пов'язані з адмініструванням тощо. Важливим, на нашу думку, є завдання вироблення компетенції критичного оцінювання предмету досліджень (Люблін, Університет Марії Кюрі-Скłodовської, координатор П. Шренявський) [274]

Докторантські програми з адміністративних наук у Польщі – це, як і в Україні, програми третього циклу (докторантські школи), навчання у яких триває до 4 років (6-8 семестрів), що ведуть до отримання докторського ступеня з політології, права чи адміністрування. Вступ вимагає ступеня магістра, а дослідження охоплюють широке кола тем, від теорії держави до управління місцевим самоврядуванням, з можливістю роботи в академічних колах або в публічній адміністрації. Процес вступу та програми різняться між університетами (наприклад, Університет Марії Кюрі-Скłodовської, Ягеллонський університет, Університет Адама Міцкевича в Познані та інші), а ключові елементи навчання включають індивідуальний план дослідження, співпрацю з науковим керівником та публікацію наукових досягнень. Найчастіше зустрічається поєднання наук – про політику, право та адміністрацію. Як правило, університетом визначається тематика майбутніх досліджень (з урахуванням спеціалізації викладачів) Так, Університет Комісії народної освіти у Кракові пропонує на академічний 2025-2026 рік таку тематику:

політична теорія та соціологія, методологія політології, політична філософія та думка, політичні рухи та доктрини, держави та політичні системи, політичні партії та соціальні рухи, релігієзнавство, міжнародні відносини, адміністрування та місцеве самоврядування, державна політика, політична поведінка та політична культура; громадянське суспільство, публічний та політичний дискурс, політичний маркетинг, громадянська освіта [313]

Згідно розділу 8 « Навчання та розвиток в цивільній службі» Закону «Про цивільну службу» [325] навчання державних службовців включає:

1) централізоване навчання – планується, організовується та контролюється Керівником державної служби;

2) загальне навчання – планується, організовується та контролюється Генеральним директором офісу;

3) навчання в рамках індивідуальної програми професійного розвитку для члена корпусу державних службовців – планується, організовується та контролюється Генеральним директором офісу за консультації з членом корпусу державних службовців, який працює в даному офісі;

4) спеціалізоване навчання – планується, організовується та контролюється Генеральним директором офісу, що охоплює теми, пов'язані із завданнями офісу.

Важливо відмітити зростання ролі Міністерства науки та освіти і децентралізацію освіти шляхом посилення ролі університетів. Це знайшло відображення у новому Законі про вищу освіту і науку (Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce) 2018 року [326 ; 46]

Як зазначає С. Федонюк: «Для України, поза сумнівом, має бути цінним втілений у цьому нормативному акті досвід адміністрування сфери вищої освіти і науки, адже при його розробці враховано досвід польської інтелектуальної еліти, значно тісніше інтегрованої у світовий і європейський науковий і освітній простір. Особливо в аспекті наших європейських прагнень» [195]

Підготовка публічних службовців та підвищення їх кваліфікації проводиться у багатьох вищих навчальних закладах Польщі, реєстр яких розміщено на сайті Міністерства науки та вищої освіти [292] .

Центральним навчальним закладом для підготовки публічних службовців вищої кваліфікації у Польщі є Національна (Крайова) школа публічної адміністрації імені Президента Республіки Польща Леха Качинського (КШПА) (Krajowa Szkoła Administracji Publicznej (KSAP) [259], яка була створена у 1990 р. урядом Т. Мазовецького. 14 червня 1991 року прийнято її Статут (перший подібний заклад у посткомуністичних країнах) КШПА підпорядковується Прем'єр-міністрові.

Завдання KSAP визначено у її Статуті [р. 2]:

1) навчати та професіоналізувати персонал державного управління, готуючи кваліфіковані кадри для державного управління, зокрема тих, хто виконуватиме управлінські функції, зокрема через денну та дуальну форми навчання;

2) задовольняти потреби державного управління у сфері професійного розвитку, зокрема шляхом організації навчальних курсів та інших форм навчання;

3) підтримувати професіоналізацію державного управління, зокрема шляхом перевірки компетенцій, що використовуються в державному управлінні;

4) проводити дослідницьку, аналітичну, розробницьку та видавничу діяльність, а також міжнародне співробітництво в рамках завдань, зазначених у пунктах 1-3;

5) використовувати залучені кошти для фінансування завдань, зазначених у пунктах 1-4;

6) співпрацювати з організаціями, зазначеними у статті 7, абзаці 1, пунктах 1, 2 та 4-8 Закону від 20 липня 2018 року – Закон про вищу освіту та науку (Збірник законів від 2023 року, позиції 742 та 1088), та іншими організаціями в рамках діяльності Школи [259] .

Навчання у школі організовано у формі денної освіти (19 місяців) та дуальної освіти (щомісячні заняття та практика, 18 місяців) поєднано зі стажуванням при інституціях ЄС та стажуваннями при органах влади Польщі. КШПА організовує курси підвищення кваліфікації, проводить семінари, наукові

конференції, проєкти з обміну досвідом тощо. Диплом школи дає право на номінування на посаду урядника. За понад 30 років історії школи її закінчили понад 1400 випускників, а з 1993 року школа здійснює підвищення кваліфікації публічних службовців. Класичні форми навчання поєднуються з інноваціями (Таблиця 4.2)

Таблиця 4.2

Основні форми навчання в KSAP

№	Форма навчання	Зміст
1	Стаціонарне навчання (18-20 місяців):	Інтенсивна програма для магістрів, охоплює право, менеджмент, фінанси, іноземні мови. Дає автоматичне право на призначення без іспиту
2	Стажування	Обов'язкова практика у міністерствах та в інституціях ЄС
3	Дуальна освіта	Поєднання вивчення теорії (60%) та практики

Підготовлено авторами згідно: [259]

У 2023 році оновлено Статут KSAP, у якому до її завдань, серед інших віднесено й професіоналізацію державного управління, зокрема, шляхом верифікації компетентностей і проведення дослідницької, аналітичної, розробницької та видавничої діяльності. До досягнень школи в останні роки польські вчені відносять обговорення нових освітніх програм, розробку карти потреб сучасного управління та карти компетентностей випускника KSAP [22] Увага звертається на впровадження інноваційних підходів до навчання (проєкти «Форум публічного управління» та «КШПА пропонує»; поглиблення міжнародної співпраці; посилення уваги до формування лідерських компетентностей; використання роботи в групах через командні ігри та наукові дослідження; підтримка взаємодії з випускниками та створення спільноти практиків-випускників КШПА. Еволюцію підходів КШПА можна простежити за рапортами про її роботу за попереднє п'ятиріччя, останні з них охоплює період з 2017 по 2024 рік.

У статті до 35-річчя КШПА В. Чахур відзначає постійні виклики, що виникають до освітнього процесу в результаті змін реалій державного та адміністративного функціонування, незважаючи на які, основи ідентичності

публічного службовця – випускника КШПУ – залишаються незмінними: політична неупередженість, високі етичні стандарти, служіння спільному благу та високий рівень стратегічної і практичної підготовки [221, с. 21]

Цікавими і корисними для дослідження є матеріали самооцінювання освітніх програм у різних навчальних закладах Польщі, наприклад, Рапорт Вищої школи публічної адміністрації в Остролиці [279]

Значну роль у наданні освітніх та наукових послуг відіграють і приватні заклади. Як приклад можна назвати Міжнародний інститут спеціалізованої підготовки (Miedzynarodowy Instytut Szkolen Specjalistycznych IIST) – навчальний, науковий та консалтинговий заклад. Унікальний та міжнародний характер Інституту впливає з його моделювання та рішень, що базуються на найкращих установах, що підтримують розвиток компетентностей працівників у всьому світі через організацію конференцій, лекцій та семінарів; впровадження передових відкритих навчальних проєктів польською, англійською та німецькою мовами; впровадження різноманітних внутрішньо-корпоративних навчальних програм; організацію міжнародних навчальних та інтеграційних поїздок; підготовку спеціалізованих публікацій; консалтингову та дослідницьку діяльність [271].

Суттєве значення набули у Польщі Індивідуальні програми професійного розвитку (Indywidualny program rozwoju zawodowego) службовців, які є обов’язковим результатом оцінювання (ocena okresowa). Таким чином, поступово змінюється відношення до кадрового резерву – від формального до Управління талантами (Talent Management) з використанням досвіду бізнес-сектору.

Поєднання науки, освіти та практики простежується й у матеріалах досліджень вчених системи шкіл публічного управління. Прикладом може бути монографія «Співпраця заради компетенцій: освіта, бізнес, адміністрування та культура. Моделі, практики та виклики на прикладі ініціатив у Малопольщі», підготовлена групою викладачів (М. Слонек, Б. Біга, М. Кедзерський, М. Орамус) Малопольської школи публічної адміністрації (Краків) у 2025 році [331] .

На думку авторів, тема компетентностей обговорюється в науковій літературі та практиками давно, але особливої актуальності набула в останні роки у світі, що швидко змінюється. Глобальні технологічні зміни, цифровізація, автоматизація процесів та зростаюче значення економіки, що базується на знаннях, означають, що традиційні професійні компетенції дедалі більше виявляються недостатніми. Тому зростає потреба в їх постійній трансформації, доповненні, а іноді навіть забутті. Університети відіграють значну та цілком очевидну роль у процесі формування компетенцій, необхідних у сучасному світі (хоча вони, ймовірно, мають потенціал зробити цю роль ще важливішою). Важливими партнерами у цій діяльності є бізнес, місцеві органи влади, а також, що не менш важливо, культурні установи. Автори наголошують, що сьогодні саме міжсекторальна співпраця, завдяки синергетичному ефекту, стає чинником, що сприяє розвитку інноваційних ініціатив, що підвищують ефективність та результативність освіти.

Аналіз свідчить про значну увагу польських вчених до проблематики визначення необхідності та формування компетентностей публічних службовців. Перші спроби визначення понятійного апарату формувалися на основі аналізу зарубіжної літератури, що можна простежити на основі праці Г. Кобушевського [225] Таблиця 4.3

Таблиця 4.3

Визначення поняття «компетентність»

№	Автор	Рік	Визначення
1	Г. Клемп	1980	Сукупність характеристик певної особи, які дозволяють їй ефективно та/або винятково виконувати завдання, пов'язані з її роботою.
2	Р. Боятціс	1982	1.Потенціал людини,що призводить до поведінки, яка сприяє виконанню вимог даної Посади. 2. Набір характеристик певної особи, що складається з елементів, характерних для цієї особи, таких як мотивація, риси особистості, навички, самооцінка, пов'язана з функціонуванням у групі, та знання, які людина набула та використовує
3	М.Армстронг	2002	Здатність переносити те, що люди знають і розуміють, у різні контексти.

4	Я. Вечорка	2008	Особисті схильності з точки зору знань, навичок та ставлення, що дозволяють виконувати професійні завдання на належному рівні
5	Г. Кобушевський		Сукупність раніше набутих знань, практичних навичок та особистих установок, що дозволяють людині ефективно виконувати поставлені завдання

Згідно: [225]

На нашу думку, ключовим у цьому визначенні є поняття «сукупність», що підтверджує необхідність комплексного підходу. Важливим у цій публікації є поняття «міжособисті компетентності» як інтегрований комплекс знань, умінь, установок і поведінкових характеристик, які забезпечують ефективну комунікацію та взаємодію в соціальному й професійному середовищі: комунікативні навички, емпатія та розуміння, управління взаємовідносинами, конфліктологічна компетентність, гнучкість, адаптивність

Наші спостереження підтверджують заувагу польських вчених про зростання значення міжкультурних компетентностей, які характеризуються як навички, які дозволяють ефективно функціонувати в мультикультурному та міжнародному середовищі. Розуміння специфічних культур ділових партнерів та споживачів послуг суттєво впливає на хід взаємодії. Знання історії, традицій та звичаїв різних регіонів світу стає найважливішим активом для успішного спілкування та співпраці. Розуміння механізмів функціонування власної культури та іноземних культур стає бажаною компетенцією для всіх, хто працює в мультикультурному середовищі та щодня взаємодіє з іноземцями [305].

Все більше увага звертається й на вироблення стандартів та вивчення «компетентностей майбутнього» (кібербезпека, робототехніка, аналіз даних тощо, що робить надзвичайно важливою міждисциплінарну освіту [306].

Відтак зростає значення практичних рекомендацій, прикладом чого може бути публікація М. Манущак [269], яка пропонує варіанти підготовки профілів компетентностей керівників у деяких сферах державного сектору та покладених на них завдань, відзначаючи велику відповідальність, яка лежить на керівниках підрозділів державного сектору, коли йдеться про їхній звичайний обсяг компетенцій, їх модифікацію та зіткнення з новими викликами.

Я. Левицький та Я. Брдулак, оцінюючи розвиток системи освіти в Польщі наголошують на поєднанні академічних та навчальних процесів та вироблення рекомендацій до змін з урахуванням міжнародного досвіду [253]

Особлива увага звертається на посилення зв'язків між навчальним процесом в ринком праці, що відповідає підходам українських вчених-членів авторського колективу низки монографій Академії праці, соціальних відносин та туризму, підготовлених спільно із зарубіжними колегами [158; 185].

Польськими вченими розкривається формування професійних компетентностей у процесі навчання у школах різного рівня, включаючи гімназії та університети. [290] Відносно вищої школи проаналізовано чинники, які впливають на вибір місця навчання, етапи управління компетентностями студентів (на прикладі Познанської політехніки) та особливості підготовки менеджерів.

У сучасній Польщі інтеграція науки та освіти у процесі підготовки публічних службовців є ключовим елементом стратегії модернізації державного апарату. Основний фокус у підготовці публічних службовців зміщується від надання суто теоретичних знань до моделі отримання компетенцій, що поєднує наукову базу з практичними навичками управління та робить акцент на зростанні ролі здобувача в освітньому процесі. Важливо відмітити зростання ролі Міністерства науки та освіти і децентралізацію освіти шляхом посилення ролі університетів.

Польська система підготовки публічних службовців базується на деполітизації та створенні корпусу професіоналів. Центральною інституцією є Національна школа публічної адміністрації (KSAP), створена за зразком французької ENA, яка забезпечує інтенсивну підготовку магістрів для зайняття управлінських посад. Диплом KSAP дає право на номінування на посаду урядника без додаткових іспитів.

