

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,  
д.держ.упр., проф.  
\_\_\_\_\_ Наталія БОНДАРЧУК  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на тему: МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ  
КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ В  
УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»  
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувач**

**Сергій ПАРИМОНОВ**

**Науковий керівник,  
д.держ.упр., професор**

**Таїсія КРУШЕЛЬНИЦЬКА**

**Дніпро – 2024**

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** Менеджменту і маркетингу

**Кафедра:** Менеджменту, публічного управління та адміністрування

**Освітньо-професійна програма:** «Публічне управління та адміністрування»

**Спеціальність:** 281 «Публічне управління та адміністрування»

**Ступінь вищої освіти:** Магістр

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування д.держ.упр., проф.

\_\_\_\_\_ Наталія БОНДАРЧУК

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_ р.

## ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ПАРИМОНОВУ СЕРГІЮ ЛЕОНІДОВИЧУ

1. **Тема роботи** «Механізми розвитку професійних компетентностей державних службовців в Україні в умовах воєнного стану»

**Науковий керівник:** Крушельницька Таїсія Анатоліївна, д.держ.упр., проф.  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по ДДАЕУ від «\_09\_» жовтня 2024 року № 3362\_\_

2. **Термін подання здобувачем роботи** – \_\_\_\_\_.

3. **Вихідні дані до роботи:** дослідження є наукові праці українських та закордонних авторів, Конституція України, закони України щодо державної служби і професійної освіти, нормативно-правові документи КМУ, НАДС, Стратегії, статистична інформація, аналізи реалізації Стратегій, результати авторського SWOT-аналізу тощо.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)** Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ ЗМІСТ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЯК БАЗИС ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, Розділ 2. СТАН ТА ДИНАМІКА МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ, Розділ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**

Структура професійної компетентності державних службовців як компоненти механізму її розвитку, Рівень досягнення індикатора «професійний розвиток і навчання державних службовців», Складові системи набуття і розвитку професійних компетентностей державних службовців в Україні, Основні напрями і ключові завдання освітньої діяльності КЗВО «ДАНО» «ДОР», Організаційно-функціональна структура КЗВО «ДАНО» «ДОР», SWOT-аналіз актуального стану механізму розвитку професійних компетентностей в Україні в умовах війни, Узагальнення пріоритетів розвитку професійних компетентностей державних службовців для подолання ризиків війни, Процес реформування професійної освіти державних службовців на рівні ЗВО на основі компетентнісного підходу, Модель механізму розвитку професійних компетентностей державних службовців.

**6. Консультанти розділів роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдань і змісту дослідження	Жовтень 2023	Виконано
2	Вибір і опрацювання літературних джерел, написання 1 розділу «ТЕОРЕТИЧНИЙ ЗМІСТ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЯК БАЗИС ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»	Листопад 2023- Квітень 2024	Виконано
3	Написання аналітичної частини «СТАН ТА ДИНАМІКА МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ»	Травень-Серпень 2024	Виконано
4	написання 3 розділу «НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ»	Вересень-Жовтень 2024	Виконано
5	Написання висновків та пропозицій	Листопад 2024	Виконано
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Грудень 2024	Виконано

Здобувач

\_\_\_\_\_ (підпис)

Сергій ПАРИМОНОВ

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

Науковий керівник

\_\_\_\_\_ (підпис)

Таїсія КРУШЕЛЬНИЦЬКА

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Тема: «Механізми розвитку професійних компетентностей державних службовців в Україні в умовах воєнного стану»

**Дипломна робота:** 87 сторінок, 5 табл., 10 рис., 61 літературне джерело.

**Об'єкт дослідження:** процес професійного навчання державних службовців.

**Предмет дослідження:** механізми розвитку професійних компетентностей державних службовців в Україні в умовах воєнного стану

**Метою роботи** є узагальнення теоретичних положень і формулювання практичних пропозицій щодо удосконалення механізмів розвитку професійних компетентностей державних службовців в Україні в умовах воєнного стану.

**Методи дослідження** узагальнення, контент аналізу, виокремлення, абстрагування, графічної візуалізації, порівняльного аналізу, SWOT-аналізу, моделювання

**Короткий аналіз досліджень, які проводились в роботі.** У першому розділі дослідження було узагальнено теоретичну сутність категорії «держава», «державна служба» та зміст механізму розвитку професійних компетентностей державних службовців; здійснено візуалізацію інститутів управління державною службою в частині формування професійних компетентностей державних службовців в умовах воєнного стану. У другому розділі проаналізовано стан реалізації стратегії реформування державної служби; виявлено ключові напрями впливу механізму розвитку професійних компетентностей на прикладі Комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради; виявлено основні проблеми і загрози механізму розвитку професійних компетентностей з урахуванням ризиків війни. У третьому розділі узагальнено пріоритети розвитку професійних компетентностей державних службовців для подолання ризиків війни; сформульовано пропозиції щодо реформування професійної освіти державних службовців на рівні ЗВО за застосування компетентнісного підходу країн-членів ЄС; розроблено і запропоновано модель трансформації механізму розвитку професійних компетентностей.

