

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Центр заочної та дистанційної освіти
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:
Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності, канд. екон. наук, доцент
_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
«16» червня 2026 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№10 від «16» червня 2026 р.)

Кваліфікаційна робота **за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти**

на тему: **«Удосконалення системи професійного розвитку
державних службовців в умовах цифровізації»**

Виконала: здобувачка вищої освіти IV курсу,
групи ПА-22з
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»

ОПП «Публічне управління та
адміністрування»

Мажара Анна Віталіївна

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник к.е.н., доц. Немченко Т.А.

(прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент д.е.н., проф. Сибірцев В.В.

(прізвище, ініціали, посада)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	6
1.1. Основи професійного розвитку державних службовців у системі публічного управління	6
1.2. Нормативно-правове та інституційне забезпечення професійного розвитку державних службовців	12
1.3. Вплив цифровізації на систему професійного розвитку державних службовців	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ПРАКТИКИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ В ГОЛОВНОМУ УПРАВЛІННІ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ В КІРОВОГРАДСЬКІЙ ОБЛАСТІ	25
2.1. Загальна характеристика діяльності Головного управління ПФУ в Кіровоградській області	25
2.2. Аналіз кадрового потенціалу та існуючої моделі професійного розвитку державних службовців ГУ ПФУ в Кіровоградській області	33
2.3. Дослідження впливу цифровізації на ефективність виконання посадових обов'язків та потреби у нових компетенціях державних службовців	40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ГУ ПФУ В КІРОВОГРАДСЬКІЙ ОБЛАСТІ	44
3.1. Впровадження інформаційно-аналітичної системи «Competence Map» у практику ГУ ПФУ в Кіровоградській області	44
3.2. Автоматизація процесів онбордингу та управління знаннями шляхом впровадження інтерактивної «Бази знань»	48
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Розвиток системи публічного управління України характеризується масштабними трансформаційними процесами, зумовленими цифровізацією державного управління, євроінтеграційними реформами, модернізацією державної служби та необхідністю забезпечення стабільного функціонування державних інституцій в умовах воєнного стану. За таких умов особливої актуальності набуває проблема професійного розвитку державних службовців в умовах цифровізації, оскільки саме рівень їхньої професійної компетентності, цифрової грамотності та здатності адаптуватися до динамічних змін визначає ефективність та якість надання публічних послуг та результативність функціонування органів державної влади.

Питання професійного розвитку державних службовців, цифровізації публічного управління, формування цифрових компетентностей та модернізації системи державної служби знайшли своє відображення у працях багатьох українських науковців, зокрема: Години М. А., Калюжної Т. Г., Пасемко Г. П., Таран О. М., Бабака Д. Е., Пашова Р. І., Гермаша Ю. О., Руденка О. М., Ярмистого М., Лелик В., Пігарєва Ю., Костенюк Н. та інших. Водночас стрімкий розвиток цифрових технологій, трансформація функцій органів державної влади та необхідність адаптації системи професійного розвитку державних службовців до сучасних викликів обумовлюють актуальність обраної тематики дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи професійного розвитку державних службовців в умовах цифровізації на прикладі Головного управління Пенсійного фонду України в Кіровоградській області.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- дослідити теоретичні засади професійного розвитку державних службовців у системі публічного управління;

- здійснити аналіз організаційно-правових засад діяльності ГУ ПФУ в Кіровоградській області;
- дослідити кадровий потенціал та існуючу модель професійного навчання державних службовців ГУ ПФУ;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи професійного розвитку державних службовців установи в умовах цифровізації;
- розробити практичні рекомендації щодо автоматизації процесів професійного розвитку та управління знаннями персоналу.

Об’єктом дослідження є система професійного розвитку державних службовців у сфері публічного управління. Предметом дослідження виступають теоретичні, організаційні та прикладні аспекти вдосконалення системи професійного розвитку державних службовців в умовах цифровізації.

Методологічну основу дослідження методи логічного та порівняльного аналізу, SWOT- та Gap-аналізу, статистичного аналізу, графічного моделювання, узагальнення та структуризації інформації. Теоретичну основу дослідження склали праці українських і зарубіжних учених у сфері державного управління, професійного розвитку державних службовців, цифровізації публічного управління та HR-менеджменту, а також нормативно-правові акти України, офіційні матеріали Пенсійного фонду України та статистичні дані ГУ ПФУ в Кіровоградській області.

Практичне значення роботи полягає в тому, що розроблені у процесі дослідження рекомендації щодо впровадження системи «Competence Map», автоматизації процесів онбордингу та створення інтерактивної «Бази знань» можуть бути використані в діяльності ГУ ПФУ в Кіровоградській області з метою підвищення ефективності професійного розвитку персоналу, розвитку цифрових компетентностей державних службовців та вдосконалення системи управління знаннями в умовах цифрової трансформації публічного управління.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1. Основи професійного розвитку державних службовців у системі публічного управління

Сучасний етап трансформації системи публічного управління в Україні супроводжується комплексними змінами, зумовленими процесами цифровізації, євроінтеграційного розвитку, модернізації державної служби, реалізації децентралізаційної політики, а також необхідністю забезпечення стабільного функціонування державних інституцій в умовах воєнного стану. У такому контексті особливої актуальності набуває проблема професійного розвитку державних службовців, оскільки саме рівень їхньої професійної підготовки, компетентності та здатності адаптуватися до нових управлінських викликів значною мірою визначає ефективність реалізації державної політики, якість функціонування органів державної влади та спроможність системи публічного управління до сталого розвитку. Водночас професійний розвиток державних службовців дедалі рідше ототожнюється виключно з процесом підвищення кваліфікації, натомість розглядається як цілісна багаторівнева система формування професійної компетентності, розвитку кадрового потенціалу, удосконалення управлінської культури та забезпечення професіоналізації публічної служби.

У сучасному науковому дискурсі категорія професійного розвитку державних службовців характеризується багатокomпонентністю та аналізується у тісному взаємозв'язку з такими поняттями, як професіоналізація публічної служби, професійна компетентність, професійне навчання, розвиток кадрового потенціалу та управління людськими ресурсами у сфері публічного управління. Більшість науковців акцентують увагу на тому, що професійний розвиток державного службовця слід розуміти як

безперервний процес набуття, оновлення та вдосконалення знань, практичних умінь, навичок, професійних і особистісних характеристик, необхідних для належного виконання посадових функцій та забезпечення реалізації завдань держави [4].

У наукових працях Години М. А. професійний розвиток державних службовців трактується як складова системи управління публічною службою, яка включає формування професійних компетентностей, професійне навчання, кар'єрне просування, самоосвітню діяльність, роботу з кадровим резервом та проведення атестації державних службовців. При цьому дослідник підкреслює, що зміст професійного розвитку не обмежується лише процесом здобуття нових знань чи формування практичних навичок, а передбачає функціонування організаційних механізмів, спрямованих на управління професійним потенціалом працівника та забезпечення його адаптації до вимог системи державної служби [6].

Схожої позиції дотримується Калюжна Т. Г., яка характеризує професійний розвиток державних службовців як організований і системний процес безперервного навчання, орієнтований на досягнення належного рівня професіоналізму, професійного саморозвитку та ефективного виконання посадових обов'язків. Особливий акцент авторка робить на тому, що професійний розвиток має бути спрямований не лише на індивідуальне вдосконалення окремого службовця, але й на формування загалом професійного та ефективного інституту державної служби [9].

Зміст професійного розвитку державних службовців доцільно аналізувати також крізь призму процесів професіоналізації публічної служби. Пасемко Г. П., Таран О. М. та Бабак Д. Е. розглядають професіоналізм як комплексне багатовимірне явище, пов'язане з рівнем професійної компетентності, наявністю практичного досвіду, управлінськими здібностями та готовністю публічного службовця до реалізації професійних функцій. Науковці наголошують, що професіоналізація публічної служби має ґрунтуватися не на традиційному кваліфікаційному підході, а на

компетентнісній моделі, яка враховує сучасні потреби та тенденції розвитку системи публічного управління [20].

У системі професійного розвитку державних службовців компетентнісний підхід нині займає провідне місце, оскільки саме рівень професійної компетентності визначає здатність службовця якісно виконувати покладені на нього функції в умовах динамічних суспільних змін. При цьому професійна компетентність включає не лише спеціалізовані фахові знання, а й аналітичні здібності, навички комунікації, стратегічного мислення, управління змінами, прийняття управлінських рішень, роботи з інформацією та використання цифрових технологій [8, 29].

У сучасних наукових концепціях професійна компетентність трактується як динамічна характеристика особистості, розвиток якої відбувається під впливом професійної діяльності, самоосвіти, навчання та суспільних трансформацій. Зокрема, у дослідженні Пашова Р. І. та Гермаша Ю. О. зазначається, що компетентність має динамічний характер і залежить від темпів розвитку суспільства, технологічних змін та потреб ринку праці [21]. У зв'язку з цим професійний розвиток державних службовців повинен мати безперервний характер та бути спрямованим на формування нових професійних здібностей, необхідних для функціонування системи публічного управління в сучасних умовах.

Окремої уваги заслуговує концепція безперервного навчання, яка в сучасній теорії державного управління розглядається як необхідна умова підтримання професійної спроможності кадрів публічної служби. Значення навчання впродовж життя суттєво посилилося внаслідок стрімких змін у сфері державного управління, активного розвитку цифрових технологій, постійного оновлення нормативно-правового забезпечення та трансформації управлінських процесів [18].

Науковці підкреслюють, що система безперервного професійного навчання має бути орієнтована не лише на оновлення знань державних службовців, але й на формування здатності до адаптації, самонавчання та

професійного самовдосконалення. За сучасних умов державний службовець повинен володіти здатністю оперативно реагувати на зміни, ефективно діяти в умовах невизначеності, використовувати цифрові інструменти управління та забезпечувати належний рівень комунікації з громадянами [33, 36].

Професійний розвиток державних службовців безпосередньо пов'язаний із розвитком кадрового потенціалу органів державної влади. Сучасна система HR-менеджменту в органах публічної влади повинна орієнтуватися на формування професійного кадрового складу, розвиток компетентностей, створення мотиваційного середовища та забезпечення умов для професійного зростання працівників [18]. Отже, професійний розвиток доцільно розглядати не лише як інструмент підвищення кваліфікації, а й як один із механізмів реалізації ефективної кадрової політики держави, оскільки результативність публічного управління безпосередньо залежить від рівня професійної підготовки службовців, їхньої здатності ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, забезпечувати якісне виконання функцій держави та реалізовувати суспільно значущі реформи.

Дослідники наголошують, що політичні та соціально-економічні трансформації українського суспільства суттєво посилюють вимоги до діяльності органів державного управління та зумовлюють необхідність підвищення ефективності професійної діяльності державних службовців. Одним із ключових напрямів забезпечення високої результативності функціонування органів державного управління визначається впровадження сучасних механізмів управління персоналом, професійного розвитку та мотивації працівників [8].

Водночас професійний розвиток державних службовців має не лише організаційне, а й суспільне значення, оскільки рівень професіоналізму працівників публічної служби істотно впливає на ступінь довіри громадян до державних інституцій, оцінку якості державного управління та ефективність взаємодії держави і суспільства. Низький рівень професійної компетентності працівників публічної служби може зумовлювати погіршення якості

управлінських рішень, посилення бюрократизації управлінських процесів та зниження результативності реалізації державної політики [35].

Проведений аналіз наукових джерел засвідчив, що за сучасних умов система професійного розвитку державних службовців має ґрунтуватися на поєднанні формального, неформального та інформального навчання. Традиційна модель професійного навчання, орієнтована переважно на проходження курсів підвищення кваліфікації, поступово трансформується у більш гнучку систему, яка враховує індивідуальні потреби службовців, специфіку їхньої професійної діяльності та необхідність оперативного оновлення компетентностей [35].

Руденко О. М. зазначає, що серед державних службовців найбільш поширеними формами професійного навчання залишаються підвищення кваліфікації та самоосвіта, водночас суттєво посилюється роль інформального навчання. Зокрема, інформальне навчання створює сприятливі умови для саморозвитку та самореалізації державних службовців, оскільки не обмежується жорстко регламентованими навчальними планами чи формальними освітніми програмами [27].

Сучасні підходи до професійного розвитку державних службовців передбачають активне використання інтерактивних методів навчання, орієнтованих на формування практичних навичок, розвиток управлінського мислення та здатності діяти в умовах реальних професійних ситуацій. У цьому контексті особливого значення набувають тренінгові технології, які забезпечують поєднання теоретичної підготовки з практичною діяльністю.

Калюжна Т. Г. підкреслює, що застосування тренінгових технологій сприяє підвищенню рівня професійного розвитку державних службовців та формуванню практичних компетентностей [9]. Серед найбільш результативних методів професійного навчання дослідниця виокремлює мозковий штурм, case-study, рольові ігри та інші інтерактивні форми навчання, які дозволяють моделювати професійні ситуації та розвивати управлінські навички [9].