У Польщі активно розвивається «наука адміністрації» як комплексна дисципліна, що поєднує правові норми з методами управління. Реформа вищої освіти 2018 року («Закон 2.0») посилила роль університетів та децентралізувала

управління освітою. Підвищення кваліфікації є обов'язковим і включає централізоване, загальне, спеціалізоване навчання та індивідуальні програми професійного розвитку.

Компетентнісний підхід у Польщі фокусується на «компетентностях майбутнього», таких як кібербезпека, аналіз даних та міжкультурні навички. Важливим аспектом є міжсекторальна співпраця між університетами, бізнесом та місцевою владою для формування актуальних профілів компетентностей. Оцінювання службовців (*ocena okresowa*) безпосередньо впливає на планування їхнього подальшого навчання.

Польський досвід підтверджує перехід від примату права до глорифікації ринку та ефективності в публічному управлінні. Для України особливо цінним є досвід адміністрування сфери вищої освіти та методологія верифікації компетентностей випускників спеціалізованих шкіл.

Мегатренди в публічному управлінні та адмініструванні в Польщі полягають у розумінні реформування публічної адміністрації як постійного процесу і переходу від примату права до глорифікації ринку

На основі аналізу можна виокремити ключові принципи функціонування системи підготовки кадрів для публічної адміністрації: деполітизація (створення корпусу професіоналів; безперервність навчання (індивідуальна програма професійного розвитку, адаптована до посади, органу влади та прогалин у знаннях, вміннях і навичках); результативність (досягнення запланованого).

Розділ 5. ІНКЛЮЗИВНА ОСВІТНЯ ЕКОСИСТЕМА РЕІНТЕГРАЦІЇ ВETERANІВ ВІЙНИ: КОМПЕТЕНТНІСНИЙ ПІДХІД І ТРАНСФЕР ЗАРУБІЖНИХ ПРАКТИК В УКРАЇНУ

Досить довга і складна назва розділу - Інклюзивна освітня екосистема реінтеграції ветеранів: компетентнісний підхід і трансфер зарубіжних практик в Україну – не повною мірою відображає широту та глибину проблеми, яка передбачає низку напрямів дослідження. Основними ключовими словами тут є «реінтеграція ветеранів війни», реалізація якої вимагає аналізу потреб ветеранів, врахування можливостей держави, виховання зрілості суспільства і передбачає створення необхідних механізмів та інструментів, одними з яких є інклюзивна освітня система та адвокація прав ветеранів. Одним з важливих інструментів реінтеграції ветеранів є інклюзивна освітня система та адвокація прав ветеранів.

Досліджуючи цю проблему важливо враховувати складність поняття «ветеран», зважаючи на різні позиції ветеранів у системі військової служби, психологічний та фізичний стан та інше. Наприклад, командування підрозділом формує лідерські якості, здатність до швидкого та відповідального прийняття рішень у кризових ситуаціях тощо.

Актуальність і гострота проблеми реінтеграції ветеранів в Україні поставили на порядок денний комплексне завдання термінового визначення ключових напрямів цього процесу, тобто не лише декларування суспільної та державної підтримки ветеранів, а й вироблення нових чи адаптації наявних для цього механізмів та інструментів.

В Україні базовим для реалізації ветеранської політики є Закон «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», прийнятий ще у 1993 році. Попри це з моменту прийняття Закону до нього було внесено більше сотні змін (107), особливо активно - у період з 2014 по 2026 роки (67 змін). Зокрема, зміни торкалися осучаснення умов отримання статусу ветерана війни, передбачали перегляд пільг, зважаючи на зміну вікового складу ветеранів та інші обставини, визначали нові напрями державної освітньої політики (до прикладу, наразі

визначено, що держава забезпечує учасникам бойових дій та їх дітям державну цільову підтримку для здобуття професійної, фахової передвищої та вищої освіти у державних та комунальних закладах освіти).

Продовжуючи удосконалення законодавства щодо ветеранів та з метою приведення його у відповідність до європейських стандартів у 2018 році було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення рівних прав і можливостей жінок та чоловіків під час проходження військової служби у Збройних Силах України та інших військових формуваннях», який визначив гендерний підхід до роботи з військовими, що було необхідним для безпеки країни.

У контексті розвитку освітньої політики відповідних змін зазнав Закон України «Про вищу освіту», де було виокремлено нові положення про індивідуальну освітню траєкторію, кваліфікацію, особливі освітні потреби, результати навчання, компетентність. Так, згідно із змінами до цього Закону наразі поняття «компетентність» визначається як «здатність особи успішно соціалізуватися, навчатися, провадити професійну діяльність, яка виникає на основі динамічної комбінації знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей» [137, п. 13, ст.1].

Вивчення зарубіжного досвіду доповнює українські напрацювання, дозволяє враховувати досягнення не лише вітчизняної, а й зарубіжної науки, які можуть бути використані з урахуванням вітчизняних реалій.

Окрім численних змін в законодавстві, складність задекларованої нами теми полягає й у розкритті освітніх механізмів реінтеграції ветеранів, створення яких вимагає системної роботи закладів вищої освіти щодо розробки спеціалізованих освітніх програм, підготовки викладачів до особливостей роботи з ветеранами, вироблення на базі окремих проектів загальних підходів до освіти і навчання ветеранів. Це знаходить підтримку суспільства і держави, наприклад, наше дослідження проводиться в рамках проектів «Інклюзивна екосистема соціально-економічної реінтеграції ветеранів: безпекоорієнтований підхід» та «Модернізація публічного управління, адміністрування та права в

умовах європейської інтеграції» Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», які реалізуються на основі аналізу офіційних матеріалів органів влади, ветеранських організацій України, Болгарії, Польщі, Німеччини та США, опублікованих наукових праць українських і зарубіжних авторів.

Ми розглядаємо цю проблематику з трьох ключових точок зору: публічне управління (державні органи влади, громадські інституції); ветерани (насамперед учасники бойових дій та прирівняні до них особи); а також освіта (державні університети, інші державні навчальні заклади, недержавні освітні інституції та фонди).

Аналіз останніх досліджень і публікацій, на які спираються автори, свідчить про усвідомлення важливості проблеми освіти ветеранів та необхідність активного пошуку теоретичних відповідей на питання, що виникають на практиці.

Це помітно насамперед завдяки тому, що роль освіти в реабілітації ветеранів війни активно обговорюється на науково-практичних конференціях. Серед інших варто виділити такі (в хронологічному порядку): «Інтернаціоналізація вищої освіти України в умовах полікультурного світового простору: стан, проблеми, перспективи» (Маріуполь, 2018); «Інновації партнерської взаємодії освіти, економіки та соціального захисту в умовах інклюзії та прагматичної реабілітації соціуму» (Кам'янець-Подільський, 2022); «Інклюзивна освіта та навчання в сучасних умовах трансформацій: психолого-педагогічні основи інклюзивної освіти» (Одеса, 2023); «Освіта дорослих: світові тенденції, українські реалії та перспективи» (Харків, 2024); «Спеціальна та інклюзивна освіта: теорія, методика, практика» (Умань, 2024); «Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України» (Київ, 2025); «Теорія і практика професійного становлення фахівця в інноваційному соціокультурному просторі» (Дніпро, 2025); Мережа шкіл новаторства України: розвиток професійної компетентності керівних, науково-педагогічних і педагогічних працівників у контексті реалізації неперервної освіти» (Вінниця,

2025); «Інклюзія в Україні в умовах війни: виклики та перспективи» (Хмельницький, 2025); «Організаційно-правові аспекти публічного управління» (Полтава, 2026) та інші.

Слід відзначити інформаційно-аналітичні збірники [58], оглядові досьє [117], аналітичні записки [4] та інші матеріали, підготовлені службами центральних органів влади, які містять і інформацію про зарубіжний досвід роботи з ветеранами.

Класичним можна вважати «Огляд міжнародних практик реінтеграції ветеранів і ветеранок: міркування щодо воєнного та повоєнного контексту України», виданий англійською та українською мовами. Освіту як інструмент реінтеграції ветеранів війни розглядають у своїх дослідженнях Н. Павлишин [128], О. Пижов, В. Петрунін [133], Р. Шерстюк, І. Стойко, Л. Малюта [204], І. Ящишак, Н. Олексюк [209]. Окремо доцільно назвати публікації щодо впливу завдань реінтеграції ветеранів на соціогуманітарну трансформацію університетів (А. Гаврилюк) [22]

Значно скромніше проаналізовано зарубіжний досвід організації освіти ветеранів. Переважно це оглядові матеріали (О. Овчарук) [116]. Варто виділити ґрунтовну статтю Л. Батюк, в якій автор на основі широкого кола джерел, аналізує особливості отримання освіти після повернення з військової служби до цивільного життя та обґрунтовує можливості використання інноваційних ідей американського досвіду в Україні [213] Проте англomовний варіант статті робить її менш доступною для українського читача. Те саме можна сказати про статтю С. Добровольського, щодо соціального і правового захисту військовослужбовців [229]

Відтак, нами поставлено завдання комплексного огляду проблеми взаємодії науки і освіти у забезпеченні реінтеграції ветеранів, яке включає наступні питання: обґрунтування погляду на освіту як механізму реінтеграції та формування інклюзивної освітньої системи і комплексного середовища, що функціонує постійно і сприяє поверненню ветеранів до активного мирного життя; розкриття компетентнісного підходу в освіті ветеранів як інструменту для

конвертації військових знань, умінь та навичок у цивільні кваліфікації; характеристика адаптивного трансферу зарубіжних практик реінтеграції ветеранів як необхідного інструменту критичної адаптації зарубіжного досвіду до вітчизняних умов.

Ми поділяємо думку українських науковців про те, що звернення до зарубіжного досвіду реінтеграції ветеранів необхідно починати з урахуванням глобалізаційних і євроінтеграційних процесів та європерспективи України. У цьому контексті вітчизняними вченими досліджено: освіту дорослих у вимірах людиноцентризму (В. Кремень), тенденції розвитку професійної компетентності державних службовців (К. Ващенко), вивчено освітні проблеми різних категорій дорослого населення, необхідність підготовки педагогічного персоналу для закладів формальної і неформальної освіти тощо.

Характеризуючи зарубіжний досвід формальної і неформальної освіти, виділяють: підтвердження результатів неформальної освіти (С.Бабушко), професійне навчання персоналу (О. Баніт), функціонування регіональних центрів освіти дорослих (К. Годлевська, М. Маручинець), компетентнісний підхід як концептуальну основу професійного розвитку викладачів (Л. Дяченко), розвиток дорадчої освіти (Я. Пилинський) тощо [75] Наприклад, Н. Авшенюк на основі вичення документів ЮНЕСКО з освіти дорослих (Інчхонська декларація (2015 р.); Рекомендації з освіти і навчання дорослих (2015 р.); III Глобальний звіт з освіти і навчання дорослих (2016 р.); Регіональний звіт з розвитку освіти дорослих у Європі й Північній Америці (2017 р.) наголошує що в них «обґрунтовано ключові тенденції розвитку цієї освітньої галузі в різних країнах світу на початку XXI ст. за п'ятьма ключовими критеріями: формування державної політики; управління; фінансування; залучення різних категорій дорослого населення; якість надання послуг» [75, с. 35]

Проблеми ветеранів відображені у багатьох європейських документах, зокрема, в аналітичних звітах Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD). Так, у звіті 2018 року йшлося про необхідність забезпечення ефективності програм переходу від військової служби до цивільного життя,

передбачено поєднання професійної підготовки, освітніх можливостей і персоналізованого супроводу. OECD визначає реінтеграцію ветеранів не як соціальні витрати, а як інвестицію у соціальну стабільність та економічний розвиток країни. Ключовими тезами документа є акценти на професійній підготовці людей, що звільняються з військової служби, надання персоналізованого супроводу для переходу до цивільного життя, забезпечення можливостей безперервної освіти (Lifelong learning - освіта впродовж життя) [283].

У Європейському Союзі питання реінтеграції ветеранів вирішуються насамперед в першу чергу в країнах-членах і відображені у стратегічних документах ЄС щодо рівності на ринку праці, соціальної інклюзії та освіти.

Акцент робиться на валідації (визнанні) військового досвіду та неформальної освіти. Така валідація уже використовується в Україні шляхом зарахування кредитів та переведення конкретних компетентностей у формальні документи, що вписується в концепцію безперервної освіти. Питання валідації результатів неформальної освіти дорослих у США уже вивчалася в Україні (Н. Тербохіна) [181]. Акцентується увага також на неформальній освіті жінок-військовослужбовиць у воєнний час, що у майбутньому сприятиме їх реінтеграції до мирного життя. Забезпеченню рівності прав чоловіків та жінок активно сприяв, починаючи з 2015 року, адвокаційний правозахисний проєкт «Невидимий батальйон», який, зокрема, ініціював створення всеукраїнської громадської організації «Жіночий ветеранський Рух» (А. Крокун-Баранова, 2023) [81].

Виявлення та аналіз зарубіжного досвіду реінтеграції ветеранів дозволяє зауважити, що найповніше він проявляється у країнах, які періодично (як США) чи постійно (як Ізраїль) беруть участь у військових конфліктах, що посилює цінність для суспільства професії військових та мілітаризованих державних служб і проявляється у пошані до ветеранів та турботі про них. На відміну від пострадянських країн, де переважна більшість ветеранів були учасниками II Другої світової війни і в кінці XX - на початку XXI століття були в основному

пенсійного віку, претендуючи на соціальну та медичну допомогу, ветерани міжнародних конфліктів із країн НАТО на момент звільнення з військової служби були порівняно молодими і потребували реального повернення до цивільного життя, тобто реінтеграції. Такий вид реінтеграції, окрім соціального та медичного пакетів, включає й освіту та інші види послуг, які допомагають поверненню ветеранів до роботи, сім'ї та суспільства. Саме тому в Україні, враховуючи масштаби мобілізації, питання реінтеграції ветеранів набуло особливої ваги.

Звернення до іноземного досвіду реінтеграції ветеранів важливе ще й тому, що Україна офіційно проголосила курс на приєднання до НАТО, а значна частина українських військових вже взаємодіяла з військовими НАТО під час освоєння західних типів озброєння, що сприяло обміну інформацією.

Наразі важливим завданням для України залишається інституційне забезпечення роботи публічних службовців із ветеранами. Створення спеціального Міністерства у справах ветеранів України, освітня підготовка публічних службовців, інформаційне забезпечення такої діяльності є свідченням того, що на сьогодні робота з ветеранами проводиться з урахуванням зарубіжного досвіду та пропозицій ветеранських організацій.