## КЛЮЧОВІ СЛОВА

публічне управління та адміністрування, механізми публічного управління, держава, державні службовці, професійні компетентності, компетентнісний підхід, освіта, війна.

## KEYWORDS

public management and administration, public management mechanisms, state, civil servants, professional competencies, competency-based approach, education, war.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1.	
ТЕОРЕТИЧНИЙ ЗМІСТ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЯК БАЗИС ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	10
1.1. Теоретична сутність категорій «держава» і «державна служба» та принципи її здійснення	10
1.2. Теоретичний зміст механізму розвитку професійних компетентностей державних службовців та його складові	16
1.3. Інституційне і нормативно-правове забезпечення механізму розвитку професійних компетентностей державних службовців в умовах воєнного стану	22
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2.	
СТАН ТА ДИНАМІКА МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ	31
2.1. Аналіз стану реалізації стратегії реформування державної служби у контексті набуття професійних компетентностей державних службовців	31
2.2. Механізм розвитку професійних компетентностей на прикладі Комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради	39
2.3. SWOT-аналіз актуального стану механізму набуття професійних компетентностей в Україні з урахуванням ризиків війни	45
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3.	
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	52

3.1. Пріоритети розвитку професійних компетентностей державних службовців для подолання ризиків війни	52
3.2. Пропозиції щодо реформування професійної освіти державних службовців на рівні ЗВО за застосування компетентнісного підходу країн-членів ЄС	58
3.3. Модель трансформації механізму розвитку професійних компетентностей	64
Висновки до розділу 3	71
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ	87

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Публічне управління як наукова галузь і сфера професійної діяльності сформувалося протягом тривалого історичного періоду, зазнаючи постійних змін під впливом історичних викликів і актуальних загроз. Сучасні глобальні виклики стали потужним стимулом для перегляду фундаментальних основ публічного управління: частково через модернізацію старих принципів і практик, але частіше через розробку нових підходів, які згодом переростають у сучасні концепції. Очевидно, що не всі класичні принципи та практики залишаються ефективними для вирішення актуальних проблем, адже зміни торкаються як природи загроз, так і управлінських технологій та вимог до державних службовців як ключових виконавців у боротьбі з викликами.

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну стало новим випробуванням для держави, системи публічного управління та державних службовців. Це зумовило серйозні зміни у вимогах до теоретичних знань і професійних навичок державних службовців, висунуло необхідність трансформації механізму розвитку професійних компетентностей. Державних службовців в умовах дії руйнівних негативних чинників війни. Саме потреба зміни механізмів розвитку професійних компетентностей державних службовців в умовах війни і визначає актуальність нашого дослідження.

Теоретико-історичні аспекти публічного управління України та державної служби досліджували у своїх дослідженнях В. Бакуменко, Н. Бондарчук, П. Ворона, Л. Івашова, С. Корнієвський, С. Серьогін, Т. Яровий та ін. До питання визначення теоретичного змісту категорії «публічна служба» науковці звертаються доволі часто, пропонуючи різні підходи. Так Р. Г. Ботвінов пропонує ввести видовий поділ публічної служби у відповідності із державними функціями, які є в компетенції саме цієї сфери діяльності. Формування професійних компетентностей державних службовців досліджують організаційно-психологічні засади розвитку й виховання

громадянських компетентностей; Н. Клокар, Н. Протасова та ін. розглядають можливість адаптації зарубіжного досвіду громадянських практик. Формування громадянських компетентностей у державних службовців України розглядали Л. Задорожна, Л. Івашова, Т. Крушельницька, Ю. Молчанова та ін.

Втім питання зміни механізмів розвитку професійних компетентностей державних службовців в умовах війни залишаються дослідженими недостатньо.

**Метою роботи** є узагальнення теоретичних положень і формулювання практичних пропозицій щодо удосконалення механізмів розвитку професійних компетентностей державних службовців в Україні в умовах воєнного стану.