У сучасній системі державної служби кар'єрний розвиток розглядається як один із важливих механізмів мотивації персоналу та забезпечення кадрової стабільності. Формування індивідуальної траєкторії професійного розвитку передбачає персоналізоване планування професійного навчання, визначення потреб у розвитку компетентностей та узгодження професійних цілей службовця з потребами державного органу, що, своєю чергою, сприяє більш ефективному використанню кадрового потенціалу та забезпечує адресність професійного розвитку [23].

Необхідно також зазначити, що в умовах реформування системи державного управління в Україні особливої ваги набуває адаптація національної системи професійного розвитку до європейських стандартів публічного адміністрування. Зарубіжний досвід демонструє, що професійний розвиток державних службовців ґрунтується на поєднанні системного професійного навчання, компетентнісного підходу та індивідуального планування професійного зростання [25]. Міжнародний досвід свідчить про те, що сучасна система професійного розвитку державних службовців має бути орієнтована не лише на передачу знань, а й на формування практичних компетентностей, розвиток управлінського лідерства, здатності до інноваційної діяльності та ефективної роботи в умовах цифрової трансформації. При цьому професійне навчання повинно бути інтегроване до загальної системи управління людськими ресурсами та реалізації кадрової політики держави [5, 25, 34].

Отже, професійний розвиток державних службовців доцільно розглядати як складну багаторівневу систему, що охоплює професійне навчання, формування компетентностей, розвиток кадрового потенціалу, управління кар'єрою, самоосвіту та професіоналізацію публічної служби. В умовах реформування державного управління та активної цифрової трансформації професійний розвиток виступає одним із визначальних чинників забезпечення ефективності діяльності органів державної влади, підвищення якості публічного управління та зміцнення спроможності

державної служби реагувати на сучасні виклики. Формування професійного, компетентного й адаптивного кадрового корпусу державної служби є необхідною передумовою успішної реалізації державної політики, утвердження принципів демократичного врядування та подальшої модернізації системи публічного управління України.

1.2. Нормативно-правове та інституційне забезпечення професійного розвитку державних службовців

Сучасна система професійного розвитку державних службовців в Україні формується під впливом комплексних трансформацій у сфері публічного управління, зумовлених реформуванням державної служби, цифровізацією управлінських процесів, євроінтеграційними процесами, децентралізацією та необхідністю забезпечення стійкості державних інституцій в умовах воєнного стану.

Нормативно-правове забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні базується на багаторівневій системі законодавчих і підзаконних актів, що визначають принципи функціонування державної служби, механізми професійного навчання, суб'єктів забезпечення професійного розвитку та стратегічні напрями модернізації системи управління людськими ресурсами у сфері публічного управління. Важливою особливістю сучасного етапу розвитку цієї системи є її поступова адаптація до стандартів Європейського Союзу, що передбачає впровадження компетентнісного підходу, безперервного професійного навчання, індивідуалізації професійного розвитку та інтеграції цифрових технологій у сферу професійної підготовки державних службовців.

Базовим нормативно-правовим актом, який визначає правові засади професійного розвитку державних службовців, є Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII, що заклав нову модель функціонування державної служби в Україні, орієнтовану на принципи

професіоналізму, політичної неупередженості, доброчесності та ефективного управління людськими ресурсами. Закон визначає професійне навчання державних службовців як невід'ємну складову проходження державної служби та закріплює обов'язок держави забезпечувати умови для безперервного професійного розвитку працівників публічної служби [24].

У статті 48 Закону України «Про державну службу» передбачено, що державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке здійснюється постійно. При цьому державний службовець зобов'язаний постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності, а держава гарантує створення необхідних умов для такого розвитку. Професійне навчання державних службовців включає підготовку, перепідготовку, спеціалізацію, підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіту. Водночас Закон закріплює принцип обов'язковості професійного навчання, зокрема необхідність підвищення кваліфікації не рідше одного разу на три роки [24].

Слід зауважити, що зазначений Закон визначає механізм встановлення потреб у професійному навчанні на підставі результатів оцінювання службової діяльності та відповідно до індивідуальної програми професійного розвитку державного службовця. Такий підхід свідчить про поступовий перехід від формалізованої системи підвищення кваліфікації до моделі управління професійним розвитком, яка базується на реальних потребах працівника та конкретного державного органу [24].

Нормативна система професійного розвитку державних службовців деталізується також на рівні підзаконних актів Кабінету Міністрів України та Національного агентства України з питань державної служби. Провідне місце серед них займає Постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 року № 106 «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», якою визначено організаційну модель системи

професійного навчання, її принципи, структуру, суб'єктний склад, форми навчання та механізми координації [26]. У зазначеному Положенні наголошується, що професійне навчання повинно здійснюватися на засадах безперервності, обов'язковості, плановості, інноваційності, практичної спрямованості та індивідуалізації освітнього процесу. Водночас система професійного навчання орієнтується не лише на формальне підвищення кваліфікації, але й на розвиток професійних компетентностей відповідно до актуальних потреб державної служби та викликів сучасного публічного управління [26].

У межах зазначеного Положення передбачено використання різноманітних форм професійного навчання, серед яких професійні (сертифікатні) програми, короткострокові програми підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіта, тренінги та інші форми професійного розвитку. Особлива увага при цьому приділяється визначенню потреб у професійному навчанні, які мають формуватися з урахуванням результатів оцінювання професійної діяльності, стратегічних завдань державного органу та індивідуальної траєкторії професійного розвитку службовця [26].

До 2025 року в Україні діяла Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки [31], у якій професійна державна служба визначалася одним із пріоритетних напрямів реформування системи публічного управління. У документі акцентувалася увага на необхідності розвитку сучасної системи управління людськими ресурсами, удосконалення професійного навчання, посилення ролі служб управління персоналом, розвитку цифрових інструментів професійного навчання та впровадження компетентнісного підходу у сфері управління персоналом. Окремо підкреслювалася необхідність адаптації української державної служби до європейських стандартів і принципів SIGMA/OECD, які передбачають розвиток державної служби, зміцнення її кадрового потенціалу та орієнтацію на потреби громадян [31].

Важливе місце у системі стратегічного забезпечення професійного розвитку державних службовців займає Стратегія розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року. У документі наголошується, що ефективне функціонування системи професійного навчання є важливою складовою реформування державного управління та децентралізації, а її результативність можлива лише за умови формування професійного, компетентного та вмотивованого корпусу управлінців [32].

Нормативно-правове забезпечення професійного розвитку державних службовців систематично доповнюється методичними документами та рекомендаціями НАДС, що створює можливості для узгодження індивідуальних потреб працівників із стратегічними завданнями відповідного державного органу.

У сучасних умовах нормативно-правове регулювання професійного розвитку державних службовців дедалі більше орієнтується на принципи цифровізації та використання дистанційних форм навчання. Особливої актуальності ці процеси набули в період пандемії COVID-19 та в умовах воєнного стану, коли значна частина професійного навчання була переведена в онлайн-формат. Це, своєю чергою, зумовило необхідність нормативного врегулювання дистанційних форм навчання, функціонування електронних платформ професійного розвитку та використання цифрових інструментів управління освітнім процесом [35]. Упродовж 2022–2023 років в Україні активно розвивався Портал управління знаннями НАДС, який став одним із ключових інструментів забезпечення професійного розвитку державних службовців в умовах воєнного стану. Саме використання цифрових платформ забезпечило можливість безперервного професійного навчання попри обмеження, пов'язані з безпековими ризиками та зміною умов функціонування державних органів [27].

Поряд із нормативно-правовим регулюванням вагому роль у системі професійного розвитку державних службовців відіграє інституційна складова, яка забезпечує реалізацію державної політики у сфері професійного навчання. Сучасна інституційна модель професійного розвитку державних службовців в Україні має багаторівневий характер та охоплює органи державної влади, спеціалізовані установи, заклади освіти, служби управління персоналом та інших суб'єктів, залучених до формування і реалізації політики професійного розвитку (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1. - Інституційна система забезпечення професійного навчання державних службовців

Рівень системи	Основні суб'єкти	Основні функції
Стратегічний	Кабінет Міністрів України	Формування державної політики, затвердження стратегій та нормативних актів
Координаційний	НАДС	Координація системи професійного навчання, методичне забезпечення, державне замовлення
Освітній	Вища школа публічного управління, ЗВО, заклади післядипломної освіти, регіональні центри підвищення кваліфікації	Реалізація професійних програм та програм підвищення кваліфікації
Організаційний	Служби управління персоналом державних органів	Визначення потреб у навчанні, планування професійного розвитку
Індивідуальний	Державний службовець	Самоосвіта, професійне навчання, реалізація індивідуальної траєкторії розвитку

Джерело: сформовано автором за [7, 18]

Водночас сучасна система нормативно-правового та інституційного забезпечення професійного розвитку державних службовців характеризується наявністю низки проблем і суперечностей. У наукових дослідженнях зазначається, що надмірна зарегульованість системи професійного навчання нерідко ускладнює її гнучкість та здатність оперативно реагувати на сучасні виклики. Крім того, актуальними залишаються проблеми недостатнього фінансування професійного навчання, нерівного доступу державних

службовців до якісних освітніх послуг, а також недостатнього рівня інтеграції цифрових технологій у систему професійного розвитку [13]. Водночас доцільно погодитися з позицією Луценка О. Є., який наголошує, що професійний розвиток державних службовців є значно ширшим поняттям, ніж професійне навчання, оскільки охоплює професійне зростання, кар'єрний розвиток та формування компетентностей упродовж усієї професійної діяльності [13].

Слід підкреслити, що європейська інтеграція України обумовлює необхідність гармонізації системи державної служби з принципами Європейського Союзу, які передбачають професіоналізм, відкритість, доброчесність, орієнтацію на потреби громадян та ефективне управління людськими ресурсами. Так, Ярмистий М. зазначає, що адаптація державної служби до стандартів Європейського Союзу передбачає формування професійної компетентності державних службовців, яка б відповідала європейським підходам до організації публічної служби. При цьому автор виокремлює інституційну, нормативно-правову, комунікативну, компетентнісну, морально-етичну та соціальну складові професійної компетентності службовців з питань європейської інтеграції [34].

Аналіз міжнародного досвіду професійного розвитку державних службовців свідчить про те, що у більшості країн Європейського Союзу та інших розвинених держав система професійного навчання публічних службовців розглядається як стратегічний інструмент забезпечення ефективності державного управління, кадрової стабільності та інституційної спроможності органів влади. При цьому ключова увага приділяється компетентнісному підходу, індивідуалізації професійного розвитку, цифровізації навчання, розвитку лідерських якостей та інтеграції професійного навчання у загальну систему управління людськими ресурсами. Узагальнення окремих міжнародних практик професійного розвитку державних службовців наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. – Порівняльний аналіз міжнародних та українських практик професійного розвитку державних службовців

Країна	Основні інституції професійного розвитку	Особливості системи професійного розвитку	Практики, доцільні для України
Великобританія	Cabinet Office, Civil Service College	Індивідуальні плани розвитку, компетентнісні моделі, акцент на лідерстві та управлінні змінами	Розвиток персональних траєкторій професійного розвитку та competency framework
Франція	Національний інститут державної служби (INSP)	Елітарна підготовка управлінських кадрів, поєднання теоретичного та практичного навчання	Посилення підготовки вищого корпусу державної служби
Німеччина	Федеральна академія публічного управління	Системність підвищення кваліфікації, спеціалізація навчальних програм	Розвиток галузевих програм професійного навчання
Канада	Canada School of Public Service	Безперервне онлайн-навчання, розвиток цифрових компетентностей	Розширення цифрових платформ професійного навчання
Сінгапур	Civil Service College Singapore	Орієнтація на інноваційність, стратегічне мислення та цифрове врядування	Інтеграція навчання з цифровою трансформацією державного управління
Україна	НАДС, Вища школа публічного управління, регіональні центри підвищення кваліфікації	Формування системи безперервного професійного навчання, цифровізація освітнього процесу, адаптація до стандартів ЄС	Подальша модернізація системи HRM та посилення практикоорієнтованості навчання

Джерело: узагальнено автором на основі [18, 25, 34]

Узагальнюючи результати, наведені в табл. 1.2, можна дійти висновку, що для України особливого значення набуває адаптація позитивного міжнародного досвіду до національних умов функціонування державної служби, насамперед у частині розвитку індивідуальних траєкторій професійного розвитку, розширення цифрових форм навчання, посилення ролі HR-служб та інтеграції професійного навчання у систему стратегічного управління персоналом. Водночас імплементація міжнародних підходів повинна здійснюватися з урахуванням сучасних викликів функціонування державної служби України, пов'язаних із воєнним станом, необхідністю цифровізації публічного управління та подальшим просуванням євроінтеграційних процесів держави.

1.3. Вплив цифровізації на систему професійного розвитку державних службовців

Цифровізація в сучасних умовах поступово перетворюється на один із визначальних чинників модернізації системи державного управління, оскільки саме завдяки впровадженню цифрових технологій забезпечуються підвищення прозорості діяльності органів влади, оперативність ухвалення управлінських рішень, зростання ефективності публічного адміністрування, розширення доступу громадян до публічних послуг та формування нових моделей комунікації між державою і суспільством. У зв'язку з цим професійний розвиток державних службовців набуває принципово нового змісту, орієнтованого на формування цифрових компетентностей, здатності адаптуватися до динамічного інформаційного середовища та готовності здійснювати професійну діяльність в умовах цифрової трансформації [2].