Доцільно також підкреслити, що основою для освітньої роботи з ветеранами та членами їх сімей є теоретичні дослідження тенденцій розвитку освіти. Прикладами таких досліджень є ґрунтовна дисертація О. Теренко [182], монографія [125] та інші публікації і відповідна практика українських закладів вищої освіти.

Одним із перших в Україні до проєкту підготовки помічників ветеранів у 2023 році підключився Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Затверджений Міністерством у справах ветеранів України (наказ від 31.12.2024 року № 508) професійний стандарт «Фахівець із супроводу ветеранів та демобілізованих осіб» [153] став основою для розробки програм, проведення навчальних семінарів, участь у яких брали й автори цієї статті. У розроблених програмах розглянуто, зокрема, питання правового забезпечення

реінтеграції ветеранів та, з урахуванням зарубіжного досвіду, адвокації їх прав, забезпечення етики публічної служби тощо.

Серед інших важливих для ветеранської спільноти питань доречно виокремити принцип безбар'єрності, який ми розуміємо як створення можливостей безперешкодного отримання знань чи підвищення кваліфікації. Зазвичай дослідники виділяють фізичну, психологічну, освітню, цифрову, ментальну, економічну безбар'єрність. В Україні концепція безбар'єрності реалізується в рамках відповідної Національної стратегії та низки заходів щодо забезпечення реінтеграції ветеранів. Освітня безбар'єрність передбачає створення рівних можливостей та умов для відкритого доступу та інклюзивного підходу до освіти; освіти протягом життя; здобуття іншої професії; підвищення кваліфікації; опанування додаткових компетентностей (Напрям 5). Значна увага приділяється спеціальній підготовці викладачів до роботи зі здобувачами освіти із особливими потребами.

Варто відмітити успішне проведення з 17.02. по 07.04.2026 року освітнього онлайн-марафону «Публічне управління без бар'єрів», організованого Національним агентством України з питань державної служби спільно з Вищою школою публічного управління. Метою цього заходу стало формування в учасників системного розуміння принципів та інструментів державної політики безбар'єрності, а також розвиток практичних навичок їх застосування в діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, зокрема у сферах надання публічних послуг, комунікації, культури, просторової доступності та захисту прав осіб з інвалідністю.

Зазвичай, принципи реінтеграції не прописані безпосередньо в одному документі, натомість вони опосередковано проявляються у всіх нормативно-правових актах, які стосуються організації роботи з ветеранами. Як приклад: у США в ході роботи з ветеранами реалізуються принципи поваги та гідності, комплексності, орієнтації на потреби ветерана, державна підтримка поєднується з самостійністю ветеранів у виборі (отримання коштів на навчання, вибір місця тощо).

В Аналітичному звіті ПРООН (2023) виділено такі основні принципи реінтеграції: орієнтація на ветерана і його потреби, інтегрованість політики, довгостроковість, участь ветеранів, індивідуалізація підходів [24].

Практичний міжнародний посібник (ICMA) виділяє 3 принципи реінтеграції : доступ до медичної та психологічної допомоги, створення безпечного середовища та допомога у пошуку роботи [25]

З організаційної точки зору важливо наголосити на необхідності дотримання принципу комплексності для створення інклюзивної системи освіти, адвокації інтересів ветеранів на всіх рівнях навчальних закладів, врахування їх досвіду та можливостей, забезпечення соціальних гарантій, підтримки інтеграції у трудову діяльність. Міжвідомча взаємодія соціальних та освітніх інституцій має поєднуватися з індивідуальним підходом та безперервністю у наданні послуг та доступі до них. Принципи субсидіарності, децентралізації, деінституціалізації мають бути спрямовані на забезпечення інтересів ветеранів на рівні територіальних громад за участі самих ветеранів та їх організацій. Конкретизація принципів державної ветеранської політики в Україні визначена у проєкті закону України (ст. 3): вдячність, справедливість, спроможність, залученість, людиноцентризм, недискримінація [146].

Створення інклюзивної освітньої системи реінтеграції ветеранів необхідно розглядати лише у комплексі з іншими завданнями адаптації ветеранів до цивільного життя. Компетентністний підхід дозволяє краще використовувати професійні переваги ветерана, досягнуті ним до та під час військової служби, а інклюзивна (безбар'єрна) освіта має поєднуватися з відмовою від стереотипів та упереджень і реалізовуватися на всіх етапах отримання формальної і неформальної освіти. Зважаючи на новий підхід до організації можливостей освіти ветеранів, зростає, як було відзначено вище, необхідність додаткової підготовки освітян, психологів, активістів громадських організацій, що пропонує, на чому наголошує, наприклад, громадська організація «Інтегральна освіта (NGO Integral education)» спільно з Центрами ветеранського розвитку та університетами США [123].

У процесі дослідження нами розглядалися можливості створення Матриці (алгоритму) реінтеграції ветеранів на публічній службі та визначення ролі освіти у виробленні необхідних компетентностей. Спираючись на виокремлені у Стандарті вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти (Наказ Міністерства освіти і науки України від 04.08. 2020 № 1001) компетентності, вважаємо за доцільне згрупувати їх за такими основними напрямками: стратегічне планування, основи законодавства, цифровізація, лідерство, етика, комунікативні та аналітичні спроможності тощо (Додаток 2)

Варто враховувати також специфіку діяльності державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, мілітаризованих публічних службовців, участь у наданні адміністративних послуг працівників недержавних організацій тощо. Відтак, кожен заклад вищої освіти має опиратися на власну специфіку, відповідно формуючи викладацький склад, визначати умови проходження практики тощо. Наприклад, Академія праці, соціальних відносин і туризму (м. Київ) має значний досвід підготовки кадрів для медичної та соціальної сфери і профспілкових організацій, що помітно із наукової діяльності викладачів [див. напр.: 158; 186]. Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» має міцні постійні відносини з органами влади та підприємствами; Інноваційний кластер: Стартап-школу, Центр підтримки технологій та інновацій, бізнес-інкубатор; сформовані наукові школи, що дозволяє надавати цілеспрямовані освітні послуги. Активно діє один з перших в Україні Центр ветеранського розвитку, який розробляє індивідуальні освітні траєкторії для ветеранів та сприяє їх працевлаштуванню.

Вирішення освітніх завдань реінтеграції ветеранів полегшується у зв'язку з розвитком інформаційних технологій. Процес диджиталізації дозволяє оперативніше вирішувати існуючі проблеми, включно з організацією освітнього процесу та забезпеченням можливостей ведення ветеранами власного бізнесу.

Прикладом використання нових інструментів для організації освітнього процесу є платформа «Освіта для ветеранів», яка створена створену за підтримки

програми Skills4Recovery і коштом уряду Німеччини; платформи Prometheus, «Освіта та робота», «Підтримуємо тих, хто захищав» та інші. Зростає роль закладів вищої освіти, які розробляють спеціальні програми для ветеранів чи створюють дистанційні курси, розглядаючи це «як одну з пріоритетних візій інституційного розвитку»

Своє бачення принципів реінтеграції ветеранів вже пропонували й українські вчені. Так, у статті [22] (А. Гаврилюк, 2025) відзначено такі уроки з міжнародного досвіду: ефективна реінтеграція ветеранів війни вимагає цілісного, довгострокового та орієнтованого на людину підходу, який поєднує медичну та психологічну реабілітацію, інклюзивну освіту, індивідуальну підтримку працевлаштування, програми підприємництва, житлово-комунальні послуги та сімейні послуги; системи, побудовані на принципах безперервності («від служби до цивільного життя»), управління справами, використання моделей обслуговування «єдиного вікна», цифрової доступності та активної участі організацій, керованих ветеранами, забезпечують вищий рівень соціальної інтеграції, запобігають маргіналізації та перетворюють військовий досвід на ресурс для лідерства в громаді та економічного розвитку.

Проте, загалом поки що можна говорити лише про виокремлення напрямів сучасного розуміння, вироблення та реалізації підходів до вирішення суттєвих для держави і суспільства завдань реінтеграції ветеранів.

Проведене дослідження засвідчує важливість для України. іноземного досвіду, який сконцентований у міжнародних та національних документах і охарактеризований у наукових публікаціях. Реінтеграція ветеранів в Україні розглядається як процес створення інклюзивної освітньої екосистеми, що забезпечує повернення захисників до активного мирного життя. Законодавча база постійно оновлюється, зокрема запроваджено професійний стандарт «Фахівець із супроводу ветеранів та демобілізованих осіб». Освіта виступає не просто як соціальна пільга, а як інструмент конвертації військового досвіду у цивільні кваліфікації. Для України важливим є розуміння необхідності комплексного підходу, впровадження міжнародних норм реінтеграції ветеранів

у поєднанні з українськими реаліями. Зважаючи на зміну парадигми державної політики щодо ветеранів – від соціального забезпечення до реалізації комплексного підходу – зростає роль освітнього фактору через реалізацію компетентнісного підходу та проведення комплексу заходів по створенню освітніх та інформаційних платформ, підготовці нових конкретизованих до потреб ветеранів освітніх програм, посилення зв'язків навчальних закладів зі стейкхолдерами.

Міжнародний досвід (США, НАТО, ЄС) підкреслює необхідність валідації неформальної освіти та військових навичок. В Україні цей підхід реалізується через систему «єдиного вікна», цифрові платформи (наприклад, Skills4Recovery) та розвиток мережі Центрів ветеранського розвитку при університетах. Принципи реінтеграції зміщуються від соціального захисту до людиноцентризму та інвестицій у людський капітал.

Закономірним є також врахування довійськового досвіду ветеранів, переважна більшість з яких стали військовими з необхідності захищати вітчизну і мають цивільні спеціальності. У такому випадку мова йде про відновлення знань та вмінь і навичок.

Ключовим завданням для університетів є підготовка викладачів до роботи з ветеранами та розробка адаптивних освітніх програм, що враховують особливі освітні потреби. Важливою є також адвокація прав ветеранів перед роботодавцями, де університет виступає гарантом готовності ветерана до праці. Цифровізація послуг та онлайн-марафони (як-от «Публічне управління без бар'єрів») сприяють швидшій адаптації.

Реалізацію вузлових принципів інклюзивного навчання ветеранів (Таблиця 5.1) важливо розглядати як умову їх реінтеграції, зважаючи на необхідність їх регламентації на державному рівні та впровадження на рівні університетів.

Таблиця 5.1.

Ключові принципи інклюзивного навчання ветеранів

№	Принцип	Зміст
---	---------	-------

1	Формування інклюзивного освітнього середовища	Респонсивність - чутливість до потреб ветеранів, врахування потреб суспільства
2	Індивідувальний підхід	Врахування рівня знань, вмінь та навичок ветерана.
3	Валідація	Визнання попередньо набутих знань, вмінь та навичок (приклад Німеччини)
4	Зручність	Комбінація очного та дистанційного навчання
5	Гнучкість	Розробка короткострокових модулів (приклад Польщі)
6	Коучінг, менторство	Залучення працюючих ветеранів до наставництва
7	Участь	Консультативна участь ветеранів у аналізі освітніх програм, навчальних планів, робочих програм.
8	Можливість вибору	Зростання уваги до підготовки вибіркових дисциплін
9	Мотивація викладачів	Відбір та підтримка кваліфікованих викладачів
10	Зв'язок з практикою	Забезпечення підготовки фахівців для роботи з ветеранами, врахування на практиці освітніх та інших потреб ветеранів
11	Безбар'єрність	Можливість безперешкодного отримання знань

Згідно: [86; 89; 90]

Звичайно ж, запропонована нами таблиця відображає передусім точку зору авторів, але ґрунтується на попередніх дослідженнях, досвіді наукової та освітньої діяльності, включаючи проведення семінарів для фахівців, що працюють з ветеранами, пропозиціях практиків та діючих військових і ветеранів, що навчаються в Академії праці, соціальних відносин і туризму та Національному університеті «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».

Успішна реінтеграція вимагає міжвідомчої взаємодії та залучення самих ветеранів до формування державної політики.

Адаптація в Україні європейських правових норм реінтеграції ветеранів та передового досвіду США і країн Європи, зокрема, у сфері освіти, має проводитися з урахуванням національної специфіки та із активним залученням

ветеранських та інших громадських організацій. Для успішного впровадження кращих зарубіжних практик у державну політику роботи з ветеранами в Україні вкрай необхідно вирішити низку найбільш важливих питань. Серед них, зокрема: створення державного стандарту відповідності військових та цивільних спеціальностей (матриця відповідності) для ефективного працевлаштування демобілізованих осіб; розробка механізмів валідації (відповідності) результатів неформального навчання та військової служби на основі компетентнісного підходу; розробка інструментарію оцінювання відповідності та впровадження цифрових підтверджень кваліфікації й окремих компетентностей; підготовка викладачів і розробка курсів для ветеранів та для публічних службовців, які надають адміністративні послуги чи працюють з ветеранами; залучення до адвокації ветеранів державних структур (органів публічної адміністрації, центрів безоплатної правничої допомоги тощо), громадських організацій; розгляд університетів як гарантів професійної готовності ветеранів до праці в контексті їх адвокації перед роботодавцями.

ВИСНОВКИ

Аналіз теми «Інтеграція науки та освіти у формуванні професійних компетентностей публічних службовців у країнах Європи» з точки зору наукової та практичної новизни дозволяє виділити кілька ключових аспектів, які роблять це дослідження актуальним. Такий аналіз було проведено на початку дослідження, що дозволило сконцентрувати увагу на пошуку та опрацюванні тих емпіричних матеріалів, які сприяли висвітленню комплексної проблеми.

Враховуючи наявність європейського досвіду взаємодії науки і освіти у формуванні компетентностей професійних публічних службовців, фокус дослідження змістився з накопичення та систематизації знань до реалізації концепції навчання на основі наукових досліджень (Research-based Learning)

Підбір та аналіз літератури засвідчив значну увагу європейських вчених до проблематики формування професійних компетентностей публічних службовців, в меншій мірі досліджено питання взаємодії науки і освіти у цьому процесі. Встановлено, що інтеграція науки і освіти є обов'язковою умовою їх розвитку, оскільки вони взаємно доповнюються.

На погляд авторів, матеріали дослідження можуть сприяти модернізації освітніх стандартів через оновлення освітніх програм на основі компетентнісного підходу. Формування компетентнісного підходу має враховувати не лише переваги для якогось із секторів, а й протиріччя, що виникають при цьому. Зокрема, це проявляється на практиці при реалізації гасла про державу як надавача послуг. Компетентнісний підхід: змінює інституційне забезпечення публічної адміністрації, вимагаючи переходу від посадових інструкцій до профілів компетентностей, зміни системи оцінювання та мотивації персоналу, стимулює розвиток гнучких організацій; стає системоутворюючим принципом модернізації публічної адміністрації, інтегруючи соціальні, технологічні та етичні виміри і функціонуючи як комплексне явище.