**Завданнями роботи** є:

- узагальнити теоретичну сутність категорії «держава» і «державна служба»;
- визначити теоретичний зміст механізму розвитку професійних компетентностей державних службовців та узагальнити його складові;
- здійснити візуалізацію інститутів управління державною службою в частині формування професійних компетентностей державних службовців в умовах воєнного стану;
- проаналізувати стан реалізації стратегії реформування державної служби у контексті набуття професійних компетентностей державних службовців;
- виявити ключові напрями впливу механізму розвитку професійних компетентностей на прикладі Комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради;
- виявити основні проблеми і загрози механізму розвитку професійних компетентностей державних службовців з урахуванням ризиків війни;
- узагальнити пріоритети розвитку професійних компетентностей державних службовців для подолання ризиків війни;
- сформулювати пропозиції щодо реформування професійної освіти державних службовців на рівні ЗВО за застосування компетентнісного підходу країн-членів ЄС;



– розробити і запропонувати модель трансформації механізму розвитку професійних компетентностей;

**Об’єкт дослідження:** процес професійного навчання державних службовців.

**Предмет дослідження:** механізми розвитку професійних компетентностей державних службовців в Україні в умовах воєнного стану.

**Методи дослідження.** В ході проведення дослідження нами застосовані такі методи наукового пізнання: узагальнення, контент аналізу, виокремлення, абстрагування – для узагальнення теоретичної сутності категорії «держава», «державна служба» та змісту механізму розвитку професійних компетентностей державних службовців і його складових; узагальнення та графічної візуалізації – при дослідженні інститутів управління державною службою в частині формування професійних компетентностей державних службовців в умовах воєнного стану; порівняльного аналізу, графічної візуалізації, виокремлення – при аналізі стану реалізації стратегії реформування державної служби, виокремленні ключових напрямів впливу механізму розвитку професійних компетентностей на прикладі Комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради; SWOT-аналізу – при дослідженні основних проблем і загроз механізму розвитку професійних компетентностей державних службовців з урахуванням ризиків війни; узагальнення – при визначенні пріоритетів розвитку професійних компетентностей державних службовців для подолання ризиків війни; формулюванні пропозиції щодо реформування професійної освіти державних службовців на рівні ЗВО за застосування компетентнісного підходу країн-членів ЄС; моделювання – при розробленні модель трансформації механізму розвитку професійних компетентностей.

**Інформаційною базою** дослідження є наукові праці українських та закордонних авторів, Конституція України, закони України щодо державної служби і професійної освіти, нормативно-правові документи КМУ, НАДС,

Стратегії, статистична інформація, аналізи реалізації Стратегій, результати авторського SWOT-аналізу тощо.

**Наукова новизна дослідження** полягає в такому:

*Вперше:*

– розроблено і запропоновано модель трансформації механізму розвитку професійних компетентностей державних службовців, в якій змодельовано процес набуття високого професіоналізму державних службовців у відповідь на запит суспільства і держави шляхом подолання загроз і проблем та досягнення пріоритетів розвитку за умови активізації міжсекторальної і міжвідомчої взаємодії інститутів розвитку професійних компетентностей державних службовців щодо їх професійних компетентностей. Результатом функціонування механізму стане професійне, ефективне і сумлінне виконання посадових обов'язків для служіння народу і державі

*удосконалено:*

– процес продовження реформування професійної освіти державних службовців на рівні ЗВО на основі компетентнісного підходу в умовах воєнного стану шляхом формування мережі міжвідомчої та міжсекторальної взаємодії інститутів публічної влади і ЗВО.

**Апробація.** Результати наукового дослідження апробовані на двох науково-практичних конференціях: Всеукраїнській наук.-практ. конф. «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (Дніпро, 2024) XLVII International scientific and practical conference «The Future of Scientific Discoveries: New Trends and Technologies» (Marseille, France, 2024).

**Структура роботи.** Робота містить 87 стор. основного тексту та складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел, додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНИЙ ЗМІСТ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЯК БАЗИС ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### **1.1 Теоретична сутність категорій «держава» і «державна служба» та принципи її здійснення**

Розвиток державної служби як базис публічного управління і як механізму виконання функцій державного управління потребує зосередження зусиль на ефективному управлінні людськими ресурсами, з акцентом на всебічний розвиток особистості державного службовця. Індивідуальний професійний розвиток державного службовця включає підвищення професіоналізму, розвиток здібностей, реалізацію потенціалу та врахування особистих інтересів працівників у процесі їхньої трудової діяльності. Державна служба як професійна діяльність з виконання функцій держави спирається на законодавчо закріплені принципи, які визначають її сутність, функціональний зміст і суспільне значення.

Насамперед, зазначимо, що держава є базовим поняттям при розгляді всього спектру підходів до понять і категорій науки державного управління. Тому розгляд теоретичного змісту державної служби базується на дослідженні усвідомлення змісту держави в науці, політиці, житті. Виникнення терміну «держава» приписують мислителю Нікколо Мак'явеллі, який у XVI ст. написав науковий трактат «Державець», в якому описував державу, державців, висловлював вперше ідеї «національної державності та показав механізм управління нею» [1, с. 5].