На думку Пігарєва Ю. та Костенюк Н., діджиталізація публічного управління виступає не лише важливим фактором цифрової трансформації України, а й ефективним інструментом підвищення результативності державного управління [22]. За таких умов професійний розвиток державних службовців уже не може обмежуватися виключно традиційними формами підвищення кваліфікації, оскільки сучасна система публічного управління потребує формування нових компетентностей, необхідних для діяльності в цифровому середовищі.

Особливої ваги в умовах цифрової трансформації набуває цифрова компетентність державних службовців, яка поступово перетворюється на одну з базових складових професійної компетентності персоналу органів публічної влади. Ефективність функціонування органів державної влади значною мірою залежить від рівня сформованості цифрових навичок працівників, оскільки цифрові технології інтегруються практично в усі напрями професійної діяльності державного службовця — від електронного документообігу та

цифрового моніторингу управлінських процесів до аналітики даних, електронного врядування та дистанційної комунікації [15].

Цифрову компетентність публічних службовців доцільно розглядати як комплекс знань, умінь, практичних навичок та норм цифрового етикету, необхідних для ефективного використання цифрових технологій у внутрішньому та зовнішньому цифровому середовищі професійної діяльності [15].

Сучасні підходи до формування цифрових компетентностей державних службовців значною мірою базуються на європейських рамках цифрової компетентності (див. рис. 1.1.). У вітчизняній практиці адаптовано рамку цифрової компетентності, яка охоплює базову комп'ютерну грамотність, інформаційну грамотність, роботу з даними, створення цифрового контенту, цифрову комунікацію, забезпечення безпеки у цифровому середовищі та здатність розв'язувати професійні завдання із використанням цифрових технологій [15]. При цьому для державних службовців зазначені компетентності набувають чітко вираженого професійного спрямування та мають інтегруватися в загальну систему професійного розвитку.

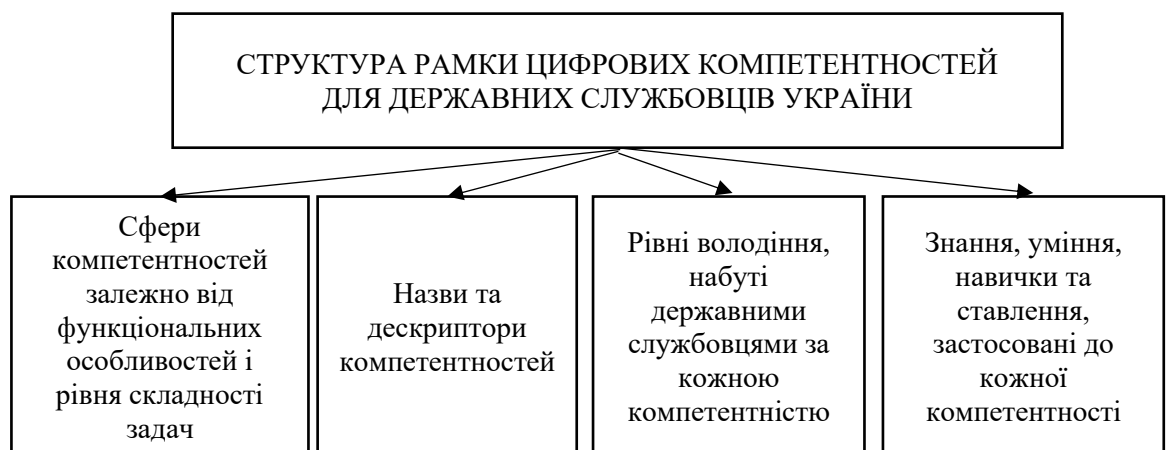


Рис. 2.1 - Композиція Рамки цифрових компетентностей для державних службовців України

Джерело: [16]

В умовах цифрової трансформації змінюються не лише зміст професійної компетентності, а й самі механізми професійного розвитку державних службовців (див. рис. 1.2). В рамках мотиваційно-кадрового механізму, важливу роль у професійному розвитку державних службовців починають відігравати цифрові платформи та електронні освітні середовища. Їх використання забезпечує персоналізацію навчання, доступ до освітніх ресурсів, дистанційне підвищення кваліфікації та оперативне оновлення професійних знань, сприяючи автоматизації кадрових процесів, покращуючи доступ до навчальних ресурсів, спрощуючи моніторинг компетентностей та знижуючи адміністративне навантаження на державні установи [1].

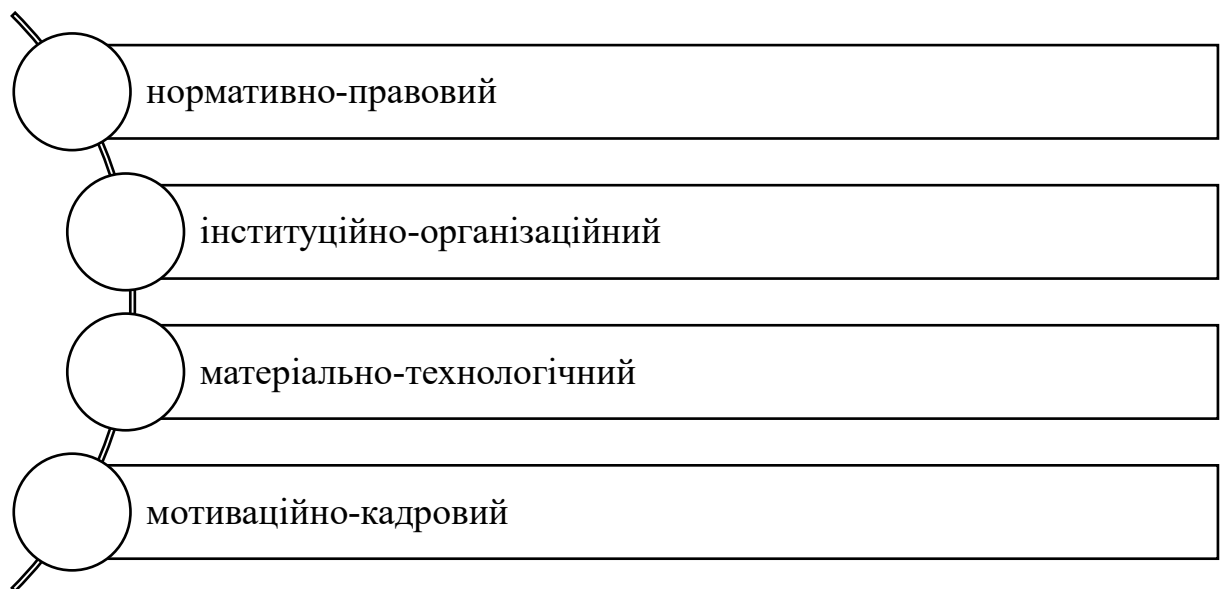


Рис. 1.2. Класифікація механізмів формування цифрових компетенцій персоналу органів публічної влади

Джерело: [3]

Важливого значення у системі професійного розвитку державних службовців набувають цифрові платформи та електронні освітні середовища. Їх застосування забезпечує персоналізацію навчального процесу, спрощує доступ до освітніх ресурсів, створює можливості для дистанційного підвищення кваліфікації та оперативного оновлення професійних знань. Водночас використання цифрових платформ сприяє автоматизації кадрових

процесів, полегшує моніторинг компетентностей працівників та зменшує адміністративне навантаження на державні установи [1].

Особливої актуальності цифрові платформи набули в умовах необхідності швидкої адаптації державних службовців до змін у нормативно-правовому середовищі, кризових ситуацій та поширення дистанційних форм роботи. Використання цифрових інструментів дозволяє забезпечити безперервність професійного навчання незалежно від територіального розташування працівників, що має особливе значення в умовах воєнного стану та наявності регіональних диспропорцій у доступі до освітніх ресурсів.

Разом із цим цифровізація системи професійного розвитку державних службовців зумовлює необхідність формування нових підходів до організації освітнього процесу. У сучасних наукових дослідженнях наголошується на важливості розроблення персоналізованих освітніх програм, впровадження адаптивного навчання та інтеграції сучасних цифрових технологій у систему підготовки кадрів. Такий підхід сприяє трансформації традиційної моделі періодичного підвищення кваліфікації у модель безперервного професійного розвитку [1, 7, 11].

У сучасній системі професійного розвитку державних службовців дедалі більшого поширення набувають онлайн-платформи цифрової освіти. Результати досліджень свідчать про активне впровадження освітніх цифрових платформ, зокрема «Дія. Освіта», а також реалізацію національного освітнього проєкту «CDTO Campus», які забезпечують формування цифрових навичок державних службовців, розвиток компетентностей у сфері цифрового врядування та підготовку фахівців, здатних реалізовувати політику цифрової трансформації [15].

Необхідно підкреслити, що за сучасних умов цифрові технології виступають не лише засобом автоматизації управлінських процесів, а й фактором інтелектуалізації управлінської діяльності. Лелик В. зазначає, що цифровізація є інфраструктурною основою модернізації державного управління, тоді як інтелектуалізація забезпечує формування нових знань,

розвиток аналітичного мислення, стратегічного прогнозування та творчих управлінських практик [12]. У такому контексті професійний розвиток державних службовців має бути орієнтований не лише на технічне освоєння цифрових інструментів, але й на розвиток аналітичних здібностей, стратегічного мислення, навичок управління знаннями та здатності працювати в умовах інформаційної невизначеності. Саме поєднання цифрових технологій та інтелектуалізації управлінської діяльності формує підґрунтя для становлення сучасної моделі професійної компетентності державного службовця.

Водночас поряд із позитивними наслідками цифровізація породжує й низку викликів для системи професійного розвитку державних службовців. Однією з найбільш актуальних проблем залишається недостатній рівень цифрової грамотності персоналу органів державної влади. Значна частина державних службовців не володіє достатнім рівнем підготовки для ефективного використання сучасних цифрових технологій [10, 14], що створює ризики формального впровадження цифрових інструментів без реального підвищення ефективності управлінських процесів.

Окремою проблемою залишається фрагментарність нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації. Недостатня узгодженість цифрових стандартів, відсутність єдиних підходів до оцінювання цифрових компетентностей та нерівномірність технічного забезпечення органів державної влади суттєво уповільнюють процеси модернізації системи професійного розвитку [1]. Крім того, особливої уваги потребують питання кібербезпеки та захисту інформації, оскільки масштабне впровадження цифрових технологій посилює залежність державного управління від функціонування інформаційних систем та електронних ресурсів [16].

Проблемним аспектом залишається також нерівномірність доступу до цифрових ресурсів та освітніх можливостей. У низці регіонів спостерігається недостатній рівень технічного забезпечення, що ускладнює впровадження дистанційного навчання та використання цифрових платформ. Водночас

цифровізація потребує постійного оновлення навчальних програм, що створює додаткове навантаження на систему професійного навчання та зумовлює необхідність адаптації державних службовців до швидких технологічних змін. Постійний розвиток цифрових технологій, поширення штучного інтелекту, автоматизація управлінських процесів і розвиток цифрового врядування потребують безперервного професійного саморозвитку та систематичного оновлення компетентностей [17, 19, 30].

Отже, цифровізація суттєво трансформує систему професійного розвитку державних службовців, змінюючи зміст професійної компетентності, механізми навчання, підходи до організації професійного розвитку та модель управлінської діяльності загалом. У сучасних умовах цифрова компетентність поступово перетворюється на одну з ключових складових професійної компетентності державного службовця, а ефективність функціонування органів державної влади дедалі більше залежить від здатності персоналу здійснювати професійну діяльність у цифровому середовищі. Водночас успішна цифрова трансформація системи професійного розвитку можлива лише за умови комплексного підходу, який передбачає оновлення нормативно-правового забезпечення, розвиток цифрової інфраструктури, модернізацію освітніх програм та формування культури безперервного професійного навчання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ПРАКТИКИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ В ГОЛОВНОМУ УПРАВЛІННІ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ В КІРОВОГРАДСЬКІЙ ОБЛАСТІ

2.1. Загальна характеристика діяльності Головного управління ПФУ в Кіровоградській області

В умовах системної трансформації державного апарату України та стрімкої диджиталізації суспільних відносин, функціонування органів Пенсійного фонду України набуває ознак високотехнологічного сервісного менеджменту. Головне управління Пенсійного фонду України в Кіровоградській області є ключовою ланкою в ієрархічній структурі публічного управління соціальною сферою на регіональному рівні. Його діяльність спрямована на реалізацію конституційних прав громадян на соціальний захист, що в умовах цифровізації вимагає не лише суворого дотримання законності, а й високої операційної ефективності кадрового потенціалу.