Відзначено, що серед перспективних напрямів організації освітнього процесу останнім часом виділяється дуальна освіта – поєднання навчання у навчальному закладі з роботою, можливість якого посилюється завдяки новим

комунікаційним технологіям. На думку, авторі, яка підтверджується вивченням зарубіжної практики, такий досвід дуального навчання існує вже давно і пов'язується передусім з професійною освітою, оцінюючись як «місток до набуття професійного досвіду»

Важливим є створення освітніх платформ (державою, навчальними закладами, громадськими інституціями), де науковці працюють над змістом та формою навчальних програм та курсів. Зростає роль дослідницького навчання, що особливо важливо при підготовці докторів філософії, які зобов'язані генерувати нові знання.

Науковий супровід освітнього процесу стає обов'язковим і через використання штучного інтелекту та величезних масивів інформації (Big Data), які не можуть оброблятися традиційними методами. Сучасні інформаційні технології дозволяють також відсіювати неефективні управлінські практики та впроваджувати інновації.

Матеріали дослідження дозволяють говорити про наявність концептуальної моделі синергетичної інтеграції науки та освіти у забезпеченні компетентнісного підходу до підготовки публічних службовців. Очевидно, що ця модель змінюється під впливом національних особливостей, які проявляються у формуванні моделі публічної служби, інституціалізації науки та освіти, змісті та формі навчальних програм і предметів тощо.

Науковий компонент у цьому симбіозі виступає не лише як джерело знань, а й як інструмент пристосування управлінських рішень, який дозволяє пристосувати елементи функціональної грамотності до стратегічного мислення.

Дістали подальшого розвитку: компаративний аналіз досвіду європейських країн у забезпеченні професіоналізації публічної служби; обґрунтування механізмів імплементації європейських освітніх стандартів в Україні, роль наукової та освітньої мобільності у процесі формування сучасної системи підготовки кадрів та інше

Виокремлено як важливе питання професіоналізації персоналу професійної освіти та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку

праці. Окреслено також коло наукових та освітніх заходів, необхідних в процесі реінтеграції ветеранів та показано важливість створення можливостей для активізації наукових і освітніх інновацій.

Сприймаючи компетентнісний підхід як комплексний, важливо враховувати роль у процесі його забезпечення здобувачів, які мають отримати якісну і актуальну освіту, викладачів, які повинні мати високий рівень власної компетентності, аби зможти передати частину знань, вмінь та навичок студентам та роботодавців як стейкхолдерів. З цієї точки зору доцільним видається аналіз можливостей і потреб кожної з цих категорій учасників навчального процесу

Проведений аналіз дозволяє виділити основні напрями підготовки та компетенції, які вже впроваджуються в життя. Основною парадигмою, що вимагає поєднання науки та освіти, є навчання протягом життя, яка реалізується через мотивацію публічного службовця та використання сучасних методів дистанційного навчання, розробку короткострокових освітніх модулів та максимальне використання валідації попереднього навчання та практики. Залишаються важливими принципи програми SIGMA: доброчесність (етика, запобігання корупції); підзвітність (прозорість, відкритість); увага до управління людськими ресурсами.

Центральним можна визнати вплив диджиталізації, який з одного боку проявляється у формуванні нових вимог до публічних службовців та нових компетенцій, а з іншого може забезпечити більший рівень доступності до наукових знань та досвіду.

Ідея деполітизації публічної служби повніше може реалізуватися через використання для прийняття управлінських рішень не принципу політичної доцільності, а статистики та наукових даних.

Все це можна об'єднати поняттям посилення професіоналізації публічної служби, визнанням її специфіки поєднаної із посиленням публічності управлінських процесів.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Акімов О. О. Особливості формування професійних компетентностей державного службовця в контексті євроінтеграції України. Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. пр., Дніпропетровськ, 2015. Вип. 1 (24). С. 207-217.
2. Алюшина Н. Ефективні інструменти управління знаннями і кадровим потенціалом органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Ефективність державного управління. 2015. Вип. 43. С. 165–175.
3. Аналіз соціальної підтримки ветеранів країн-членів НАТО для демобілізації USAID 2023. 14 с. URL: <https://internews.ua/storage/app/media/rang/2023%20event%20news/November/info%20brief-nato-demobilisation.pdf>
4. Аналітична записка з питань порівняльного законодавства щодо врегулювання заходів сприяння працевлаштування ветеранів війни (демобілізованих військовослужбовців). ДОСЛІДНИЦЬКА СЛУЖБА ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ URL: <https://komspip.rada.gov.ua/uploads/documents/32238.pdf>
5. Антонова Л. В., Козлова Л. В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1921>
6. Антонова О.В. Стратегічна компетентність державних службовців: монографія. НАДУ при Президентові України. Д.:ДРІДУ НАДУ, 2017. 340 с
7. Арабаджийски Н. Държавно и публично управление. Нов български университет 2014. 301 с.
8. Арабаджийски Н. Организация на публичната администрация в Република България. София. 2010. 309 с.
9. Арабаджийски Н. Особености на професионалната подготовка на служителите от публичната администрация в Република България. URL: https://ebox.nbu.bg/pa2013/5_N.Arabadzhiyski.pdf
10. Арабаджийски Н. Полицейска администрация С.: Албатрос, 2002. 270 с.
11. Артеменко Н. Ф. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Дніпропетровськ, 2010. 20 с.
12. БЕЗБАР'ЄРНІСТЬ. ДОСТУПНІСТЬ. ІНКЛЮЗИВНІСТЬ. Практичний посібник з організації безбар'єрного та інклюзивного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших

заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад НАДС 2025. 70 с. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/posibnik-bezbarjernist-dostupnist-inkliuzivnist.pdf>

13. Белоусова Є. В. Механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. 248 наук держ. упр: спец: 25.00.02 «Механізми державного управління» Харків, 2021. 21 с

14. Болюбаш Н. М. Формування професійної компетентності державних службовців у вищих навчальних закладах. Наукові праці. Державне управління. 2019. Вип. 182. Том 194. С. 31–35.

15. Бурдяк, В.І. (2004), Республіка Болгарія на зламі епох. Політична трансформація суспільства, Рута, Чернівці, 520 с

16. Ващенко К. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 416 с.

17. Велева Р., Кръстева Д. Обучението на служители в държавната администрация в България: реално состояние, перспективи и възможности. “БИЗНЕС ПОСОКИ” URL: https://bjournal-bfu.bg/uploads/posts/2021_2_54-60_bg.pdf

18. Величков И., Стойчева Г. Категорията «професионализм» в дейността на публичната администрация 2026 URL: https://ebox.nbu.bg/adminconf/26_I.Velichkov,G.Stoicheva.pdf

19. Ветерани у Черкасах можуть підтвердити професійний досвід без повторного навчання URL: <https://18000.com.ua/strichka-novin/veterani-u-cherkasax-mozhut-pidтверditi-profesijnij-dosvid-bez-povtornogo-navchannya/>

20. ВЕТЕРАН PRO Державні послуги для ветеранів та ветеранок. Кабінет Міністрів України URL: <https://veteranpro.gov.ua/>

21. Витко Т. Ю. Особливості функціонування механізму кадрового забезпечення органів державної влади в країнах центрально-східної Європи. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2013. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_2_20

22. Гаврилюк А. Освітня реінтеграція ветеранів і ветеранок російсько-української війни у фокусі соціогуманітарних трансформацій університетів Державне управління: удосконалення та розвиток №9. 2025. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/7503/7629>

23. Гасяк М. Про особливості формування інклюзивного освітнього середовища для ветеранів війни у закладі вищої освіти Молодь і ринок №6 (204), 2022 с. 169-176 DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2022.265887>

24. Гетьман Є.А., Шевердіна В.І. Формування системи соціального захисту ветеранів війни: досвід Сполучених Штатів Америки та Великобританії. Вісник Національної академії правових наук України Том 31, № 2, 2024. С.207-217. DOI: 10.31359/1993-0909-2024-31-2-207

25. ГОДИШЕН ДОКЛАД за дейността на ИПА през 2023 г. URL: https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/annual_report_ipa_23.pdf
26. Голобор Н. Ю. Зарубіжний досвід освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів та можливості його застосування в Україні. Державне управління: теорія і практика. 2011. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Golobor.pdf>
27. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2007. 239 с
28. Гончарук Н., Серьогін С. Формування якостей керівника у державному управлінні. Вісник НАДУ. 2013. № 3. С. 137-147
29. Гончарук Н. Т., Трегубенко Г. П. Напрями подальшого впровадження інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні. Аспекти публічного управління. 2024. Т. 12, № 1. С.106-114. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1057/1033>
https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/18449/1/Трегубенко_АПУ_2024.pdf
<https://doi.org/10.15421/152414>
30. Грабовенко Н.В. Розвиток комунікативної компетентності у державних службовців як елемент їх професійного зростання в умовах цифрової трансформації. Вип.34. 2023. С. 15-20 DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2023.34.2>
31. Григор'єва С. М. Основні тенденції розвитку підготовки державних службовців в країнах Європи. Державне управління та місцеве самоврядування: збірник наук. пр. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ. 2010. Вип. 3 (6). С. 246-254.
32. Гриненко В. Професійне навчання вищих керівних кадрів для державної служби в зарубіжних країнах. Вісн. НАДУ. 2005. № 3. С. 162–169.
33. Дзвінчук Д. І. Освіта в історико-філософському вимірі: тенденції розвитку та управління: монографія. Київ : Нічлава, 2006. 378 с.
34. Дебич М. А. Теоретичні засади інтернаціоналізації вищої освіти: міжнародний досвід: монографія. Ніжин: ПП Лисенко. 2019. 408 с.
35. Деякі питання здобуття освіти та професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Постанова Кабінету Міністрів України від 28.04.2021 р. № 446. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/446-2021-p>
36. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831–р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
37. Діденко О. Г., Кульчій І. О. Цифрові інструменти як засіб інноваційного управління проектами у територіальних громадах // Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека». 2025. № 7. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-7-11178>

38. Докторанти. Администрация и управление. Нов Български университет. URL: <https://administracija-i-upravlenie.nbu.bg/bg/doktoranti>
39. Долгий О., Хрущ О. Професійна компетентність і компетенції державного службовця у контексті реформування публічної служби. Вісник Національної академії прокуратури України. 2019. № 3. С. 7-22.
40. Досвід НАТО: адаптаційні програми для ветеранів 07.11.2025. РХ URL: <https://panteonx.fund/news/dosvid-nato:-adaptatsiyni-prohramy-dlya-veteraniv>
41. Дослідження впровадження реформи системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування (2018 - 2022 роки) К. 2022. 63 с.
42. Драгомирецька Н. Зарубіжна практика використання методів навчання державних службовців. Публічне урядування. 2016. № 4. С. 48–55.
43. Драгомирецька Н. М. Комунікативна діяльність в державному управлінні: теоретико-методологічний аспект : дис. ... д-ра наук з держ упр-ня : 25.00.01 Київ, 2007. 516 с.
44. Дрешпак В.М., Антонова О.В. Ковальов В.Г. Формування професійних компетентностей посадових осіб митних органів в умовах трансформації моделі публічної служби в Україні. Публічне управління та митне адміністрування, № 3 (38), 2023 с. 82-88 DOI <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-3.12>
45. Жулавський А. Ю., Гордієнко В.П., Малько Н. О. Професійна компетентність державного службовця як фактор успішності публічного управління. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2020. № 4. С. 152-157.
46. Закон Республіки Польщі «Про вищу освіту і науку», прийнятий 20 липня 2018 року (зі змінами) / Пер. з польської І. Дегтярьова, С. Федонюк, Л. Колісник; Наукова редакція Т. Фінікова та І. Дегтярьової. К. : Таксон, 2020. 336 с.
47. ЗВІТ «Дуальна освіта для державних службовців: виклики та перспективи в Україні» Київ 2021 214 с.
48. Звіт про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2022-2024 роки. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijnenavchannya/analitichni-materiali>
49. Зленко А. М. Компетенції в системі оцінки персоналу Економічний вісник університету. 2013. Вип. 20(1). С. 99-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2013_20%281%29__21
50. Зубачов Є .В. Реінтеграція ветеранів: світовий та український досвід : кваліфікаційна робота магістра : 281 «Публічне управління та адміністрування»

/ Університет митної справи та фінансів. Дніпро, 2025. 86 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/7202>

51. “Євроінтеграція” шкіл: як європейські підходи змінюють українську освіту Euroscope URL: <https://euroscope.org.ua/rozshirennya-yes/yevrointegratsiya-shkil-yak-yevropejski-pidhodi-zminyuyut-ukrayinsku-osvitu/>

52. Європейські студії в університетах України. Матеріали науково-методичної конференції 22 квітня 2016 року. К. 2016 228 с.

53. Єгоричева С.Б. Лахижа М.І. Реінтеграція ветеранів війни в Україні: управлінські та економічні аспекти. Розвиток міста. Вип.2(02), 2024. С. 55- 62 DOI 10.32782/city-development. 2024. с. 2-7

54. Експертний документ на тему «Професійний розвиток державних службовців: зарубіжний досвід» Проект ЄС-ПРООН К. 2011 7 с.