Інституційний статус ГУ ПФУ в Кіровоградській області визначений його приналежністю до системи територіальних органів Пенсійного фонду України, які підпорядковуються безпосередньо центральному органу виконавчої влади. Установа діє як юридична особа публічного права, що має самостійний баланс, печатку із зображенням Державного Герба України та власні рахунки в органах Державної казначейської служби. Такий статус дозволяє установі здійснювати правосуб'єктність у відносинах з іншими органами влади, місцевим самоврядуванням, юридичними та фізичними особами, виступаючи гарантом фінансової стабільності пенсійної системи в межах Кіровоградського регіону [28].

Спеціальним документом, що безпосередньо регламентує внутрішню організацію, є Положення про Головне управління Пенсійного фонду України

в Автономній Республіці Крим, областях, містах Києві та Севастополі. Відповідно до цього Положення, ГУ ПФУ в Кіровоградській області наділене повноваженнями щодо планування та контролю надходження коштів, призначення та виплати пенсій, а також адміністрування єдиного внеску [28].

Важливим аспектом сучасного правового статусу установи є розширення її функціоналу внаслідок передачі функцій із призначення та виплати житлових субсидій та пільг, що інтегрувало ГУ ПФУ в нову екосистему соціальної підтримки, що потребувало миттєвої адаптації організаційної структури та підвищення кваліфікації персоналу для роботи з новими реєстрами та базами даних.

Місія ГУ ПФУ в Кіровоградській області в системі публічного управління полягає в забезпеченні прозорого, доступного та результативного сервісу. В умовах цифровізації ця місія трансформується: установа переходить від моделі «контролюючого органу» до моделі «сервісної платформи», а отже правові засади діяльності тепер тісно переплітаються з технологічними регламентами. Наприклад, право громадянина на отримання послуги онлайн (через вебпортал ПФУ) корелює з обов'язком державного службовця володіти навичками верифікації е-документів у режимі реального часу [28].

Особливе місце в правовому полі установи займають питання захисту персональних даних. Оскільки ГУ ПФУ оперує величезними масивами інформації про застрахованих осіб та пенсіонерів регіону, нормативне регулювання професійної діяльності кожного працівника містить суворі вимоги щодо нерозголошення конфіденційних відомостей, формуючи специфічну культуру відповідальності в межах публічного адміністрування, де цифрова грамотність стає невід'ємною частиною професійної доброчесності.

Аналіз функціонального наповнення діяльності Головного управління Пенсійного фонду України в Кіровоградській області свідчить про глибоку інтеграцію цифрових інструментів у щоденні управлінські процеси. Традиційна модель публічного адміністрування, що базувалася на паперовому

документообігу та територіальній прив'язці споживача послуг до конкретного відділення, остаточно трансформувалася в екстериторіальну сервісну модель.

Ключовим функціональним вектором установи сьогодні є адміністрування складних цифрових екосистем, що охоплюють декілька стратегічних напрямів:

- екстериторіальне призначення та перерахунок виплат - опрацювання заяв здійснюється за принципом «єдиної черги» по всій країні, тобто державний службовець у Кіровоградській області працює з цифровими образами документів заявників з будь-якого регіону, що вимагає уніфікованих навичок роботи в ІКІС ПФУ;
- верифікація в державних реєстрах - функція супроводження електронних реєстрів, яку забезпечує відповідне управління, передбачає постійну взаємодію з Реєстром застрахованих осіб, а отже спеціалісти повинні володіти методиками автоматизованого контролю достовірності даних, що подаються страхувальниками;
- адміністрування житлових субсидій та пільг, що потребує від персоналу опанування складних алгоритмів взаємодії з реєстрами територіальних громад та енергопостачальних компаній у режимі реального часу;
- цифровий клієнтський сервіс - Управління з питань обслуговування громадян та Департамент цифрового розвитку забезпечують підтримку зовнішніх користувачів вебпорталу та мобільного застосунку ПФУ, що трансформує роль держслужбовця з «реєстратора» на «цифрового консультанта», здатного навчати громадян користуватися е-сервісами.

Зокрема, аналіз діяльності ГУ ПФУ в Кіровоградській області показує позитивну динаміку: загальні доходи зросли з 16 306,6 млн грн у 2023 році до 21 525,6 млн грн у 2025 році (на 32%). При цьому важливо зазначити стабільність частки власних надходжень (включаючи ЄСВ), які у 2025 році склали 9 142,9 млн грн, що забезпечує близько 42,5% загального бюджету. (див. рис. 2.1.).

Відбувається приріст показників обслуговування громадян (див. рис. 2.1. та табл. 2.1).

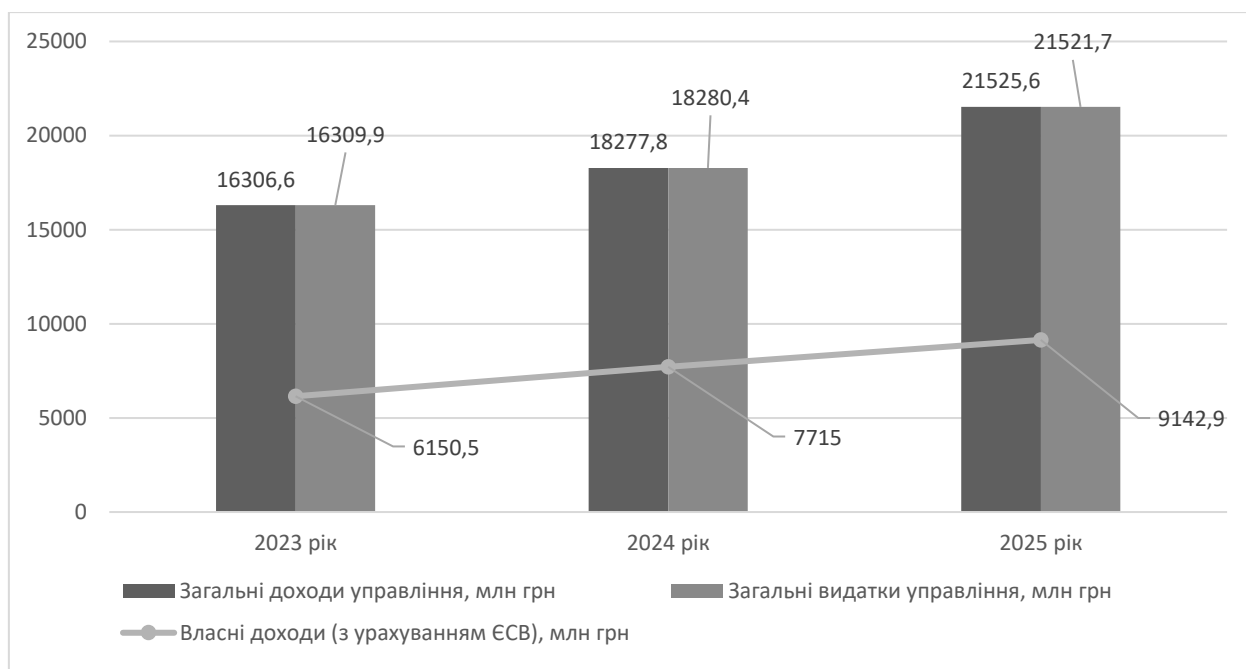


Рис. 2.1 - Динаміка фінансових показників діяльності ГУ ПФУ в Кіровоградській області за 2023-2025 рр.

Джерело: складено за даними показників роботи ГУ ПФУ в Кіровоградській області [28]

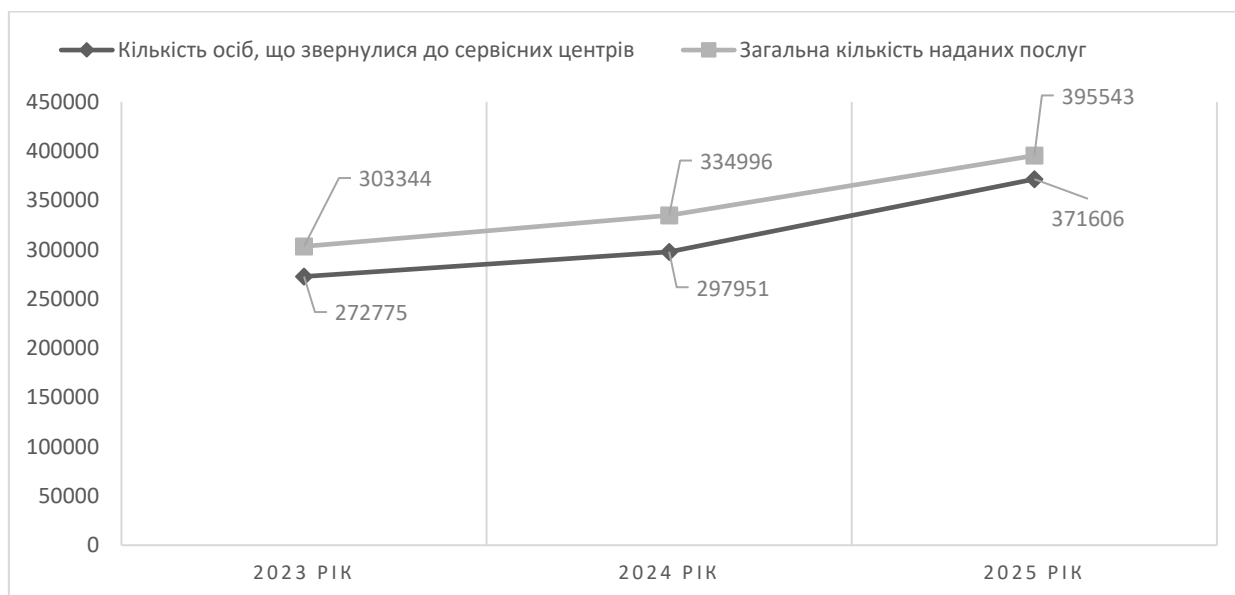


Рис. 2.2 - Динаміка обслуговування громадян ГУ ПФУ в Кіровоградській області за 2023-2025 рр.

Джерело: складено за даними показників роботи ГУ ПФУ в Кіровоградській області [28]

Зокрема, показники інтенсивності роботи сервісних центрів свідчать про різке зростання попиту на публічні послуги. Кількість звернень громадян зросла з 272,7 тис. у 2023 році до 371,6 тис. у 2025 році. Відповідно, загальна кількість наданих послуг за два роки збільшилася на 30,4%, досягнувши позначки у 395,5 тис. послуг на рік. Така динаміка значною мірою пояснюється передачею ПФУ функцій із призначення державних соціальних допомог із липня 2025 року.

Таблиця 2.1 - Показники основної діяльності ГУ ПФУ в Кіровоградській області

Показник діяльності	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Загальна кількість пенсіонерів (тис. осіб)	252,8	250,9	247,9
Середній розмір пенсії (на 01.01 наступного року), грн	4736,96	5234,81	5887,7
Загальна сума виплачених пенсій за рік, млн грн	14270,4	15865,3	17572,7
Кількість домогосподарств-отримувачів субсидій, тис.	63,8	62,1	54,3
Кількість отримувачів пільг на ЖКП, тис. осіб	35,2	44,3	41,3
Сума спрямована на виплату субсидій та пільг, млн грн	1086,7	1340,9	1239,3
Фінансування страхових виплат (загальне), млн грн	670,9	774,4	851,6
Фінансування по нещасних випадках, млн грн	378,9	420,1	451,4
Виплати по тимчасовій непрацездатності, млн грн	292	354,3	400,2

Джерело: складено за даними показників роботи ГУ ПФУ в Кіровоградській області [28]

Аналізуючи показники таблиці 2.1., зауважимо, що динаміка чисельності пенсіонерів в області демонструє поступову тенденцію до скорочення: якщо станом на початок 2024 року на обліку перебувало 252,8 тис. осіб, то до початку 2026 року цей показник зменшився до 247,9 тис. осіб. Однак, попри зменшення кількості отримувачів, спостерігається суттєве зростання фінансового навантаження на систему виплат. Загальна сума виплачених пенсій за рік зросла з 14 270,4 млн грн у 2023 році до 17 572,7 млн грн у 2025 році, що зумовлено планомірним підвищенням соціальних

стандартів, що відображається у показнику середнього розміру пенсії, який за два роки зріс на 24,3% — з 4 736,96 грн до 5 887,70 грн.

У сегменті житлових субсидій спостерігається певна оптимізація: кількість домогосподарств-отримувачів зменшилась із 63,8 тис. у 2023 році до 54,3 тис. у 2025 році. Проте обсяг фінансування цього напрямку (разом із пільгами) залишається стабільно високим, склавши 1 239,3 млн грн за результатами 2025 року.

Напрямок страхових виплат демонструє стабільне зростання. Загальний обсяг фінансування страхових коштів збільшився з 670,9 млн грн у 2023 році до 851,6 млн грн у 2025 році. Зокрема, видатки за листками тимчасової непрацездатності («лікарняні») зросли на 37% — з 292,0 млн грн до 400,2 млн грн. Варто, окремо, наголосити, що протягом 2025 року було оцифровано 100% паперових справ щодо страхових виплат.

Тож, беззаперечно, що трансформація функцій безпосередньо впливає на структуру робочого часу та кваліфікаційні вимоги до персоналу, тобто якщо раніше професійний розвиток зосереджувався на вивченні норм матеріального права, то сьогодні критичної ваги набувають «цифрові компетенції» (digital skills), що ми відобразили у табл. 2.2.

Підкреслимо, що особливе місце у функціональній структурі займає забезпечення інформаційної безпеки та кіберзахисту. У структурі ГУ ПФУ в Кіровоградській області передбачено окремий відділ, який не лише технічно захищає дані, а й формує регламенти безпечної роботи для кожного службовця, що формує постійну потребу в навчанні персоналу правилам кібергігієни, оскільки людський фактор залишається найслабшою ланкою в системі захисту державних реєстрів.

Сучасна організаційна структура ГУ ПФУ в області (див. Додаток А) є відображенням загальнодержавної моделі трансформації ПФУ, що базується на принципах функціональної спеціалізації та цифрової інтеграції. Аналіз актуальної структури апарату дозволяє стверджувати, що установа відійшла від класичної лінійної моделі на користь складної матричної структури, де

ключову роль відіграють департаменти та управління, відповідальні за технологічний розвиток.

Таблиця 2.2 - Порівняльний аналіз традиційного та цифрового функціоналу держслужбовців ГУ ПФУ

Функціональна зона	Традиційна модель (до цифровізації)	Цифрова модель (сучасний стан)	Вимога до професійного розвитку
Прийом документів	Очне інтерв'ю, робота з паперовими копіями	Опрацювання е-заяв з КЕП, верифікація скан-копій	Навички роботи з криптографічним захистом та PDF-редакторами
Комунікація	Поштові повідомлення, телефонні дзвінки	СМС-інформування, кабінет користувача, чат-боти	Етика цифрового спілкування та копірайтинг
Аналітика	Ручне зведення таблиць, звіти у форматі Excel	Використання BI-аналітики та автоматизованих звітів реєстрів	Робота з базами даних (Big Data) та SQL-запитами
Контроль	Виїзні перевірки страхувальників	Дистанційний моніторинг ризиків на основі даних реєстрів	Опанування методів ризик-орієнтованого контролю

Джерело: складено автором із використанням даних [28]

Вертикаль управління в установі вибудована навколо Голови правління та його заступників, кожен з яких курує стратегічні напрями діяльності. Особливого значення в контексті нашого дослідження набуває посада заступника Голови правління з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації. Наявність такої профільної керівної посади підтверджує пріоритетність цифрового вектору в державній політиці соціального страхування.

Функціональне ядро організації складається з декількох ключових блоків, кожен з яких забезпечує безперервність публічних послуг у цифровому середовищі. Зокрема, блок цифрової трансформації та інновацій, представлений департаментом з питань цифрового розвитку та інновацій. До його складу входять вузькоспеціалізовані управління, що займаються проєктуванням цифрових процесів, адмініструванням інформаційних систем

та підтримкою зовнішніх користувачів електронних сервісів. Саме цей блок забезпечує технологічну платформу для професійного розвитку працівників, впроваджуючи нові інструменти взаємодії.

Блок управління персоналом реалізується через управління по роботі з персоналом. Структура цього підрозділу чітко розмежовує функції кадрового адміністрування та відділу добору, оцінки та розвитку персоналу, що виокремлює професійний розвиток як самостійний напрям управлінського впливу.

Блок надання послуг та соціальних виплат включає департамент пенсійного забезпечення, страхових виплат, субсидій та пільг. Цифровізація цього блоку проявляється у функціонуванні відділів аналізу роботи та супроводження інформаційних систем, що вимагає від державних службовців високого рівня цифрової грамотності.

Для наочності представимо взаємодію ключових підрозділів у таблиці 2.3.

Організаційна модель ГУ ПФУ в Кіровоградській області також включає управління з питань обслуговування громадян, яке організовує роботу сервісних центрів - «фронт-офіс» установи, де результати професійного розвитку державних службовців проходять безпосередню перевірку через якість надання послуг населенню. Важливо також відзначити роль управління документального забезпечення, яке координує обробку звернень громадян та загальне діловодство в електронній формі, що, в свою чергу, вимагає від кожного співробітника бездоганного володіння системами електронного документообігу.

Отже, приходимо до висновку, що організаційна архітектура ГУ ПФУ в області є складною, багатофункціональною системою, яка повністю адаптована до виконання завдань у цифровому форматі. Структура апарату дозволяє не лише ефективно реалізувати поточні функції, а й створює інституційну базу для вдосконалення системи професійного розвитку персоналу. Наявність окремого підрозділу з розвитку персоналу та потужного

ІТ-департаменту є ключовою передумовою для успішного впровадження інноваційних методів навчання державних службовців.

Таблиця 2.3 - Функціональна взаємодія підрозділів ГУ ПФУ в системі професійного розвитку

Підрозділ	Ключова функція в системі управління	Вплив на цифровізацію професійного розвитку
Управління по роботі з персоналом	Добір, оцінка та розвиток персоналу	Визначення потреб у навчанні, формування планів підвищення кваліфікації.
Департамент з питань цифрового розвитку	Проектування та адміністрування цифрових процесів	Впровадження нових ІТ-рішень, які потребують опанування персоналом.
Управління комунікацій	Зв'язки з громадськістю та пресслужба	Навчання персоналу навичкам публічної комунікації в цифровому просторі.
Відділ інформаційної безпеки	Кіберзахист та безпека даних	Навчання службовців основам кібергігієни та захисту конфіденційної інформації.

Джерело: складено автором із використанням даних [28]

При цьому функціональне наповнення діяльності ГУ ПФУ в Кіровоградській області еволюціонувало від виконання технічних операцій до інтелектуального управління даними в цифровому просторі. Така зміна парадигми діяльності робить традиційну систему професійного розвитку (курси раз на кілька років) неактуальною. Сучасний функціонал вимагає впровадження моделі безперервного навчання (micro-learning), де кожне оновлення програмного забезпечення або зміна алгоритму в ІКІС ПФУ супроводжується миттєвим навчальним модулем для виконавців.

2.2. Аналіз кадрового потенціалу та існуючої моделі професійного навчання державних службовців ГУ ПФУ в Кіровоградській області

Ефективність функціонування системи публічного управління в умовах цифровізації безпосередньо залежить від кількісних та якісних характеристик кадрового капіталу. Аналіз статистичної звітності ГУ ПФУ в Кіровоградській

області за період 2023–2025 років свідчить про поступове нарощування кадрового потенціалу, що корелює з розширенням функціональних повноважень установи (зокрема, у сфері адміністрування житлових субсидій та страхових виплат). Так, станом на кінець 2025 року облікова кількість штатних працівників установи досягла свого пікового значення за досліджуваний період.

Динаміка чисельності персоналу представлена в таблиці 2.4

Таблиця 2.4 – Динаміка облікової кількості штатних працівників ГУ ПФУ в Кіровоградській області за 2023–2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025 р. до 2023 р.
Облікова кількість штатних працівників на кінець періоду, осіб	636	630	693	8,96%
у т. ч. жінки, осіб	584	578	641	9,76%
Питома вага жінок у загальній структурі, %	91,8%	91,7%	92,5%	0,7%

Джерело: складено за матеріалами додатків Б-Г

Так, станом на кінець 2025 року ми можемо спостерігати, що облікова кількість штатних працівників установи досягла свого пікового значення за досліджуваний період. При цьому дані демонструють стійку тенденцію до фемінізації кадрового складу, де жінки складають понад 92% від загальної чисельності. З точки зору професійного розвитку, це вимагає врахування специфіки гендерного балансу при плануванні навчальних заходів, зокрема забезпечення можливостей для дистанційного навчання працівників, які перебувають у соціальних відпустках. Так, станом на кінець 2025 року 16 працівниць перебували у відпустці по догляду за дитиною, що на 23,8% менше порівняно з 2023 роком (21 особа).

Важливим індикатором стабільності колективу та адаптивності до цифрових змін є аналіз руху кадрів. Протягом 2025 року спостерігалось суттєве поживлення процесів оновлення персоналу (див. рис. 2.3.).

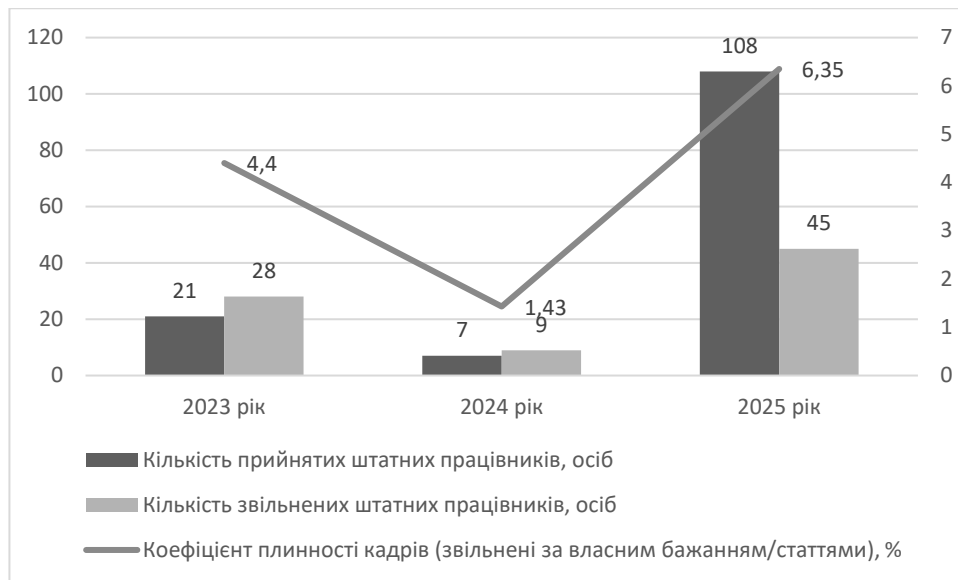


Рис. 2.2 – Динаміка руху кадрів та плинності персоналу в ГУ ПФУ в Кіровоградській області за 2023–2025 рр.

Джерело: складено за матеріалами додатків Б-Г

Різке зростання кількості прийнятих працівників у 2025 році (108 осіб, з яких 103 — жінки) свідчить про масштабне доукомплектування штату, що, пов'язано з інтеграцією нових сервісних функцій. Для системи професійного розвитку цей показник є критичним, оскільки виникає потреба в інтенсивній первинній адаптації та швидкому навчанні великої групи нових співробітників роботи з цифровими інструментами Фонду.

Особливу увагу в контексті цифровізації, на нашу думку, варто приділити і аналізу фонду оплати праці як мотивуючого чинника до професійного зростання (див. табл. 2.5.).

Так, за три роки спостерігається значне зростання фонду оплати праці штатних працівників: з 49 015,5 тис. грн у 2023 році до 72 738,2 тис. грн 2025 році. При цьому фонд основної заробітної плати виріс більш ніж у 2 рази, а сума заохочувальних та компенсаційних виплат – у 6 разів, що дозволяє говорити про суттєве підвищення заробітної плати (в цілому на 48,4%).

Отож, можемо прийти до висновку, що кадровий потенціал ГУ ПФУ в Кіровоградській області характеризується високим ступенем концентрації жіночої праці та різким переходом до фази активного оновлення штату у 2025

році. Облікова кількість працівників у 693 особи формує масштабний запит на уніфіковані цифрові навчальні програми. Позитивна динаміка фонду оплати праці створює економічне підґрунтя для запровадження системи стимулювання безперервного навчання, проте висока інтенсивність прийому нових кадрів (понад 15% штату за рік) вимагає переходу від періодичного підвищення кваліфікації до моделі швидкого "онбордингу" через цифрові освітні платформи.

Таблиця 2.5 – Динаміка фонду оплати праці штатних працівників ГУ ПФУ в Кіровоградській області за 2023–2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025 р. до 2023 р., %
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	49 015,5	50 236,6	72 738,2	48,40%
Фонд основної заробітної плати, тис. грн	10 041,3	19 972,0	30 981,7	208,54%
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн	36 661,4	17 192,3	23 865,6	-34,90%
Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн	2 312,8	13 072,3	17 890,9	673,58%
Матеріальна допомога, тис. грн	2 312,8	13 072,3	17 890,9	673,58%
Оплата за невідпрацьований робочий час, тис. грн	2 503,5	2 716,6	4 190,2	67,37%

Джерело: складено за матеріалами додатків Б-Г

Аналізуючи сучасну модель професійного розвитку в ГУ ПФУ в Кіровоградській області, маємо зауважити, що вона трансформувалася в гібридну систему, де поєднуються державні стандарти підвищення кваліфікації та інноваційні цифрові інструменти самоосвіти. Враховуючи, що у 2025 році до установи було прийнято 108 нових працівників (переважно жінок — 103 особи), навантаження на систему внутрішнього навчання зросло в геометричній прогресії. Її структуру можна описати у вигляді наступних взаємопов'язаних блоків.

1. Внутрішньоорганізаційне навчання та менторство. Так, основним інструментом швидкої адаптації персоналу є технічні семінари та вебінари, що проводяться фахівцями Департаменту з питань цифрового розвитку та інновацій. Оскільки 100% штатних працівників охоплені колективним

договором, соціальні гарантії щодо професійного навчання є чітко закріпленими. Внутрішнє навчання, в свою чергу, фокусується на: роботі в оновлених модулях ІКІС ПФУ; цифровій безпеці та правилах використання КЕП; методології опрацювання електронних трудових книжок.