55. Индикатори за оценка на зрелостта в управлението и развитието на човешките ресурси. ИПА. София. 2023. 86 с. URL: https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/indikatori_za_ocenka_na_choveshkite_resursi.pdf

56. Інноваційні підходи до працевлаштування та перекваліфікації ветеранів: світовий досвід і перспективи для України. Відділ навчально-аналітичної роботи Українського ветеранського фонду Міністерства у справах ветеранів України. Травень 2024р URL: <https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2024/07/%D0 .docx.pdf>

57. Институтът по публична администрация (ИПА) URL: <https://www.ipa.government.bg/>

58. Інформаційна довідка щодо стану освіти для ветеранів в Україні Дослідницька служба Верховної Ради України URL: <https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/33504.pdf>

59. Ичева М. Концепцията за организационно развитие приложението и в публичната сфера. Право, политика, администрация, Том 6, брой 3/2019 г., с. 12-22 URL: <https://lpajournal.swu.bg/wp-content/uploads/2019/09/M.Icheva-Full-text.pdf>

60. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: монографія Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. 330 с

61. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. Київ: Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с

62. Калініченко О.М. Підготовка державних службовців в Україні: виклики та перспективи. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування, 2024 р., № 4 С. 60- DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.4.10>

63. Каменев Х. Дуалното обучение Българска наука. URL: <https://nauka.bg/dualno-obuchenie/>

64. Каталог об'учення 2025 ИПА. URL: https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/katalog_2025_ipa_0.pdf
65. Качан Я.В. 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. 2024. № 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)
66. Качан Я.В., Жужа С.Л. Публічне адміністрування в зарубіжних країнах. Наукові перспективи, 2023, № 12 (42). С.179–189. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12\(42\)-179-188](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12(42)-179-188)
67. Качан Я.В. Національні традиції та зарубіжний досвід професійного розвитку кадрового потенціалу публічної служби: монографія. Київ : ІПК ДСЗУ, 2019. 350 с.
68. Качан Я.В. Професійна робота публічних службовців як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування, 2021, вип. 4. С. 287–295. DOI <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2021.4.10>
69. Качан Я. В. Професіоналізація публічних службовців у сучасних умовах державотворення. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права, 2021, № 6. С. 54–60. DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.6.8>
70. Керрінгтон Д. Огляд міжнародних практик у сфері реінтеграції ветеранів і ветеранок: міркування щодо воєнного та повоєнного контексту України. ПРООН в Україні. К. 2025. 102 с. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-11/undp-ua-veteran-reintegration-report-ukr.pdf>
71. Клим Р. Особливості реформування політико-управлінських інститутів Болгарії після вступу до ЄС. Modern Historical and Political Issues: Journal in Historical & Political Sciences 2023 / 48 DOI: 10.31861/mhpi2023.48.144-154
72. Клименко І., Акімов О., Афонін Е. Сучасні моделі компетенцій державних службовців : монографія. Київ : Центр учб. літ., 2016. 176 с
73. Комітетські слухання на тему: «Професійне навчання публічних службовців: європейський досвід та перспективи для України» (26 квітня 2021 року). Верховна Рада України. https://komsamovr.rada.gov.ua/documents/dijal_komit9skl/sluhannia9skl/kom_sluhannia9skl/81865.html
74. Кондратенко О.О. Міжнародний досвід щодо забезпечення державою соціальної захищеності ветеранів війни. Держава та регіони №1 (61) 2018. с. 102- 106. URL: https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2018/20.pdf
75. Концептуальні засади розвитку освіти дорослих: світовий досвід, українські реалії і перспективи: збірник наукових статей / [колектив авторів]; за

ред. Кременя В.Г., Ничкало Н.Г.; укл. Аніщенко О.В., Лук'янова Л.Б. – К.: Знання України, 2018. 616 с

76. Концепция за развитие на Института по публична администрация. 2016-2018 г. URL:

https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/concept_ipa_for_consultations.pdf

77. Корнута Л.М. Професійна компетентність публічних службовців: адміністративно-правовий аспект Реферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук. Запоріжжя. 2024. 37 с.

78. Костишин Е., Грицанюк В., Шевців Ю. Досвід США щодо реінтеграції ветеранів війни до цивільного життя. Соціальна робота та соціальна освіта. №1 (12) 2024. С. 11-18. [https://doi.org/10.31499/2618-0715.1\(12\).2024.305055](https://doi.org/10.31499/2618-0715.1(12).2024.305055)

79. Костюк Т. О. Світовий досвід державного управління транскордонними процесами у вищій освіті: цінності, переваги, завдання для України : монографія. Київ : ЦУЛ, 2019. 300 с.

80. Критерии за програмна акредитация на професионално направление/специалност от регулираните професии в съответствие с ESG- част 1 (1-10) и по смисъла на чл. 78, ал. 3 от ЗВО URL: https://www.neaa.government.bg/images/OA-PA-PN/Kriterii_za_programna_akreditacija_na_PN-SRP_11.07.20231.pdf

81. Крокун-Баранова А. П. Неформальна освіта жінок-військовослужбовиць у воєнний час Освіта дорослих: світові тенденції, українські реалії та перспективи. Збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції (8-9 червня 2023 р.) Харків – 2023 с. 80-83 URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ad7ca69e-a07e-43a2-a6bb-c31abca8c95d/content>

82. Кузнецова М. В. Компетентнісний підхід як методологічне підґрунтя модернізації державної служби України: зарубіжний досвід. Актуальні проблеми державного управління. 2014. № 1. С. 244-252

83. Кульчій І.О., Гришко В.В., Задорожний В.П. Перспективи імплементації європейського досвіду у процесі реалізації менеджмент-орієнтованого публічного управління на рівні розвитку. Державне управління: удосконалення та розвиток №11. 2021 р. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2372>

84. Кульчій І., Лук'янов О, Сапіжак І. Організаційно-інформаційне та правове забезпечення розвитку державної служби України від набуття незалежності. Наукові інновації та передові технології. №10 (24). 2023 URL:<http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/6106>

85. Кушнірова Г. П. Формування професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Київ, 2014. 20 с

86. Лахижа М.І. Вивчення та адаптація до українських реалій зарубіжного досвіду розвитку публічної служби Економіка та держава. Серія: Державне управління.- 2018.- №7.- с. 56-62
87. Лахижа М.І., Ворона П.В. Вузлові проблеми запобігання корупції в Україні (з практики проведення антикорупційних семінарів ІПК ДСЗУ у 2018-2019 рр.). Державно-управлінські студії. №3 (14). 2019. <http://studio.ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2020/04/Vorona-Lakhyzha1.pdf>
88. Лахижа М.І. Європеїзація публічної адміністрації: досвід Республіки Болгарія/М. Лахижа// Публічне адміністрування: теорія та практика. Електронний збірник наукових праць. Вип.1 (9).- 2013 / Режим доступу: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01\(9\)/13lmidrb.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01(9)/13lmidrb.pdf)
89. Лахижа М.І., Качан Я.В., Кульчій І.О. Інтеграція науки та освіти у формування професійних компетентностей публічних службовців: польський досвід. Суспільство та національні інтереси. №2 (22) 2026 с. 1267-1277 [http://doi.org/10.52058.3041-1572-2026 -2 \(22\) -1267-1277](http://doi.org/10.52058.3041-1572-2026 -2 (22) -1267-1277)
90. Лахижа М.І., Качан Я.В., Кульчій І.О. Компетентнісне навчання та етичні стандарти публічної служби Польщі: європейські орієнтири та можливості адаптації в Україні. Національні інтереси України. №2 (19). 2026 с. 1505-1515 [http://doi.org/10/52058/1793-2026-2\(19\)-1505-1515](http://doi.org/10/52058/1793-2026-2(19)-1505-1515)
91. Лахижа М.І., Качан Я.В. Методологія, методи та технології дослідження публічної адміністрації в Польщі. Національні інтереси України №8 (13). 2025. С. 924-936 DOI Not Found 10.52058/3041-1793-2025-8(13)
92. Лахижа М.І. Диджиталізація в Україні: поняття, проблеми, перспективи та завдання публічного управління. Науковий вісник: Державне управління. 2 (24) 2020. URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/63> DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2\(4\)-202-213](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2(4)-202-213)
93. Лахижа М.І. Модернізація публічної адміністрації: досвід Республіки Болгарія. Полтава: ПолтНТУ, 2014. 208 с
94. Лахижа М. І. Модернізація публічної адміністрації: досвід Республіки Польща. – Полтава : ПолтНТУ, 2012. 243 с.
95. Лахижа М. І. Модернізація публічної адміністрації: теоретичні та практичні аспекти [Монографія] Полтава: РВВ ПУСКУ, 2009. – 289 с.
96. Лахижа, М. І. (2024). Оптимізація вищої освіти в посткомуністичних країнах в умовах євроінтеграції як предмет публічного управління: теоретичні аспекти. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування, (12). <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-06>
97. Лахижа М.І. Оптимізація кадрового забезпечення публічної адміністрації у посткомуністичних державах: досвід Республіки Болгарія Філософські та психолого-педагогічні засади управління: зб. наук. праць ДонДУУ, 2012. – Т. XIII. – С.184-195.

98. Лахижа М.І. Підготовка фахівців з європейської інтеграції: досвід Болгарії та Польщі Вісник державної служби України. 2008. №3. С.52-56.
99. Лахижа М.І. Проблеми публічного управління модернізацією вищої освіти та науки в Польщі. Проблеми сучасних трансформацій. (2024) №13 doi: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-03>
100. Лахижа М.І. Розвиток електронного урядування в Республіці Болгарія Публічне управління: теорія та практика. Вип.1(13), 2013, с. 24-29
101. Лахижа М.І. Теоретичні та правові аспекти модернізації цивільної служби в Польщі. Теорія та практика державного управління: Зб.наук.пр._ Х.: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2008.-Вип.4 (23) с. 45-52
102. Лахижа М. І., Трегубенко Г. П. Організаційно-правові аспекти підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації фахівців у сфері європейської інтеграції в посткомуністичних країнах. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2013. Вип. 2. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patr_2013_2_22
103. Лахижа М.І. Управління людськими ресурсами в публічній адміністрації Республіки Польща/ М.І. Лахижа// Філософія публічного управління.- 2018.- №2.- с. 25-29
104. Линдюк О. А. Європейський досвід модернізації державної служби та перспективи його застосування в Україні. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2016. Вип. 19. С. 104 – 116.
105. Мамаєв І. Огляд іноземного досвіду щодо професійної адаптації ветеранів війни. Право та інновації. № 3 (47) с. 70-77 (2024) DOI: [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2024-3\(47\)-11](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2024-3(47)-11)
106. Матвеєнко І.В. Система впливів у публічному управлінні: теоретикометодологічний аспект : монографія. Одеса : Олді+, 2024. 508 с.
107. Махначова Н. М., Семенюк І. Ю., Шевчук Р. Б. Формування фахових компетентностей публічних службовців в умовах сучасних викликів. Державне управління: удосконалення та розвиток. №10. 2024 DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.10.8>
108. «Ми беремо кращий досвід країн-членів НАТО, щоб вибудувати систему для гідного надання державних гарантій українським Захисникам», – очільниця Мінветеранів. Міністерство у справах ветеранів України. URL: <https://mva.gov.ua/presenter/category/86-novini/mi-beremo-krashchij-dosvid-krayin-chleniv-nato-shchob-vibuduvati-sistemu-dlya-gidnogo-nadannya-derzhavnih-garantij-ukrayinskim-zahisnikom-ochilnicya-minveteraniv>
109. Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України URL: <https://www.msp.gov.ua/>
110. Модернізація галузі науки державного управління в умовах суспільних реформ в Україні: монографія / Петроє О.М., Федулова Л.І., Антонова О.В., Воронько Л.О. та ін.; за заг. ред. Петроє О.М., Федулової Л.І. Київ: НАДУ, 2020. 552 с.

111. Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби. Національний університет імені Тараса Шевченка URL: <https://knu.ua/ua/departments/ipacs/>
112. Навчання ветеранів та ветеранок. Гранти на власну справу блог URL: <https://dostupno.ua/education-of-veterans/>
113. Национална програма за развитие БЪЛГАРИЯ 2030 URL: <https://www.minfin.bg/bg/1394>
114. Новий тлумачний словник української мови А-К. т. 1.К. Видавництво «Аконіт» 2008. 928 с.
115. Овчарук О. В. Компетентнісний підхід в освіті: світовий досвід та українські перспективи. Київ : К.І.С., 2004. 112 с.
116. Овчарук О. Компетентність як ключ до оновлення змісту освіти OSVITA.ua URL: <https://osvita.ua/school/method/381/>
117. Оглядове досьє про пільги ветеранам війни у сфері освіти URL: <https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/32275.pdf>
118. Олуйко В.М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку: монографія. Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2005.326 с.
119. Опанасюк Г. Тенденції підготовки державних службовців у країнах Центральної та Східної Європи К. : Вид-во УАДУ, 2001. 282 с.
120. Оперативна програма “Административен капацитет” 2007-2013 г. Март 2007 г. URL: <https://old.vratza.bg/pictures/files/16.pdf>
121. Орлів М. С. Механізми державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади в Україні : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2019. 36 с.
122. Освіта для ветеранів війни та членів їх родин URL: https://oda.od.gov.ua/strapi/uploads/dodatok_44_osvita_0fed0ac349.pdf
123. Освіта для ветеранів. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://osvitaveteraniv.gov.ua/>
124. Освіта для ветеранів: нова система підтримки, яка змінює Україну. НУ «Львівська політехніка». 23.05.2025. URL: <https://lpnu.ua/news/osvita-dlia-veteraniv-nova-systema-pidtrymky-iaka-zminiuiie-ukrainu>
125. Освіта дорослих: світові тенденції, українські реалії та перспективи : монографія / За заг. ред. акад. Н.Г. Ничкало, акад. І.Ф. Прокопенка. Інститут педагогічної освіти та освіти дорослих імені І. Зязюна НАПН України, Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 546 с.
126. Освітні ініціативи для ветеранів і ветеранок в Україні EnableMe URL: <https://www.enableme.com.ua/ua/article/osvitni-iniciativi-dla-veteraniv-i-veteranok-v-ukraini-12180>

127. Остап'як В., Шахін Ф. Модернізація державної служби: нові компетенції та управлінські підходи. Координати публічного управління. №1 (4) 2025. С. 562-573 <https://doi.org/10.62664/cpa.2025.01.27>
128. Павлишин Н. Освіта для ветеранів: нова система підтримки, яка змінює Україну НУ «Львівська політехніка» 23/05/2025 URL: <https://lpnu.ua/news/osvita-dlia-veteraniv-nova-systema-pidtrymky-iaka-zminiue-ukrainu>
129. Пархоменко-Куцевіл О. І. Механізм формування кадрового потенціалу державної служби в Україні : дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03. Дніпропетровськ, 2005. 196 с.
130. Пасічник Л.Л. Рефлексивний підхід до розвитку професійної компетентності вчителів у центрах педагогічної освіти у Німеччині Український педагогічний журнал 2017. № 2 с. 41-47
131. Пашко Л. Модернізація Національної школи управління Франції як неминучий процес осучаснення державних інституцій. Вісник НАДУ. 2004. № 3. С. 62–67.
132. Переваги впровадження дуальної форми здобуття освіти: онлайн-зустріч з керівниками закладів освіти. Дуальна освіта як інструмент підвищення конкурентоспроможності випускника. Державна служба якості освіти України. 27.08.2025. URL: <https://sqe.gov.ua/perevagy-vprovadzhennya-dualnoyi-formy-zdobuttya-osvity-onlajn-zustrich-z-kerivnykamy-zakladiv-osvity/>
133. Пижов О., Петрунін В. Освіта як інструмент реінтеграції ветеранів війни у сфері фізичної культури і спорту Sport. Science. Spectrum. 3, 73-79. <https://doi.org/10.32782/spectrum/2025-3-11>
134. 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>
135. Політика та механізми реалізації соціальної відповідальності університетів України в умовах війни та під час повоєнного відновлення: монографія / О. Оржель, М. Бойченко, О. Петроє, О. Литовченко, К. Трима, Н. Шофолова, Л. Червона, О. Бульвінська; за ред. С. Калашнікової, О. Оржель. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2023. 128 с
136. Польски проект «SYNERGIA» в партнерство с ИПА. ИПА URL: <https://www.ipa.government.bg/bg/polski-proekt-synergia-v-partnorstvo-s-ipa>
137. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 №1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> .
138. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
139. Про запобігання корупції Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

140. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування Наказ НАУДС від 05.08.2016 № 158 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>

141. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій Постанова Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 р. № 1341 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF#Text>

142. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад Постанова Кабінету міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF/ed20230103#Text>

143. Про затвердження Правил етичної поведінки державних службовців Постанова Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2016 р. №65 (втратила чинність 22.03.2017) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/65-2016-%D0%BF#Text>

144. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Захист прав ветеранів» Липень 2022. 26 с. URL: <https://uploads-ssl.webflow.com/B8.pdf>

145. Прокопенко Л. Л., Дегтярьова І.О. Досвід державно-громадського управління вищою освітою в Польщі . Аспекти публічного управління. 2014. № 7. С. 99-106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2014_7_13

146. Про основні засади державної ветеранської політики щодо ветеранів/ветеранок, які брали участь у відсічі збройної агресії Російської Федерації проти України. Проект Закону України. 27.08. 2025 URL: <blob:https://itd.rada.gov.ua/f1cb041c-c666-4d7b-9c04-cc8dff727bc4>

147. Про правила етичної поведінки Закон України від 17 травня 2012 року № 4722-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4722-17#Text> (втратив чинність 14.10.2014)

148. Про схвалення Концепції підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 19.09.2018 № 660 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/660-2018-%D1%80#Text>

149. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 974-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-p>

150. Професійна компетентність сучасного державного службовця. Портал управління знаннями. НАДС. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/profesiina-kompetentnist-suchasnoho-derzhavnoho-sluzhbovtisia-133>

151. Професійна мобільність учасників освітнього процесу в умовах реформування вищої освіти : кол. монограф. за результ. прикл. наук. досл. № д. р. РК 0122U200923 / [авт. кол. Кравченко Г., Заєць Н., Махия Т., Волотовська Т. та ін.] — Електрон. дан. — Київ : ГО «МНГ», 2025. — 615 с. :

152. Професійна реалізація ветеранів Ресурсна психологія та психотерапія. URL(: <https://arpp.com.ua/articles/professional-implementation-of-veterans/>

153. Професійний стандарт «Фахівець із супроводу ветеранів та демобілізованих осіб» затверджений наказом Міністерством у справах ветеранів України від 31 грудня 2024 року № 508. URL: https://register.nqa.gov.ua/uploads/0/706-ilovepdf_merged_13.pdf

154. Професіоналізація у сфері публічного управління: стан, проблеми, перспективи вирішення: монографія / С.К. Хаджираєва, Н.О. Алюшина, Л.О. Воронько та ін.; за заг. ред. С.К. Хаджираєвої. Київ : НАДУ, 2017. 256 с.

155. Професіонално развитие на служители в държавната администрация. 2000-2020 Ювелеен сборник. Институт по публична администрация, 2020 51 с. URL: https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/sbornik_-ipa.-final-02092020.pdf

156. Процак К.В., Матвій І.Є. Інноваційні підходи до розвитку компетенцій публічних службовців. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія: Проблеми економіки та управління. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. № 897, випуск 2. с. 86-91

157. Профілі професійної компетентності посадових осіб органів державної влади: наук. розробка / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, Р. В. Войтович. Київ : НАДУ, 2015. 64 с.

158. Публічне управління: правові, організаційні та соціальні проблеми розвитку / за наук. редакції д-ра наук держ. упр., проф. М. І. Лахижі; канд. наук держ. упр., доц. Я. В. Качан та канд. наук держ. упр., доц. В. Б. Сухомлина. Київ, 2025. 232 с.

159. Реалізація ветеранської політики та адаптація ветеранів і ветеранок до роботи в органах державної влади та місцевого самоврядування. Загальна короткострокова програма Портал управління знаннями. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/realizatsiia-veteranskoii-polityky-ta-adaptatsiia-veteraniv-i-veteranok-do-roboty-orhanakh-derzhavnoi-vlady-ta-mistsevoho-samovriaduvannia>

160. Реінтеграція ветеранів та ветеранок війни через створення освітніх можливостей Агенція регіонального розвитку Вінницької області. URL: <https://ardvin.org.ua/pro-nas/novini-agentsiji/1820-reintehratsiia-veteraniv-ta-veteranok-viiny-cherez-stvorennia-osvitnikh-mozhlyvostei>

161. Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи: монографія / С.М. Серьогін, Є.І. Бородін, Н.А. Липовська та ін. Київ : НАДУ, 2013. 112 с.

162. Решение на Постоянната комисия по стопански науки и управление на НАОА за резултатите от извършено оценяване по процедура за програмна акредитация на професионално направление 3.7 „Администрация и управление” в Американски университет в България, гр. Благоевград URL: https://backend.deqar.eu/reports/NEAA/20231010_0902-Reshenie-AUB-3.7_14_06.pdf

163. Развитие професійних компетентностей державних службовців: комунікативний аспект: матеріали щоріч. Наук.-практ. Конф. за міжн.уч. (Київ, 3-4 листопада 2016 р.) за заг. ред В.С. Куйбіди, М.М. Білінської, В.М. Сороко, Л.А. Гаєвської.- К. НАДУ, 2016.-460 с.

164. Світоглядні пріоритети гуманізації вищої освіти: монографія / авт.: О.П. Воробйова, М.В. Гриценко, В.І. Луговий, О.Ю. Оржель, О.М. Слюсаренко, А.В. Ставицький, Ж.В. Таланова, В.П. Ткаченко, К.А. Трима; за ред. В.І. Лугового, Ж.В. Таланової. К.: Інститут вищої освіти НАПН України, 2017. 229 с.

165. Сивак Т.В. Запровадження освітньої програми «Стратегічні комунікації» для профільної спеціалізованої підготовки державних службовців. Глобальна організація лідерства URL: <https://goal-int.org/zaprovadzhennya-osvitnoyi-programi-strategichni-komunikatsiyi-dlya-profilnoyi-spetsializovanoyi-pidgotovki-derzhavnih-sluzhbovtiv/>

166. Сікорська І. Підготовка державних службовців у країнах Європи. Університети і лідерство. 2016. № 3. С 1-13 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/univlead_2016_3_13

167. Сорокіна Н. Г. Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні : монографія Дніпро : Грані, 2020. 224 с.

168. Сороко В.М. Компетентнісний підхід до організації функціонування державної служби: монографія. Київ: НАДУ, 2018. 224 с

169. Соціально-психологічна компетентність персоналу у сфері публічного управління: монографія / Кол. авт. : О. В. Лазорко, О. В. Кихтюк, А. В. Кульчицька [та ін.] / за заг. ред. О. В. Лазорко, Т. В. Федотової. Луцьк : Вежа-Друк, 2020. 204 с.

170. Стан системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад: доповідь / В.Купрій, В. Чмига, Т. Токарчук, Л. Рикова, Ю. Вернигор та ін.; за заг. ред. К. Ващенко. Київ: НАДС, 2019. 140 с.

171. Стратегия за обучение на служителите в администрацията 2006. URL: <https://www.strategy.bg/files/pris/06prot11t1.pdf>

172. Стратегия за развитие на държавната администрация (2014 - 2020 г.) URL: <https://www.eufunds.bg/sites/default/files/2018-11/1434121594.pdf>

173. Стратегия за развитие на професионално направление 3.7. Администрация и управление (2020 – 2025) Софийски университет «Св.Климент Охридски». София. Юни 2020.URL:

174. Стратегия за развитие на професионално направление 3.7. Администрация и управление. Югозападен университет «Неофит Рилски». Благоевград. 2025 15 с.

175. Стратегия за развитие на ПН 3.7. Администрация и управление в Стопанска Академия «Д.А.Ценов» Свищов. 2019. 83 с.

176. Сучасні дослідження в науці, освіті та практиці. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 15.02.2026. URL: <https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2026/02/re-15.02.2026.pdf>

177. Сучасні моделі професійної освіти і навчання в країнах Європейського Союзу: порівняльний досвід: монографія / В. О. Радкевич, Л. П. Пуховська, О. В. Бородієнко, О. П. Радкевич, Н. В. Базелюк, Н. М. Корчинська, С. О. Леу, В. В.Артемчук ; за заг. ред. В. О. Радкевич. – Київ: ІПТО НАПН України, 2018.- 223 с.

178. Таланова Ж. Стандартизація фахової підготовки з державного управління в країнах Північної Америки і Європи : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 «Державна служба» / Ж. Таланова ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К. : [б. в.], 2004. 20 с.

179. Татоян, Д., & Коломоєць, Т. (2021). Досвід європейських країн у підготовці та підвищенні професіоналізму публічних службовців. ГРААЛБ НАУКИ, (2-3), 140-145. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.02.04.2021.028>

180. Теоретичні та практичні аспекти формування компетентності депутатів місцевих рад України: монографія / Серьогін С.М., Бородін Є.І. та ін.; за наук. ред. І.В. Шпекторенка. Дніпро: ГРАНІ, 2021. 280 с.

181. Терьохіна Н. Валідація результатів неформальної освіти дорослих у США URL: <https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/4070/1/%B2.pdf>

182. Теренко О. Тенденції розвитку освіти дорослих у США і Канаді (друга половина XX- початок XXI століття). Дис. д-ра пед.наук. К. 2020 591 с.

183. Толкованов В. В. Підвищення професійної компетентності державних службовців та посадових осіб ОМСВ. Часопис Хмельницького університету управління та права. № 2. 2012. С. 23–30

184. Тонева С., Димитрова М. Разширяване на прилагането на дуалното обучение – анкетно проучване средбизнеса. Публични политики. Volume 16/ Number 3/ July 2025 URL: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1355796>

185. Трансформація статусу посадової особи місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні: кол. монографія / С.М. Серьогін, Є.І.Бородін, Н.А. Липовська, І.В. Шпекторенко та ін.; за заг.ред. С.М.Серьогіна. Дніпро: Грані, 2020. 233 с

186. Трансформація трудових відносин та профспілкового руху у посткомуністичних країнах/ за наук. редакції докт. н. держ. упр., проф. М. І.

Лахижі; к. н. держ. упр., доц. Я. В. Качан та к. н. держ. упр., доц. В. Б. Сухомлина. Видання друге, доповнене Київ, 2024. 430 с

187. Трегубенко Г. П. Використання інноваційних технологій у підвищенні рівня професійної компетентності державних службовців. Eurasian Academic Research Journal MULTILANGUAGE SCIENCE JOURNAL. 2017. № 12 (18). С. 183-188.

188. Трегубенко Г. П. Чинники впливу на використання інноваційних компонентів у процесі підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Львів. регіон. ін-ту держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України / за заг. ред. В. С. Загорського, А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2017. Вип. 4 (53). У 2 ч. Ч. 1. С. 154-160.

189. Трегубенко Г. П., Щербача В. А. Аналіз зарубіжного досвіду інноваційного навчання державних службовців. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. Випуск № 5, 2025. С. 89-94. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/21577>

190. Трима К. А. Трансформація вищої освіти України в умовах реалізації Болонського процесу : монографія. Київ : Інститут вищої освіти НАПН України, 2022. 358 с

191. Україна вивчає світовий досвід інтеграції ветеранів до мирного життя — Лапутіна 26.06.2023 УКРІНФОРМ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3727960-ukraina-vivcae-svitovij-dosvid-integracii-veteraniv-do-mirnogo-zitta-laputina.html>

192. Українська асоціація європейських студій URL: <https://eustudy.at.ua/>

193. Управління персоналом в умовах децентралізації / За заг.ред. доктора наук з державного управління, професора, Заслуженого юриста України В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с.

194. Устройствен правилник на Института по публична администрация URL: https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/up_ipa_dv-96_12.11.2024.pdf

195. Федонюк С. Рецензія на українськомовне видання Закону Республіки Польщі «Про вищу освіту і науку», прийнятого 20 липня 2018 року (зі змінами) 13.11.2020. URL: <https://ukrpolnauka.wordpress.com/8F/>

196. Хаджирадєва С. К. Підготовка державних службовців до професійномовленнєвої комунікації: концептуальні засади й стратегія модернізації технологій : автореф. дис. ... доктора наук з держ. упр.: спец. 25.00.01. Київ, 2006. 36 с.

197. Хім М.К., Білик О.І. Публічне управління професійним розвитком державних службовців в країнах ЄС. Державне управління: удосконалення та розвиток № 12, 2017 URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1152>

198. Хинова-Макнами Е. Преуспяващо лидерство – концепция, фактори и коучинг за развитие на лидери и екипи Автореферат На дисертационен труд за

придобиране на образователна и научна степен „доктор“ по програма „Бизнес администрация“ професионално направление 3.7 Администрация и управление, научна специалност: Социално управление НАУЧЕН РЪКОВОДИТЕЛ: Проф. Д-р Кристиан Хаджиев. София 2024. 45 с.

199. Хорошенюк О. В. Моделі організації публічної служби: порівняльний аналіз та пропозиції для України. Державне управління: теорія та практика. 2014. № 1. С. 140 – 150.

200. Чабарай Г. На чужих помилках. Світовий досвід адаптації ветеранів. Суспільство 17 Листопада 2017 URL: <https://tyzhden.ua/na-chuzhykh-pomylkakh-svitovuj-dosvid-adaptatsii-veteraniv/>

201. Черчатий О.І., Трегубенко Г.П. Вивчення та впровадження в Україні іноземного досвіду підвищення професійної компетентності працівників органів влади Аспекти публічного управління. № 5-6. 2014. С. 63-70

202. Чмига В. О. Система підготовки державних службовців у Франції: автореф. дис... канд. наук з державного управління: 25.00.05. Київ, 2002. 20 с.