2. Дистанційні платформи та зовнішня кваліфікація, адже значна частка навчального процесу перенесена у цифрове середовище. Державні службовці управління активно використовують:

- Портал управління знаннями НАДС для отримання кредитів ЄКТС за загальними та спеціальними програмами;
- платформу «Дія.Освіта», зокрема для підвищення рівня базової цифрової грамотності та отримання сертифікатів за напрямками «Цифрові навички для держслужбовців»;
- внутрішній освітній хаб ПФУ, де розміщені відеоінструкції щодо нових алгоритмів призначення субсидій та пільг.

Для системного аналізу поточної моделі навчання складемо порівняльний аналіз інструментарію професійного розвитку ГУ ПФУ в Кіровоградській області (див. табл. 2.6)

Таблиця 2.6 – Аналіз інструментарію професійного розвитку ГУ ПФУ в Кіровоградській області

Назва інструменту / платформи	Цільова аудиторія	Формат навчання	Очікуваний результат (компетенція)
Дія.Освіта	Усі категорії працівників	Дистанційний (серіали, тести)	Базова цифрова грамотність, кібергігієна.
Вища школа публічного управління	Керівний склад, спеціалісти	Очно-дистанційний	Управлінські навички, стратегічне планування.
Внутрішні вебінари ПФУ	Профільні спеціалісти фронт- та бек-офісів	Онлайн-конференції (Zoom, Teams)	Вміння працювати з новим функціоналом ПЗ Фонду.
Самоосвіта (Micro-learning)	Нові працівники	Опрацювання методичних е-рекомендацій	Швидка адаптація до робочого місця (онбординг).

Джерело: складено автором із використанням даних [28]

Так, згідно з аналізом відпрацьованих людиногодин (що у 2025 році склали 290 008 люд.год), значна частина часу на професійний розвиток тепер не потребує відряджень. Дистанційний формат дозволяє охопити навчанням навіть тих працівників, які працюють у віддалених сервісних центрах області (Олександрія, Світловодськ тощо). Частка онлайн-навчання у загальному обсязі освітніх заходів установи за останні два роки зросла з 60% до 85% [28].

Зростання фонду додаткової заробітної плати, який у 2025 році склав 23 865,6 тис. грн, дозволяє використовувати преміальний фонд (11 148,4 тис. грн) як інструмент стимулювання працівників до успішного завершення складних сертифікованих курсів, що створює пряму залежність між рівнем володіння цифровими навичками та матеріальною винагородою державного службовця.

На основі проведеного кількісного аналізу кадрового складу та діючої моделі навчання у ГУ ПФУ в Кіровоградській області, доцільно провести оцінку відповідності наявних ресурсів стратегічним цілям цифровізації. Попри позитивну динаміку оновлення штату у 2025 році (прийнято 108 осіб), завдяки проведеному Gap-аналізу спостерігається низка системних розривів, які перешкоджають досягненню максимальної ефективності публічного управління (див табл. 2.7).

1. Технологічний розрив, адже аналіз функціонального навантаження показує, що при загальній кількості 693 штатних працівників на кінець 2025 року, інтенсивність використання цифрових підписів та складних баз даних зросла втричі. Основний розрив полягає у швидкості оновлення інтерфейсів ІКІС ПФУ та часом, який працівник витрачає на їх опанування, що зумовлює потребу глибокого володіння аналітичними інструментами ВІ та алгоритмами автоматичного призначення виплат без втручання оператора.

2. Адаптаційний розрив, позаяк різке зростання кількості нових співробітників у 2025 році (108 осіб порівняно з 7 особами у 2024 році) створило «ефект вузького місця». Традиційна система наставництва, розрахована на поодинокі випадки прийому на роботу, не справляється з таким

обсягом «онбордингу», що в свою чергу призводить до зниження якості опрацювання звернень у перші місяці роботи нових службовців.

3. Мотиваційний та віковий розрив. Враховуючи високу частку жінок (92,5% у 2025 році) та значну кількість працівників зі стажем понад 10–20 років, спостерігається психологічний бар'єр перед повною автоматизацією процесів, а відповідно, для досвідчених кадрів цифровізація часто сприймається як додаткове навантаження, а не інструмент полегшення праці.

Таблиця 2.7 – Матриця ідентифікації розривів (Gaps) у системі професійного розвитку ГУ ПФУ ГУ ПФУ в Кіровоградській області

Сфера розриву	Опис проблеми	Причина (згідно з аналізом даних)	Прогноз наслідків
Компетентнісна	Нестача навичок роботи з Big Data та реєстрами ЖКП	Стрімке розширення функцій ПФУ у 2024-2025 рр.	Помилки у призначенні субсидій, затримки виплат.
Організаційна	Перевантаженість працівників (290 008 люд.год відпрацьовано жінками у 2025 р.)	Висока інтенсивність звернень громадян через вебпортал.	Відсутність часу на якісне навчання без відриву від виробництва.
Методична	Низька ефективність вебінарів «лекційного» типу	Відсутність інтерактивних симуляторів роботи в ІКІС ПФУ.	Формальний підхід до отримання сертифікатів.
Фінансова	Нерівномірність преміювання за результати навчання	Значна частка премій (11 148,4 тис. грн) не має прямої прив'язки до рівня цифрових навичок.	Низька мотивація до складного самонавчання.

Джерело: складено автором із використанням даних [28]

4. Інфраструктурний розрив. Незважаючи на наявність структурного підрозділу з цифрового розвитку, внутрішня освітня інфраструктура ГУ ПФУ залишається децентралізованою. Працівник змушений шукати навчальний контент на різних ресурсах (Портал НАДС, Дія, внутрішні розсилки), що розпорошує увагу та знижує ефективність засвоєння матеріалу.

Проведений Gap-аналіз дозволяє стверджувати, що головною проблемою є не відсутність навчання як такого, а його невідповідність темпам

функціональних змін. Велика кількість новоприйнятих працівників у 2025 році та стабільно високе навантаження на штатних службовців вимагають відходу від моделі «навчання за графіком» до моделі «навчання в момент потреби» (Learning at the point of need).

Відповідно, поточна модель навчання в ГУ ПФУ в Кіровоградській області успішно пройшла етап «екстреної диджиталізації». Проте, велика кількість прийнятих працівників у 2025 році (108 осіб) виявила потребу у більш систематизованому підході до електронного навчання. Основним викликом залишається перехід від пасивного перегляду вебінарів до активного засвоєння складних технічних навичок. Використання платформ типу «Дія.Освіта» є ефективним для базового рівня, проте професійна специфіка ПФУ вимагає створення власної закритої системи симуляційного навчання (тренажерів роботи в ІКІС).

2.3. Дослідження впливу цифровізації на ефективність виконання посадових обов'язків та потреби у нових компетенціях державних службовців

Цифрова трансформація ГУ ПФУ в Кіровоградській області, що базується на впровадженні та постійному оновленні Інтегрованої комплексної інформаційної системи (ІКІС), докорінно змінила архітектуру робочого процесу державного службовця. Ключовою зміною стало функціональне розмежування на обслуговування громадян та опрацювання документів, що дозволило запровадити принцип екстериторіальності.

На основі аналізу практичної діяльності установи встановлено, що впровадження ІКІС ПФУ трансформувало посадові обов'язки за трьома основними векторами:

Насамперед відбувся перехід від реєстрації до верифікації. У традиційній моделі основний час спеціаліста витрачався на ручне введення даних з паперових носіїв. Сучасний алгоритм роботи в ІКІС передбачає, що

більша частина інформації (про стаж, заробітну плату, страхові внески) автоматично підтягується з Реєстру застрахованих осіб (РЗО). Посадовим обов'язком службовця тепер є не «заповнення карток», а інтелектуальний аналіз та верифікація автоматично сформованих даних.

Було впроваджено екстериторіальне опрацювання, що є найбільш радикальною зміною, за якої спеціаліст ГУ ПФУ в Кіровоградській області може опрацьовувати пенсійну справу, подану в будь-якому іншому регіоні України, що виключає особистий контакт з клієнтом на етапі прийняття рішення і, таким чином, підвищує вимоги до об'єктивності та вміння працювати виключно з цифровими образами документів.

Було проведено автоматизацію масових перерахунків. Завдяки підсистемі «Призначення та виплата пенсій», масові перерахунки (наприклад, у зв'язку зі зміною прожиткового мінімуму) відбуваються без безпосереднього втручання спеціаліста. Обов'язком працівника при цьому стає контроль за коректністю роботи алгоритмів системи та відпрацювання лише «проблемних» кейсів, які система виділяє як ризикові.

Для підтвердження ефективності цих змін доцільно навести порівняльну характеристику витрат робочого часу (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Порівняльний аналіз трудомісткості операцій до та після впровадження ІКІС ПФУ ГУ ПФУ в Кіровоградській області

Операція (процес)	Традиційний метод (ручне опрацювання)	Цифрова модель (ІКІС ПФУ)	Вплив на ефективність управління
Призначення нової пенсії	2-3 робочі дні (з урахуванням перевірок)	від 15 до 60 хвилин (в межах одного сеансу)	Прискорення процесу в 10-15 разів
Формування виплатних документів	Масове друкування, ручна звірка списків	Автоматичне формування е-відомостей	Мінімізація "людського фактору" та технічних помилок
Опрацювання довідок про доходи	Фізичне отримання та підшивка в справу	Автоматичний запит до реєстрів через систему ТРЕМБІТА	Повна відмова від паперових запитів

Джерело: складено автором із використанням даних [28]

Впровадження ІКІС також змінило профіль відповідальності. Згідно зі звітами про працю за 2024-2025 роки, кількість відпрацьованих людиногодин (понад 290 тис. на рік) свідчить про високу інтенсивність роботи саме в інтерфейсах системи. Тепер помилка спеціаліста полягає не у «неправильному записі в журналі», а у некоректній валідації цифрового документа, що може мати системні наслідки. Приходимо до висновку, що цифровізація через ІКІС ПФУ висуває нові вимоги до професійної придатності: державний службовець має володіти навичками системного аналітика. Посадові інструкції працівників ГУ ПФУ в Кіровоградській області де-факто вже містять вимоги щодо високого рівня ІТ-компетентності, проте де-юре система професійного розвитку ще потребує доопрацювання для підтримки таких специфічних навичок.

Застосування методології SWOT-аналізу дозволяє комплексно оцінити стан системи професійного розвитку персоналу ГУ ПФУ в Кіровоградській області, ідентифікувати ключові бар'єри та визначити стратегічні вектори її вдосконалення в умовах інтенсивної цифровізації (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – SWOT-матриця системи професійного навчання державних службовців установи

STRENGTHS (Сильні сторони)	WEAKNESSES (Слабкі сторони)
1. Високий ступінь охоплення персоналу колективним договором (100%), що гарантує права на навчання. 2. Значний досвід кадрового ядра (стаж понад 10–20 років). 3. Наявність потужного департаменту з питань цифрового розвитку у структурі апарату.	1. Психологічний опір та «цифровий консерватизм» досвідчених кадрів. 2. Висока інтенсивність праці (понад 290 тис. люд.год у 2025 р.), що обмежує час на глибоке навчання. 3. Фрагментарність освітніх ресурсів (необхідність використання багатьох різних платформ).
OPPORTUNITIES (Можливості)	THREATS (Загрози)
1. Масштабування використання платформи «Дія.Освіта» для сертифікації digital-навичок. 2. Впровадження індивідуальних траєкторій навчання на основі даних HRMIS. 3. Гейміфікація внутрішнього навчання для нових працівників (108 осіб у 2025 р.).	1. Швидке моральне застарівання функціоналу ІКІС ПФУ порівняно з темпами підготовки кадрів. 2. Ризик витоку персональних даних через недостатній рівень кібергігієни. 3. Відтік молодих фахівців до приватного сектору через високі вимоги до ІТ-компетенцій.

Джерело: складено автором із використанням даних [28]

Аналізуючи табл. 2.9. варто відзначити, що головним кадровим активом установи є поєднання стабільності та чіткої структурованості. За даними звітності, усі 693 працівники охоплені колективним договором, що створює інституційний обов'язок установи фінансувати та організовувати навчання. Наявність у структурі спеціалізованого департаменту з питань цифрового розвитку та інновацій дозволяє установі самостійно генерувати технічний навчальний контент, не чекаючи лише на загальнодержавні програми.

Найбільшою вразливістю є «дефіцит часу на розвиток». Аналіз відпрацьованого робочого часу показує, що службовці працюють у режимі надвисокої інтенсивності. В таких умовах навчання часто сприймається як формальне навантаження, а не можливість для зростання. Також спостерігається методичний розрив: вебінари дають знання «що робити», але не тренують навички «як робити» у критичних ситуаціях.

Розглядаючи можливості, зауважимо, що різке збільшення кількості прийнятих працівників створює «вікно можливостей» для впровадження нових форматів. Використання Порталу управління знаннями НАДС разом із платформою «Дія.Освіта» дозволяє автоматизувати процес обліку кредитів ЄКТС, звільняючи HR-менеджерів від рутинної паперової звітності.

Основною загрозою, на нашу думку, є технологічний розрив. Динаміка оновлення системи ІКІС ПФУ відбувається швидше, ніж цикли підвищення кваліфікації. Існує ризик, що працівник, отримавши сертифікат, повертається до робочого місця, де ПЗ уже оновилося. Крім того, високі вимоги до цифрових компетенцій у ПФУ роблять його спеціалістів привабливими для комерційних структур, що може призвести до втрати найбільш підготовлених кадрів. Отже, результати SWOT-аналізу вказують на те, що ГУ ПФУ в Кіровоградській області має достатній ресурсний та нормативний потенціал, проте ефективність його використання стримується «кризою часу» та психологічними факторами. Пріоритетною стратегією має стати мінімізація слабких сторін шляхом впровадження інтерактивних методів навчання, які б органічно впліталися в робочий процес, не вимагаючи значних часових витрат.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ГУ ПФУ В КІРОВОГРАДСЬКІЙ ОБЛАСТІ

3.1. Впровадження інформаційно-аналітичної системи «Competence Map» у практику ГУ ПФУ в Кіровоградській області

В умовах інтенсивного розширення функціональних повноважень ГУ ПФУ в Кіровоградській області, виникає гостра потреба у впровадженні інструментів об'єктивного моніторингу професійних навичок працівників. Оскільки інтенсивність обслуговування громадян стрімко зростає - з 334 996 наданих послуг у 2024 році до 395 543 у 2025 році, - традиційні методи оцінювання кваліфікації потребують заміни на дата-центричні моделі. На нашу думку, трансформація існуючої моделі професійного навчання ГУ ПФУ в Кіровоградській області шляхом переходу до системи безперервного персоналізованого розвитку на основі об'єктивного моніторингу цифрових навичок, іншими словами, впровадження системи «Competence Map» дозволить забезпечити високу адаптивність персоналу до постійних оновлень Інтегрованої комплексної інформаційної системи (ІКІС) ПФУ та Вебпорталу електронних послуг та підвищити якість надання публічних послуг через усунення цифрових розривів у компетенціях персоналу в режимі реального часу.

Початковим кроком, на наше переконання, у створенні системи має стати розробка внутрішнього стандарту цифрових компетенцій, що передбачатиме перехід від загальних уявлень про комп'ютерну грамотність до детермінованого переліку професійних навичок, адаптованих під функціональну структуру апарату. Оскільки організаційна модель установи передбачає чіткий розподіл на департаменти, стандарт має бути диференційованим для різних категорій персоналу:

Наприклад, для фахівців управління обслуговування громадян акцент варто зробити на навичках цифрової комунікації, роботі з електронною чергою, верифікації документів через застосунок «Дія» та консультуванні щодо сервісів Вебпорталу ПФУ. Для фахівців департаменту пенсійного забезпечення та страхових виплат пріоритетним є досконале володіння алгоритмами ІКІС ПФУ, навички ретроконверсії та опрацювання електронних трудових книжок в екстериторіальному режимі. Для фахівців юридичного управління - компетенції у роботі з державними реєстрами, системами електронного судочинства та цифровим документообігом.

Наступним критично важливим елементом має стати інтеграція системи у локальні нормативно-правові акти. «Competence Map» не повинна функціонувати як ізольований моніторинговий додаток; її результати мають стати невід'ємною частиною процедури оцінювання результатів службової діяльності. На нашу думку, закріплення даного інструменту в «Положенні про управління персоналом» ГУ ПФУ дозволить використовувати об'єктивні дані про цифровий розвиток працівника як підставу для формування індивідуальних планів професійного навчання на наступний рік та обґрунтування розподілу преміального фонду.

Завершальним штрихом етапу проєктування виступатиме визначення відповідальних суб'єктів та координація їх взаємодії. З огляду на графічну структуру апарату, ефективне функціонування системи «Competence Map» можливе лише за умови тісної співпраці двох ключових ланок:

- управління по роботі з персоналом (зокрема відділ добору, оцінки та розвитку персоналу), яке відповідатиме за методологічне наповнення карти, аналіз освітніх потреб та інтерпретацію результатів оцінювання;
- департаменту з питань цифрового розвитку та інновацій, яке забезпечуватиме технічну реалізацію платформи, збір логів активності працівників у спеціалізованих системах та захист даних моніторингу.

Адміністрування цього процесу потребує розробки внутрішнього регламенту взаємодії, який чітко визначить терміни оновлення даних у картах

компетенцій та порядок доступу керівників підрозділів до аналітичних звітів. Такий комплексний підхід до нормативного забезпечення гарантує сталість системи та її сприйняття колективом як прозорого та справедливого механізму професійного просування.

Процес функціонування системи, на нашу думку, має базуватися на циклічній моделі, яка розпочинатиметься з первинної діагностики кадрового потенціалу (див. табл. 3.1.).

Таблиця 3.1 – Цикл функціонування «Competence Map» у ГУ ПФУ в Кіровоградській області

Етап циклу	Дія системи	Результат для управління
Аудит	Автоматичне тестування нових (108 осіб) та штатних працівників	Оцінка готовності персоналу до роботи з реєстрами
Аналіз	Співставлення результатів тестування з помилками в ІКІС	Ідентифікація конкретних Skill Gaps (прогалин у навичках)
Формування індивідуальної траєкторії	Генерація персоналізованого плану навчання	Економія часу на професійний розвиток без втрати якості
Контроль	Верифікація отриманих знань через повторний симулятор	Підтвердження кваліфікації для виплати премій.

Джерело: сформовано автором

Враховуючи високу динаміку оновлення штату, варто передбачити автоматичне вхідне тестування для кожного новопризначеного службовця. Означена діагностика дозволить миттєво ідентифікувати рівень цифрової готовності працівника до роботи в ІКІС ПФУ ще на етапі випробувального терміну. Для досвідчених кадрів, аудит пропонуємо проводити періодично при впровадженні нових функціональних модулів системи, що дозволить виявити «цифровий розрив» на ранніх етапах.

Центральною ланкою алгоритму вважаємо потребу автоматичного формування індивідуальної освітньої траєкторії. Система «Competence Map» інтелектуально аналізуватиме результати тестування та активність працівника в інформаційних системах, а у разі виявлення типових помилок при опрацюванні електронних звернень або затримок у валідації е-документів,

алгоритм автоматично генеруватиме рекомендацію: посилання на конкретну мікро-інструкцію у внутрішній «Базі знань» або цільовий освітній серіал на платформі «Дія.Освіта», що дозволить замінити масове, часто нерелевантне навчання, на точкову підтримку фахівця саме в тій зоні, де він відчуває труднощі.

Механізм безперервного моніторингу прогресу забезпечує актуальність даних у «Competence Map». Кожен успішно пройдений тест-симулятор або отриманий сертифікат зовнішньої платформи автоматично оновлює цифровий профіль працівника, що дозволить керівництву ГУ ПФУ в Кіровоградській області бачити реальну динаміку професійного зростання колективу та значно знизить адміністративне навантаження на управління по роботі з персоналом.

Застосування означеного алгоритму дозволить перетворити систему професійного розвитку на гнучкий інструмент підтримки прийняття управлінських рішень. Кожен працівник отримуватиме чітке розуміння своїх професійних дефіцитів та інструменти для їх подолання, що є критично важливим для забезпечення стабільності соціальних виплат у регіоні.

Оцінка очікуваної ефективності впровадження системи «Competence Map» представлена нами через систему ключових показників (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Прогнозні показники ефективності системи «Competence Map»

Категорія ефекту	Показник	Очікувана зміна	Обґрунтування
Управлінський	Час адаптації нових працівників	Скорочення на 30–40%	Необхідно для швидкого онбордингу прийнятих осіб
Операційний	Кількість технічних помилок в ІКІС	Зменшення на 20%	За рахунок превентивного навчання на симуляторах
Економічний	Ефективність використання фонду премій	Зростання цільового спрямування	Прив'язка премій до реальних digital-навичок
Соціальний	Рівень задоволеності персоналу	Підвищення прозорості оцінки	Підвищення мотивації персоналу завдяки чітким критеріям компетентностей.

Джерело: сформовано автором

Запропонована нами система «Competence Map» є комплексним інструментом, що дозволяє модернізувати систему професійного розвитку ГУ ПФУ в Кіровоградській області, інтегруючи в собі сучасні підходи електронного урядування, аналітику великих даних та гнучкі методи управління персоналом. Реалізація цієї пропозиції дозволить установі подолати «цифровий розрив», забезпечити ефективну адаптацію нових кадрів та підвищити загальну результативність адміністрування соціальної сфери в умовах тотальної цифровізації.

3.2. Автоматизація процесів онбордингу та управління знаннями шляхом впровадження інтерактивної «Бази знань»

Традиційна модель онбордингу, що ґрунтується на індивідуальному наставництві, в умовах інтенсивної цифровізації та високого функціонального навантаження потребує модернізації через впровадження технологій самонавчання. На нашу думку, інтеграція інтерактивної «Бази знань» у процедуру професійної адаптації, на нашу думку, дозволить кардинально змінити підхід до управління людським капіталом у Головному управлінні Пенсійного фонду України в Кіровоградській області.

У межах запропонованого підходу «Бази знань» стане базовим робочим інструментом для кожного працівника, вже з першого дня їхньої професійної діяльності. Замість тривалого закріплення за новачком досвідченого фахівця-наставника, що неминуче призводить до відволікання останнього від виконання критично важливих завдань ми пропонуємо впровадити модель «цифрового супроводу». Новий співробітник отримуватиме персоналізований доступ до бази, де за принципом «від простого до складного» вибудована траєкторія ознайомлення з регламентами роботи в ІКІС ПФУ.

Практична реалізація цієї моделі базується на концепції самонавчання під контролем системи. Так, новачок здатний буде самостійно знаходити відповіді на 80% типових запитань, що виникають під час опрацювання

звернень чи верифікації даних застрахованих осіб, що не лише стимулюватиме розвиток аналітичних здібностей та автономності молодого фахівця, а й суттєво розвантажуватиме керівників відділів, дозволяючи їм зосередитися на вирішенні лише тих 20% кейсів, що мають виняткову складність та потребують колегіального прийняття рішень.

Крім цього, кожен працівник, незалежно від дати призначення на посаду, матиме рівний доступ до актуальних методичних рекомендацій, що нівелюватиме «інформаційну асиметрію» та сприятиме формуванню єдиної організаційної культури, забезпечуючи стабільно високу якість надання соціальних послуг у Кіровоградській області.

Відповідно, створення єдиного інтелектуального цифрового середовища для накопичення, структурування та оперативного використання професійного досвіду фахівців Головного управління Пенсійного фонду України в Кіровоградській області, тобто провадження інтерактивної «Бази знань» розглядається нами як стратегічний інструмент автоматизації процесів онбордингу та забезпечення інституційної сталості установи в умовах високої динаміки кадрових та законодавчих змін.

Ефективність функціонування «Бази знань» безпосередньо залежить від її внутрішньої архітектури.

Перший блок складають алгоритми типових операцій, які є ядром професійної діяльності фахівців ГУ ПФУ в Кіровоградській області. Вони мають розроблятися як інтерактивні покрокові інструкції, де кожен етап супроводжується візуалізацією інтерфейсу ІКІС, що критично важливо для таких масових процесів, як призначення пенсій за віком чи автоматизований перерахунок житлових субсидій. Наявність скріншотів та підказок у реальному часі дозволить мінімізувати когнітивне навантаження на працівника та запобігти технічним помилкам при введенні даних, що особливо актуально для нових спеціалістів, які ще не мають стійких навичок роботи у спеціалізованому ПЗ.

Другий сегмент бази знань - кейс-тека нестандартних ситуацій - виконує роль інституційної пам'яті установи. В умовах екстериторіальності, коли фахівці Кіровоградської області стикаються з особливостями справ з інших регіонів, виникає потреба у доступі до архіву вже розв'язаних складних юридичних колізій. Кожен кейс у цьому блоці супроводжуватиметься аналітичним коментарем юристів та досвідчених методологів, що пояснюють логіку прийняття конкретного рішення задля уникнення повторного витрачання часу на пошук виходу з ідентичних проблемних ситуацій та забезпечить єдність правозастосовної практики в межах усього апарату.

Третій блок - інтерактивний глосарій та нормативний навігатор - інтегрує методичну роботу з актуальним правовим полем. Завдяки автоматизації пошуку, працівник отримує прямий доступ до чинних редакцій постанов Кабінету Міністрів України та наказів Пенсійного фонду безпосередньо з тексту робочої інструкції. Такий навігатор нівелюватиме ризики використання застарілих норм законодавства. Глосарій же забезпечуватиме однозначне трактування термінології, що є обов'язковою умовою для якісного публічного адміністрування та професійної комунікації штатних працівників управління.

На нашу думку, така трикомпонентна структура дозволить перетворити «Бази знань» на повноцінну інтелектуальну систему, яка не лише зберігатиме знання, а й активно скеровуватиме діяльність державного службовця, забезпечуючи високу якість соціальних сервісів у регіоні.