203. Шевченко С.О. Публічне управління інтернаціоналізацією вищої освіти в Україні: від глобального до національного вимірів Публічне управління та митне адміністрування. 2020. № 2 (25). С. 173 – 180. DOI <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-2.30>

204. Шерстюк Р. П., Стойко І.І., Малюта Л.Я. Інклюзивна освіта у закладі вищої освіти: реалії й можливості навчання ветеранів війни з особливими потребами ГЕВ. Т. : ТНТУ, 2024. Том 86. № 1. С. 205–216.

205. Шпекторенко І. Професійна мобільність державного службовця : монографія / Д.: Моноліт, 2009. 242 с.

206. Шпекторенко І. Професійні компетентності публічних службовців в епоху діджиталізації: методологічний та системний вимір. Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 17 лют. 2026 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, А. В. Кожині, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової, Н. Б. Ларіної. Київ: ННПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2026. 696 с С. 490-491

207. Яцюк В. Удосконалення підвищення кваліфікації державних службовців в Україні: організаційно-правовий аспект : дис. ... канд. наук з держ. упр. Київ, 2001. 214 с.

208. Яшина Ю.В. Адаптація зарубіжного досвіду управління професійним розвитком кадрів державної служби. Державне управління та місцеве самоврядування: збірник наукових праць / редкол. : С.М. Серьогін та ін. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2010. Вип. №1 (4). С. 236-245.

209. Ящищак, І., Олексюк, Н. (2025). Соціальна підтримка та інклюзивні підходи у післядипломній освіті ветеранів: сучасні виклики та напрями професійної підготовки. Social Work and Education, Vol. 12, No. 3 pp. 477-485. DOI: 10.25128/2520-6230.25.3.15

210. Administracja Publiczna. Centrum szkoleniowe URL: <https://szkolenia.administracjapubliczna.pl/>
211. Administracja publiczna wobec wyzwań i oczekiwań społecznych pod redakcją naukową Małgorzaty Giełdy i Renaty Raszewskiej-Skałeckiej Wrocław 2015/ 197 s/
212. Bahl A., Grollmann Ph., (Hrsg.) Professionalisierung des Berufsbildungspersonals in Europa – Was kann Deutschland lernen? Berichte zur beruflichen Bildung Bonn 2011. 171 s.
213. Batiuk L_Education strategy GI Bill of Rights_1944_2025 US experience for the ukrainian educational space (Стратегія освіти «G.I. BILL OF RIGHTS» (1944–2025 PP.): досвід США для українського освітнього простору). Інноваційна педагогіка Випуск 82. Том 1. 2025 Т. С.9 -19. DOI <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2025/82.1.1>
214. Berufe im öffentlichen Dienst Bundesagentur für Arbeit. URL: <https://www.arbeitsagentur.de/>
215. Beschäftigte im öffentlichen Dienst. URL: <https://www.demografie-portal.de/DE/Fakten/oeffentlicher-dienst.html>
216. Bywanis-Jodlinska M., Czachur W. Rola KSAP w przygotowaniu kadr służby publicznej Służba cywilna – seminaryjne posiedzenie Kolegium NIK №1 2025 DOI: 10.53122/ISSN.0452-5027/2025.1.03
217. Bildungsbericht für Deutschland Erste Befunde Leske + Budrich, Opladen 2003 90 s.
218. Biolik-Stich B. Zarządzanie kompetencjami w administracji publicznej HUMANITAS Zarządzanie T. 20 Nr 1/ 2019 S/229-238 URL: <https://zeszytyhumanitas.pl/article/132433/pl>
219. Cyfryzacja KPRM, Kompetencje cyfrowe. URL: <https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/> kompetencje--cyfrowe
220. 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
221. Czachur W. ksap – 35 lat kształcenia na rzecz dobra wspólnego: historia, zmiany i wyzwania URL: <https://bibliotekanauki.pl/chapters/63008365>
222. 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-kariere-pracownika/>
223. Degtyarova I. Zarządzanie, governance i polityka publiczna w systemie szkolnictwa wyższego: Polska–Ukraina // Studia z polityki publicznej, nr 3 (11) 2016, str. 159-172.
224. Der öffentliche Dienst des Bundes. URL: https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/oeffentlicher-dienst/BMI24046.pdf?__blob=publicationFile&v=4
225. Dybkowski K. Nauka administracji. Skrypt akademicki Ryki 2012.69 s.

226. Digitalakademie Bund. URL: https://www.digitale-verwaltung.de/SharedDocs/downloads/Webs/DV/DE/Transformation/akteurssteckbrief-digitalakademie.pdf?__blo
227. 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/>
228. 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/>
229. Dobrovolskyi S. The experience of the European Union countries and the USA in providing social and legal protection of military personnel. Честь і закон. 2024. – № 2 (89). DOI: <https://doi.org/10.33405/2078-7480/2024/2/89/309188>
230. Drozdowski G. Kształtowanie zatrudnienia w organizacjach publicznych PWSZ Studia Lubuskie Tom VIII 2012 s/ 201-223
231. Duch zmian w administracji publicznej. Przykłady najlepszych praktyk work-life balance. Dream Employer URL: <https://dreamemployer.pl/administracjapubliczna/>
232. Federczyk W. Profesjonalizacja służby cywilnej – zawsze aktualne wyzwanie 2024 Blog URL: <https://wfederczyk.blog.uksw.edu.pl/>
233. Franz J., Spatscheck C., van Rießen A. Fachkräftemangel und De-Professionalisierung in der Sozialen Arbeit Analysen, Bearbeitungsweisen und Handlungsstrategien. Verlag Barbara Budrich. Opladen. Berlin Toronto 2024 394 s/
234. Gadek A. Koncepcje kształcenia kadr dla potrzeb administracji publicznej jako element polityk państwa ROCZNIK ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ 2016 (2) DOI 10.4467/24497800RAP.16.001.5094 s. 471-486
235. Geschlecht und der Art des Dienst- oder Arbeitsverhältnisses, Stichtag 30. Juni Statistisches Bundesamt. URL: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/Tabellen/beschaeftigte-geschlecht.html?nn=212936>
236. GIZ Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH URL: <https://www.giz.de/en/expertise>
237. Government at a Glance. OECD Publishing, Paris, 2025. 249 p. <https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en>
238. Gradowic C. System edukacji w kształtowaniu kreatywności pracowników dla potrzeb logistyki Acta universitatis Lodziensis 2011, № 251/ URL: <https://dspace.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/642/175-192.pdf?sequence=1>
239. Grishko, V., Kulchii, I., Glebova, A., Hasanova, T. Features of Strategic Analysis of External Factors of the Building Organization: Methodological Aspect . Lecture Notes in Civil Engineering, 2022. 181. C. 651-660. URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57215911253>

240. Hellmann G., Hollmann J. Führungskompetenz in der öffentlichen Verwaltung 2017.
241. Ejdyś J. Zaufanie do technologii w e-administracji Białystok 2018 248 s.
242. Etyczna Administracja. Czy administracja może być społecznie odpowiedzialna? praca zbiorowa pod red. M. Pytlak, współ. M. Bartkowski, Pruszków 2024
243. European Confederation of Veterans. European Movement International URL: <https://europeanmovement.eu/Member/european-confederation-of-veterans/>
244. E-Veteran Registry Development Support East Europe Fundation URL: <https://eef.org.ua/en/program/pidtrymka-rozrobky-reyestru-veteraniv/>
245. Jakimowicz W. Potrzeba profesjonalizacji administracji publicznej. Jagiellonian university repository 2023-07-05 URL: <https://ruj.uj.edu.pl/entities/publication/7457989b-7a73-4662-a6b3-7b49408da72d>
246. Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2002
247. Jankowska A/ zatrudnienie-w-administracji-publicznej-jak-wyglada-w-praktyce SALESWI URL: <https://saleswise.pl/rekrutacja/zatrudnienie-w-administracji-publicznej-jak-wyglada-w-praktyce/>
248. Jean-Jacques de Dardel, Gustav Gustenau, Plamen Pantev Post-Conflict Rehabilitation. Lessons from South East Europe and Strategic Consequences for the Euro-Atlantic Community. Vienna and Sofia, April 2006 235 s/
249. Journal of Veterans Studies. Articles (ISSN 2470-4768) URL: <https://journal-veterans-studies.org/articles>
250. Ihnatenko, K., & Shorena, S. . (2024). Distance education in higher education institutions in Ukraine during war: challenges and adaptations. Social Work and Education, 11(4), 500–514. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.24.4.4>
251. Indywidualny program rozwoju zawodowego Serwis Służby Cywilnej URL: <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/indywidualny-program-rozwoju-zawodowego>
252. K. Głomb K., Kulisiewicz T., Jakubowski M. Krawczyk A., Nowakowski Z., Złotnicki, A., Gajderowicz T. Kompetencje przyszłości w czasach cyfrowej dysrupcji. Studium wyzwań dla Polski w perspektywie roku 2030, Warszawa 2019, s. 17
253. Kierunki rozwoju kształcenia i szkolenia zawodowego. Tom II Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2025 (dodr. wydania 2023. 67 s/
254. Kierunki Rozwoju polskiej edukacji 2021-2027 Rekomendacje do krajowego planu odbudowy, umowy partnerstwa oraz planów krajowych i regionalnych KOD 21/05/2021/ URL: <https://ruchkod.pl/kierunki-rozwoju-polskiej-edukacji-2021-2027/>
255. Kobuszewski G. Rola kompetencji interpersonalnych w życiu zawodowym młodego człowieka URL: <https://efektywnyrozwroj.pl/wp-content/uploads/2022/07/Rola-kompetencji-interpersonalnych.pdf>

256. Kompetencje – Centrum Kompetencyjne Administracji (CKA), <http://archiwum.mc.gov.pl/konsultacje/program-zintegrowanej-informatyzacji-panstwa/kompetencje-centrum-kompetencyjne-administracji-cka-0>
257. Kompetenzaufbau an der öffentlichen Verwaltung. eGovernment-podcast.com URL: <https://egovernment-podcast.com/egov147-kompetenzaufbau/>
258. Kowalski T. Wybrane aspekty szkolen w samorządzie terytorialnym Prace Instytutu Prawa i Administracji PWSZ w Sulechowie. s 245- 261 URL: https://katalogi.bn.org.pl/discovery/fulldisplay?docid=alma991041471159705066&vid=48OMNIS_NLOP:48OMNIS_NLOP
259. Krajowa Szkoła Administracji Publicznej im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego (KSAP) URL: <https://ksap.gov.pl/ksap/>
260. Kształcenie dualne – kształcimy liderów administracji. KSAP. 2026 URL: <https://ksap.gov.pl/ksap/ksztalcenie-sluchaczy/ksztalcenie-dualne-ksztalcimy-liderow-administracji>
261. 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/>
262. Küster O. Praktika und ihre Lernpotentiale in der Lehrerbildung. Eine längsschnittliche Videostudie zur Untersuchung der Entwicklung unterrichtlicher Handlungskompetenzen in verlängerten Praxisphasen. PH Weingarten und HS Ravensburg OPUS 4 2008. 282 s. URL: https://hsbwgt.bsz-bw.de/frontdoor/deliver/index/docId/33/file/Dissertation_Oliver_Kuester.pdf
263. Lakhyzha, M., Kachan, Y., & Kulchii, I. (2026). Theoretical aspects and european experience of Formation and development of Professional Competences of Publik servants. Public Management and Policy, (1(17). <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2026.1.08>
264. Lech Kaczyński National School of Public Administration (KSAP). gov.pl. URL: <https://www.gov.pl/web/civilservice/ksap-en>
265. Leonski Z. Nauka admimistracji. Warszawa. 2010.
266. Liszka-Michałka K. Etyczne aspekty w pracy samorządowca Warszawa, styczeń 2017 33 s.
267. Łukaszuk A/ Problematyka kompetencji cyfrowych kadr administracji publicznej jako istotnego czynnika procesu transformacji cyfrowej jednostek samorządu terytorialnego w Polsce. Studia Prawnoustrojowe 58. 2022/ c/ 287-313
268. Mamaiev I. Review of foreign experience of professional adaptation of war veterans. September 2024. Law and innovations DOI:10.37772/2518-1718-2024-3(47)-11
269. Manuszak M. Profile kompetencyjne menedżerów sektora publicznego Studia I Prace № 192|2019 c/ 123-141 URL: <https://bazekon.uek.krakow.pl/rekord/171564827>

270. Michalski A. Kompetencje międzykulturowe i ich kształtowanie w szkołach Fundacji Ronalda S. Laudera w Polsce i innych krajach Europy. Wybrane aspekty porównawcze Rozprawa doktorska Warszawa 2021 291 s/
271. Miedzynarodowy Instytut Szkolen Specjalistycznych IIST URL: <https://szkolenia.com/firma/miedzynarodowy-instytut-szkolen-specjalistycznych-iist-263>
272. Milanová J. Support for War Veterans in the Armed Forces of the Slovak Republic Journal of Veterans Studies Year: 2024. Volume: 10 Issue: 2 Page/Article: 64–71 DOI: 10.21061/jvs.v10i2.469
273. Nauka administracji. Karta opisu przedmiotu Uniwersytet Jagiellonski w Krakowie URL: <https://sylabus.uj.edu.pl/pl/document/e7e36fad-791a-4909-8b01-bac75520dc5b.pdf>
274. Nauka o administracji Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie 2025/ URL: https://usosweb.umcs.pl/kontroler.php?_action=news/default
275. Nauka admimistracji Zbigniew Cieślak, Joanna Bukowska, Wojciech Federczyk Warszawa. 2013 266 s/
276. NATO's experience: veteran reintegration programmes PanteonX URL: <https://panteonx.fund/en/news/dosvid-nato:-adaptatsiyni-prohramy-dlya-veteraniv>
277. NATO Strategic Communications Policy. URL: <http://info.publicintelligence.net/NATO-STRATCOM-Policy.pdf>.
278. Nestulya O. Reintegration of war veterans into peaceful life in Ukraine: current state and future challenges / O. Nestulya // Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2025. – № 2. – P. 55-59 <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.2.55>
279. Ocena programowa Profil praktyczny Raport samooceny Wyższa Szkoła Administracji Publicznej w Ostrołęce/ 2019/ URL: <https://wsap.com.pl/wp-content/uploads/2024/09/raportpr.pdf>
280. Öffentlicher Dienst auf Bundesebene. URL: <https://karriere.bund.de/die-bundesverwaltung/oeffentlicher-dienst-auf-bundesebene>
281. Öffentliche Verwaltung Studiengänge educations.com. URL: <https://de.educations.com/oeffentliche-verwaltung>
282. Ogłoszenia o naborach Szef Służby Cywilnej 1/01/2026 URL: <https://nabory.kprm.gov.pl/mazowieckie/warszawa/specjalista,126881,v7>
283. OECD (2018). Good Jobs for All in a Changing World of Work: The OECD Jobs Strategy. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264308817-en>
284. Oleksyn T. Zarządzanie kompetencjami: teoria i praktyka Oficyna Ekonomiczna. Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, 2006 - 300 c
285. Operational Guide to the Integrated Disarmament, Demobilization and Reintegration Standards (IDDRS) (2014) URL: https://files.acquia.undp.org/public/migration/ua/DDR_Operational-Guide.pdf