Процес впровадження інтерактивної «Бази знань» є комплексним управлінським проектом, який потребує чіткої послідовності дій для інтеграції технологічних рішень у щоденну діяльність установи. Реалізація цієї ініціативи в Головному управлінні Пенсійного фонду України в Кіровоградській області структурується за трьома стратегічними фазами, що дозволить мінімізувати ризики некоректного наповнення системи та забезпечити її технічну стабільність (див. табл. 3.3)

Таблиця 3.3 – Дорожня карта впровадження проекту «Бази знань» в ГУ ПФУ в Кіровоградській області

Фаза впровадження	Ключові заходи	Відповідальні підрозділи	Кінцевий продукт етапу
Аналітична	Аналіз типових помилок та запитів персоналу	Управління персоналу, управління комунікацій	Реєстр пріоритетних тем та алгоритмів для оцифрування
Технологічна	Інсталяція ПЗ на внутрішні сервери, налаштування е-пошуку	Департамент цифрового розвитку та інновацій	Працездатний програмний каркас бази знань
Верифікаційна	Юридична експертиза та аудит відповідності алгоритмів НПА	Юридичний департамент, управління внутрішнього аудиту	Офіційно затверджений та верифікований цифровий контент

Джерело: сформовано автором

Системна реалізація зазначених етапів дозволить створити дієвий механізм збереження інституційної пам'яті установи та, таким чином, спростити професійний шлях для нових працівників, підвищити загальний рівень адміністративної культури персоналу, забезпечуючи безперебійне надання соціальних послуг у цифровому форматі.

Ефективність даного інструменту доцільно розглядати за трьома стратегічними векторами (див. табл. 3.4.).

Таблиця 3.4 – Прогнозні показники результативності впровадження «Бази знань»

Рівень впливу	Показник ефективності	Очікуваний результат
Організаційний	Швидкість адаптації новачків	Скорочення періоду навчання у 3 рази
Адміністративний	Рівень уніфікації рішень	Досягнення 100% відповідності єдиним алгоритмам
Технологічний	Готовність до впровадження AI	Наявність структурованого дата-сету для навчання моделей
Соціальний	Якість обслуговування громадян	Мінімізація "людського фактору" та помилок у розрахунках

Джерело: сформовано автором

Узагальнюючи вищесказане, зауважимо, що інтерактивна база знань постає не лише як методичний посібник, а як інституційний актив, що забезпечує сталість, професійність та інноваційність діяльності ГУ ПФУ в Кіровоградській області в умовах розбудови електронного урядування. Перехід від фрагментарного накопичення досвіду до систематизованого цифрового управління знаннями дозволить установі не лише оперативно реагувати на кадрові виклики, а й закласти підґрунтя для довгострокової інституційної стійкості.

Тож, в провадження «Бази знань» забезпечить розв'язання низки критичних завдань:

- створення умови для безстресового входження в посаду для нових фахівців, надаючи доступ до верифікованих алгоритмів роботи з першого дня;
- вивільнить значний часовий ресурс для персоналу, який раніше витрачався на повторні консультації та дозволить зосередитися на пріоритетних завданнях;
- виступатиме гарантом дотримання єдиних стандартів адміністрування та мінімізації корупційних і операційних ризиків завдяки прозорості та уніфікації процесів.

Варто наголосити, що запропонована нами «База знань» - це динамічна екосистема, яка здатна еволюціонувати разом із законодавчими змінами та технологічним оновленням ПФУ. Створення такої інтелектуальної платформи є не просто методичним покращенням, а реальним впровадженням принципів електронного урядування на локальному рівні, що дозволить ГУ ПФУ в Кіровоградській області трансформуватися у самонавчальну організацію, здатну забезпечувати стабільно високу якість соціальних сервісів незалежно від зовнішніх кадрових чинників.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати першого розділу, доходимо до висновку, що професійний розвиток державних службовців в умовах цифровізації виступає одним із ключових чинників забезпечення ефективності системи публічного управління та модернізації державної служби. Професійний розвиток доцільно розглядати як безперервний і комплексний процес формування професійних компетентностей, розвитку кадрового потенціалу, управління кар'єрою та професіоналізації публічної служби, при цьому особливого значення набуває компетентнісний підхід, орієнтований не лише на оновлення знань, а й на формування практичних навичок, аналітичного мислення, цифрової грамотності та здатності адаптуватися до динамічних умов функціонування державного управління. Сучасна система державної служби України поступово адаптується до європейських стандартів публічного адміністрування, впроваджуючи принципи безперервного професійного навчання, цифровізації освітнього процесу та інтеграції професійного розвитку у систему управління людськими ресурсами. Водночас виявлено низку проблем, серед яких недостатній рівень цифрової інфраструктури, нерівномірний доступ до освітніх ресурсів та потреба в подальшій модернізації системи професійного навчання. Ефективність функціонування органів державної влади дедалі більше залежить від здатності персоналу працювати у цифровому середовищі, використовувати інформаційні системи та забезпечувати реалізацію цифрового врядування. У зв'язку з цим професійний розвиток державних службовців має бути орієнтований на формування культури безперервного навчання, розвиток цифрових навичок та інтеграцію сучасних цифрових технологій у систему професійної підготовки кадрів.

У другому розділі було здійснено аналіз діяльності Головного управління Пенсійного фонду України в Кіровоградській області. Сучасна модель функціонування установи характеризується переходом від традиційної

бюрократичної системи до цифрової сервісної моделі управління, у межах якої державний службовець виконує не лише адміністративні, а й консультативні, аналітичні та інформаційно-комунікаційні функції. Цифровізація діяльності ГУ ПФУ зумовила суттєву трансформацію функціональних обов'язків працівників, що, своєю чергою, актуалізує необхідність системного розвитку цифрових компетентностей, впровадження безперервного навчання та вдосконалення механізмів професійного розвитку персоналу. Кадрова система установи характеризується високим рівнем фемінізації, активним оновленням кадрового складу та зростанням потреби у швидкій професійній адаптації нових працівників до умов цифрового середовища. Виявлено, що існуюча система професійного розвитку потребує подальшої модернізації в частині персоналізації навчання, інтеграції цифрових платформ професійного розвитку, розвитку механізмів адаптивного навчання та формування культури безперервного професійного саморозвитку.

У третьому розділі було обґрунтовано доцільність впровадження інформаційно-аналітичної системи «Competence Map», яка дозволить здійснювати постійний моніторинг рівня професійних та цифрових компетентностей працівників, оперативно визначати потреби у навчанні та формувати персоналізовані траєкторії професійного розвитку. Запропонована система орієнтована на використання дата-центричного підходу до управління кадровим потенціалом та забезпечує можливість інтеграції професійного навчання у систему цифрового HR-менеджменту установи. Також, було доведено необхідність автоматизації процесів онбордингу та управління знаннями шляхом впровадження інтерактивної «Бази знань», орієнтованої на реалізацію принципу «навчання в момент потреби». Впровадження інтерактивної «Бази знань» дозволить зменшити фрагментарність освітніх ресурсів, прискорити адаптацію нових працівників, забезпечити оперативне оновлення професійних знань та підвищити ефективність засвоєння цифрових компетентностей персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бачинський О.-С. Я. Цифрові платформи як інструмент адаптації державних службовців в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. Т. 36 (75), № 1. С. 20–27. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.1/04>.
2. Берназюк О. О. Цифрові технології у сфері публічного управління: визначення основних понять. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2017. Т. 1, вип. 46. С. 109–113. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/34345>
3. Биркович Т., Биркович В., Кабанець А. Механізми державного управління у сфері цифрової трансформації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.9.2>
4. Багрім О. Особливості розвитку професійного потенціалу державних службовців у воєнний та поствоєнний період в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. Вип. 2. С. 9-14. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.2.1>
5. Ведмідь П.В. Особливості інформаційно-комунікаційної політики органів публічного управління зарубіжних країн. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. № 6. С. 32–38.
6. Година М. А. Зміст, структура та значення професійного розвитку державних службовців у системі заходів організаційно-правового забезпечення публічної служби в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Т. 31 (70), № 2. С. 18–23. DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2020.2/03>.
7. Електронне урядування та електронна демократія : навч. посіб.: у 15 ч./ за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. Київ, 2017. Ч. 2. 72 с. URL: https://old.suitt.edu.ua/wp-content/uploads/2018/05/Part_002_Feb_2018.pdf
8. Загурська-Антонюк В. Ф., Березенська С. А., Вовкотруб Т. П., Бондаренко О. В. Підвищення ефективності роботи та кар'єрного потенціалу

державних службовців в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*, 2019. № 3 (89). С. 165–173. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2019-3\(89\)-165-173](https://doi.org/10.26642/jen-2019-3(89)-165-173)

9. Калюжна Т. Г. Професійний розвиток державних службовців засобами тренінгових технологій. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*. 2019. Вип. 2 (16). С. 76–84. DOI: [https://doi.org/10.35387/od.2\(16\).2019.76-84](https://doi.org/10.35387/od.2(16).2019.76-84).

10. Квітка С. Вплив цифрових технологій на професійну підготовку публічних службовців у контексті цифрової трансформації в музейній справі. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11, № 4. С. 47–54. DOI: <https://doi.org/10.15421/152352>.

11. Квітка С., Корсун В., Магиляс Ю. Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрямки досліджень. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12, № 3. С. 50–58. DOI: <https://doi.org/10.15421/152437>

12. Лелик В. М. Вплив цифровізації та інтелектуалізації діяльності органів державної влади. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2023. № 4 (82). С. 119–123. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.4.20>.

13. Луценко О. Є. Правове регулювання професійного розвитку державних службовців. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2023. Вип. 75, ч. 3. С. 41–46. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.75.3.7>.

14. Макарова І. О., Пігарєв Ю. В., Сметаніна Л. С. Цифровізація публічного управління на регіональному та міському рівнях. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 2 (83). С. 86–91. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/handle/123456789/14930>

15. Матвейчук Л. О., Польовий П. В. Цифрова компетентність публічних службовців: теоретична площина. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33 (72), № 2. С. 55–64. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.2/10>.

16. Мельничук І. Є. Аналіз розвитку цифрової компетентності органів публічної влади в Україні. *Освітня аналітика України*. 2025. № 5 (37). С. 95–108. DOI: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2025-5-95-108>.
17. Новіченко Н. Цифрові компетентності громадян та публічних службовців: рамки взаємозв'язку. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9, № 6. С. 33–38. DOI: 10.15421/152167.
18. Олуйко В. М., Тюріна Н. М., Гаман Т. В., Примуш Р. Б., Карвацка Н. С., Назарчук Т. В. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с.
19. Орлова Н. С., Шляхтіна Г. В. Цифрові компетентності лідера на державній службі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 98–102. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.9.98>.
20. Пасемко Г. П., Таран О. М., Бабак Д. Е. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку персоналу публічної служби. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-45>.
21. Пашов Р. І., Гермаш Ю. О. Професіоналізація публічної служби як чинник подолання бюрократичних викликів в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 6. С. 218–224. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.6.218>.
22. Пігарев Ю., Костенюк Н. Діджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 2 (83). С. 92–98. DOI: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa2832021237257>
23. Практичний посібник з питань планування та організації професійного навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників. НАДС. 2023. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/професійне%20навчання/Layout_6_03_03_2023.pdf

24. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
25. Професійний розвиток державних службовців: зарубіжний досвід : експертний документ / підготовлено в рамках реалізації Проєкту ЄС-ПРООН з парламентської реформи. 2021. URL: <https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/42505.pdf>
26. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#>
27. Руденко О. М. Забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні в умовах воєнного стану. *Публічне управління і адміністрування*. 2024. № 1. С. 115–121. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.1.18>.
28. Головне управління Пенсійного фонду в Кіровоградській області: офіційний вебсайт. URL: <https://www.pfu.gov.ua/kr/>
29. Саприкін В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2024. Т. 19, № 1. С. 116–121. DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-19/222024>
30. Сиротін Б. Д. Сутність та особливості цифровізації у сфері державного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Право, державне управління та адміністрування*. 2023. № 8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-8-02-05>
31. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

32. Стратегія розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року : схвалено Координаційною радою з питань професійного навчання державних службовців при Національному агентстві України з питань державної служби (рішення від 22 серп. 2023 р.). URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/професійне%20навчання/Стратегія%20.pdf>

33. Чорний С. В. Поняття та перспективи розвитку цифровізації у сфері публічного управління. *Київський часопис права*. 2021. № 4. С. 224–229.

34. Ярмистий М. Професійна ідентифікація державних службовців в умовах адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1 (107). С. 193–198. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2024-2\(108\)-193-198](https://doi.org/10.26642/jen-2024-2(108)-193-198)

35. Haug N., Dan S., Mergel I. Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda. *Public Management Review*. 2024. Vol. 26, No. 7. P. 1963–1987. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917>

36. Matvejciuk L. O., Polovyi P. V. Digital competence of public servants in the context of developing a digital service-oriented state. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2025. № 3. С. 221–228. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-3/221>.

ДОДАТКИ