286. Plan działań w zakresie kształcenia i szkolenia zawodowego na lata 2022-2025. Ministerstwo Edukacji i Nauki Warszawa, sierpień 2022 r. URL: <https://www.gov.pl/web/edukacja/plan-dzialan-w-zakresie-ksztalcenia-i-szkolenia-zawodowego-na-lata-2022-2025-1>

287. Planowanie kariery zawodowej w administracji – ścieżki rozwoju i awansu BRD 12.07.2025 URL: <https://szkoleniabrdr.pl/rozwoj-osobisty/planowanie-kariery-zawodowej-w-administracji-sciezki-rozwoju-i-awansu/>

288. Polishchuk, V., Yurakh, V., Kravchenko, O., Warawa, W., Kulchii, I. LEGAL REGULATION OF CYBERSECURITY AND PRIVACY ON THE INTERNET AS SDG's. Journal of Lifestyle and SDG'S Review, 2024, 4(1) URL: <https://ojs.sdgreview.org/LifestyleJournal/article/view/1666>

289. Polsko-ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni Raport końcowy realizacji Projektu MEIN–PW. Redakcja naukowa Iryna Degtyarova, Jerzy Woźnicki Warszawa 2021

290. Pomiędzy zarządzaniem procesami edukacyjnymi a rynkiem pracy Redakcja Iwona Werner, Ewa Więcek-Janka Łódź 2014/ 267 s/

291. Przywództwo w administracji publicznej. Perspektywa zarządzania kryzysowego Baran Katarzyna (red.), Mazur Stanisław (red.), LEX:<https://sip.lex.pl/komentarze-i-publicacje/monografie/przywodztwo-w-administracji-publicznej-perspektywa-zarzadzania-369620912> LEX:<https://sip.lex.pl/komentarze-i-publicacje/monografie/przywodztwo-w-administracji-publicznej-perspektywa-zarzadzania-369620912>

292. Rejestr szkół i placówek oświatowych. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego URL: <https://www.gov.pl/web/nauka/rejestr-szkol-i-placowek>

293. Reintegrating ATO & JFO Veterans. IDENTIFYING AND OVERCOMING CHALLENGES USING THE UKRAINE SOCIAL COHESION AND RECONCILIATION INDEX. JANUARY 2022 68 s.

294. Reintegrating Veterans into Your Community (ICMA Workshop Guide) URL: https://icma.org/sites/default/files/2024-12/ICMA%20Ukraine%20Veterans%20Workshop%20-%20Reintegrating%20Veterans%20into%20Your%20Community_0.pdf?utm_source=chatgpt.com

295. Review of international practice in the reintegration of veterans: Considerations for Ukraine in the war and post-war context September 19, 2023 URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/review-international-practice-reintegration-veterans-considerations-ukraine-war-and-post-war-context?utm_source=chatgpt.com

296. Różańska-Bińczyk I. Transfer dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego Rozprawa doktorska Łódź. 2018. 272 s.

<https://dspace.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/26154/Rozprawa%20Doktorska%20Rozanska-Binczyk.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

297. Rudenko O., Zaika O., Varynskyi V., Kulchii I., Myroshnychenko A. Digitization of local self-government based on the use of artificial intelligence in the context of sustainable development. *Edelweiss Applied Science and Technology*. 2024. Vol. 8 № 6. URL: <https://learning-gate.com/index.php/2576-8484/article/view/2263> <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.2263>)

298. Schapovalova T. Comparative analysis of war veterans' adaptation programs to civilian life in Ukraine, Great Britain and the USA. *Соціально-правові студії*. 2023. Т. 6, № 3; *Social & Legal Studios*. 2023. Vol. 6, No. 3 s/ 161-170

299. Schütz J., Elsholz U. Perspektiven Professionalisierung in Berufsbildung, Erwachsenenbildung und Hochschulbildung WBV 2024, 186 s.

300. Serwis Służby Cywilnej URL: <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/dane-i-statystyki>

301. Schmeling J., Bruns L. Kompetenzen, perspektiven und lehrmethoden im digitalisierten öffentlichen sector. *Fraunhofer FOKUS BREMEN* 116 s.

302. Schütz, Ju. [Hrsg.]; Elsholz, U. [Hrsg.] Perspektiven auf Professionalisierung in Beruflicher Bildung, Erwachsenenbildung und Hochschulbildung Bielefeld : wbv Publikation 2024, 186 S

303. Sivkov S. Administrative and legal mechanisms of reintegration of war veterans in the conditions of a special period. *Visegrad Journal on Human Rights* №3 2025 s. 89- 93 DOI: <https://doi.org/10.61345/1339-7915.2025.3.14>

304. Sivkov S. International experience of war Veterans' reintegration *Visegrad Journal on Human Rights* №4 2025 s. 143-148 DOI: <https://doi.org/10.61345/1339-7915.2025.4.22>

305. *Specjalista kompetencji międzykulturowych*. Krakow 2012

306. *Standardy kształcenia kompetencji przyszłości*. pod redakcją: Pawła Strojnego, Pawła Nowaka, Mariusza Hetmańczyka, Juliana Malaki i Kingi Skrzek. W. 2021 71 s/

307. Stęchły W. Edukacja formalna wobec edukacji pozaformalnej i uczenia się nieformalnego/ *Analiza komplementarności instytucjonalnej w kontekście zintegrowanego systemu kwalifikacji* Warszawa 2021 58 s.

308. *Strategia Cyfryzacji Państwa Załącznik do uchwały Rady Ministrów z dnia ... w sprawie przyjęcia strategii dotyczącej informatyzacji państwa* 216 c URL: <https://www.zpp.pl/storage/library/2025-11/5798680b1d933bcf008c984e36139300.pdf>

309. *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>

310. Study Public Administration & Public Service in Germany (2025/26) MY GERMAN UNIVERSITY. URL: <https://www.mygermanuniversity.com/study-fields/public-administration-public-service>

311. Studia dualne szansą na wdrażanie innowacji i rozwój gospodarki Redakcja naukowa Sylwia Skrzypek-Ahmed. Lublin 2019 162 s/

312. Studium Öffentliche Verwaltung. StydyCHECK. URL: <https://www.studycheck.de/studium/oeffentliche-verwaltung/bachelor>

313. Szkoła Doktorska Uniwersytetu Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie URL: <https://www.uken.krakow.pl/kandydat/szkola-doktorska>

314. Szkolenia administracja publiczna. Centrum Organizacji Szkoleń i Konferencji SEMPER. URL: <https://www.szkolenia-semper.pl/szkolenia-administracja>

315. The Confederation of War Veterans Associations has been launched 24.09.2025 URL: <https://ipn.md/en/the-confederation-of-war-veterans-associations-has-been-launched/>

316. The Council of Europe Project “Rights of Veterans and Personnel of Armed Forces in Ukraine” Launched Council of Europe Office in Ukraine URL: <https://defencematters.eu/fragmented-veterans-services/>

317. The Transition of Military Veterans from Active Service to Civilian Life (Transition du service actif à la vie civile des anciens combattants). brief 25Final Report of Task Group HFM-263. 2021. 222 s.

318. The World Veterans Federation (WVF) URL: <https://uia.org/s/or/en/1100064914>

319. Tokarski W. Czym jest rozwój zawodowy? Inwestycja w karierę pracownika URL: <https://www.wiktortokarski.pl/rozwoj-zawodowy-czym-jest/>

320. Transition From Military Service To Civilian Life: Contexts, Experiences, Solutions. Short Version of the Study. Pryncyp Kyiv 2025 30 s.

321. Tütlys W., Winterton J. , Liesionienė O. Institutional aspects of competence-based integration of retired military officers into the civilian labour market Personnel Review (2019) 48 (1): 21–39. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2018-0007>

322. Urzędnicy w Programie Rozwoju Kompetencji Cyfrowych Ministerstwo Cyfryzacji URL: <https://kompetencjegyfrowe.gov.pl/aktualnosci/wpis/urzednicy-w-programie-rozwoju-kompetencji-cyfrowych>

323. USTAWA z dnia 14 czerwca 1991 r. o Krajowej Szkole Administracji Publicznej im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego URL: <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/krajowa-szkola-administracji-publicznej-im-prezydenta-rzeczypospolitej-16794227>

324. UCHWAŁA NR 24 RADY MINISTRÓW z dnia 21 lutego 2023 r. w sprawie ustanowienia programu rządowego pod nazwą „Program Rozwoju Kompetencji Cyfrowych” URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WMP20230000318/O/M20230318.pdf>

325. U S T AWA z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej Dz. U. 2008 Nr 227 poz. 1505 URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20082271505/U/D20081505Lj.pdf>

326. U S T AWA z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce Dz. U. 2018 poz. 1668 URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20180001668/U/D20181668Lj.pdf>

327. Veterans for Europe Affiliates with the European Movement UK. European Movemen
https://www.europeanmovement.co.uk/veterans_for_europe_affiliation

328. Wybór tekstów Krajowego Zespołu Ekspertów ds. Kształcenia i Szkolenia Zawodowego Infozawodowe URL: <https://infozawodowe.men.gov.pl/inicjatywy/wybor-tekstow-krajowego-zespołu->

329. World Veterans Federation Working Group On Women Considers Women In War And Peace URL: <https://www.proquest.com/openview/1cd9a9a6bba8057c47b816c584a75e5c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=26088>

330. Wrzorek S. Nauka administracji jako subdyscyplina łącząca nauki prawne i nauki o zarządzaniu Studia prawnicze kul №3 (87) 2021. URL: <https://czasopisma.kul.pl/index.php/sp/article/view/12354>

331. Współpraca dla kompetencji: edukacja, biznes, administracja i kultura. Modele, praktyki i wyzwania na przykładzie małopolskich inicjatyw. Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie Kraków 2025 107 s.

332. Zahlen, Daten, Fakten. Beschäftigte im öffentlichen Dienst. URL: <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/oeffentlicher-dienst/zahlen-daten-fakten/zahlen-daten-fakten-node.html>

333. Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie Warszawa 2013 272 s/

334. Zukunft des öffentlichen Dienstes – öffentlicher Dienst der Zukunft Bericht der von der Landesregierung Nordrhein-Westfalen eingesetzten Kommission. Düsseldorf, im Januar 2003 URL: https://www.nrwspd.de/wp-content/uploads/sites/2/2003/01/doc_712_2003129115925.pdf

335. Zintegrowany Rejestr Kwalifikacji Wniosek o włączenie do ZSK kwalifikacji WOLNORYNKOWEJ URL: https://kwalifikacje.gov.pl/images/downloads/og%C5%82oszenia_konsultacje/ministerstwo_rozwoju/57/Wniosek_o_w%C5%82%C4%85czenie_do_ZSK_kwalifikacji_WOLNORYNKOWEJ_1.pdf

336. Спасова К. Индикатори за оценка на зрелостта в управлението и развитието на човешките ресурси. Аналитичен документ. Институт по публична администрация. 2023. 85 с.

**Порівняння систем підготовки публічних службовців
Болгарії, Німеччини, Польщі та України (2026)**

Країна	Основна інституція	Наукові акценти	Модель навчання	Ключовий фокус	Умови вступу на публічну службу
Болгарія	Інститут публічного управління	Цифровізація, право	Компетентнісна	Інновації, диджиталізація	Централізовані тести
Німеччина	Федеральна академія	Юридичні науки	Дуальна	Цифровізація, екологізація	Профільна освіта
Польща	Крайова школа публічної адміністрації	Політологія, право, адміністрування	Елітарна	Лідерство, кібербезпека	Профільна освіта чи конкурс
Україна	НАДС, ВШПУ	Публічне управління та адміністрування	Гібридна, децентралізована	Відновлення, цифровізація, євроінтеграція	Конкурс

Спільні виклики:

Демографічна криза – зростання середнього віку населення та публічних службовців, необхідність заходів по залученню молоді

Політична та економічна кризи – зростання нестабільності (пандемія, війни), посилення економічних методів впливу, міграція, необхідність освоєння лідерства та кризового менеджменту

Диджиталізація – освоєння сучасних методів роботи, застосування ІІІ, кібербезпека

Зелений перехід (European Green Deal) – необхідність забезпечення сталого розвитку, вироблення екологічного мислення

**Матриця розвитку компетентностей ветеранів у системі публічної служби
(трансформація військового досвіду в управлінські навички)**

Група компетентностей (напрямок)	Військові та довійськові компетентності	Компетентності на публічній службі	Напрями наукової та освітньої підтримки
Стратегічне планування	Оперативне планування, логістика	Стратегічне планування територіального розвитку, менеджмент	Науковий підхід, врахування специфіки територій
Основи законодавства	Статути, положення	Адміністративне право, законодавство про публічну службу	Перепідготовка, вивчення нового законодавства
Цифровізація	Знання специфіки використання військових цифрових технологій	Використання цифрових технологій для електронного урядування	Врахування специфіки роботи публічних службовців
Лідерство	Командування підрозділом	Керування колективом	Адаптація до цивільних завдань, методів та правил
Етика	Етика військового	Етика публічного службовця	Врахування специфіки публічної служби та відповідальності службовців
Комунікації	Військова ієрархія	Публічні комунікації	Психолого-педагогічний супровід
Аналітика	Збір військових даних та опрацювання	Аналіз державної політики, робота з відкритими даними	Освоєння нових інструментів аналітики

Розробка авторів згідно:

Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти. Наказ Міністерства освіти і науки України від 04.08. 2020 № 1001 URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf>

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування» другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань Д Бізнес, адміністрування та право, спеціальності Д 4 Публічне управління та адміністрування. Освітня кваліфікація: Магістр публічного управління та адміністрування. 2025. Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» URL: <https://nupp.edu.ua/uploads/files/0/main/page/licenzuvannia-ta-akredetacia/nnifem/opp/2025/d4-pua-m.pdf>