В українській науці питаннями розуміння категорій «держава» і «державна служба» опікувались такі учені як В. Бакуменко, Н. Бондарчук, Р. Ботвінов, Т. Бутирська, Л. Івашова, А. Мунько, Т. Крушельницька, С. Сєрьогін, В. Сиченко, О. Шуміло та ін.

Так, визначаючи сутність поняття держави, її не слід розглядати «окремо від людини, від суспільства, від класів і т.д. [2], зазначає Т. Бутирська. Водночас, можна вивести розуміння сутності держави від «родового поняття, ... політична організація. Якщо державу до середини ХІХ ст. можна визначати як політичну організацію панівного класу, то пізніша, й особливо сучасна, держава - це політична організація всього суспільства» [3]. Зважаючи на владу, якою наділена держава щодо управлінського впливу на суспільство і управлінського примусу, монополії держави і її функції, державу можна розглядати як «цілісну організацією суспільства, яка виражає і охороняє індивідуальні, групові і суспільні інтереси, забезпечує організованість у країні на підґрунті економічних і духовних чинників, реалізує головне, що надає людям цивілізація, - народовладдя, економічну свободу, свободу автономної особи» [3].

«Держава – це суверенне, політико-територіальне об'єднання суспільства, кероване апаратом управління, що виражає свою волю в загальнообов'язкових юридичних нормах і реалізує її за допомогою апарата примусу, податкової системи й інших інститутів, що забезпечують існування і реалізацію інтересів цього об'єднання як єдиної системи різноманітних соціальних груп» [4]. Такий підхід дозволяє визначити державу як сукупність інституції, який, власне, і є апаратом примусу. Але такий підхід краще розглядати щодо монархічних держав чи тоталітарних режимів.

Натомість, О. Шуміло розглядає державу як утворення, засноване на засадах демократії і законності. Тому його визначення таке: «демократична держава – це організація політичної влади більшості населення, яка забезпечує цілісність, функціонування та розвиток суспільства шляхом координації інтересів різних соціальних груп через демократичні інститути та управління загально суспільними справами» [5, с.4].

Таким чином, можемо стверджувати, що держава - це суверенна політико-правова організація суспільства, яка забезпечує управління соціальною, економічною та політичною сферою на певній території,

регулюючи відносини між людьми, соціальними групами та інституціями через встановлення законів і механізмів їх реалізації. Вона є головним інструментом організації суспільного життя та гарантом захисту прав і свобод громадян.

Держава має чітко визначену територію, в межах якої вона здійснює свою юрисдикцію, об'єднує спільноту людей, які проживають на цій території і є її громадянами або підданими. Держава має виключне право приймати закони та управляти територією без зовнішнього втручання, виступає рівноправним суб'єктом міжнародного права. Держава створює юридичні норми, які є обов'язковими для виконання всіма членами суспільства і має виключне право на застосування примусу через армію, поліцію та інші силові структури, тобто має монополію на силу. Для виконання функцій держава збирає податки та управляє ресурсами, що належать їй.

І, що на наш погляд дуже важливо, держава є інституційною системою управління, яка забезпечує виконання законів, підтримку порядку та організацію суспільного життя. Інституційна система, за допомогою якої здійснюється управління, складається з елементів – інститутів публічної влади, де працюють державні службовці, посадові особи місцевого самоврядування, які загалом складають публічну службу.

В українській науці і в українському публічному управлінні поняття «публічна політика», «публічне управління», «публічна служба» доволі нові і мало зустрічаються в нормативних документах. Дійсно, категорія «публічна служба» є доволі новим в національній науці, а «на законодавчому рівні вперше використано Кодексом адміністративного судочинства України, де визначено, що публічна служба – це діяльність на державних політичних посадах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба, альтернативна (невійськова) служба, дипломатична служба, інша державна служба, служба в органах влади АРК, органах місцевого самоврядування» [6, с. 6]. Ознаками публічної служби є професійність і політична неупередженість.

Н. Рунова наводить авторське визначення так: «публічна служба – це здійснення влади суспільством (народом) через професійну діяльність

публічних службовців» [7]. З точки зору виконання посадовими особами функцій держави, таке визначення, хоч і є доволі лаконічним, зате відображає функціональну сутність категорії.

За визначенням Р. Ботвінова, «публічна служба – це...система специфічних і досить складних правових, управлінських, професійних та інших відносин, що встановлюються між її окремими елементами, різними ланками публічної служби та визначають характер виконання публічними службовцями їхніх основних завдань» [8, с. 91]. У такому контексті та враховуючи багатоаспектність публічної служби, автор пропонує ввести поняття видів публічної служби, яке відображає основні її різновиди, що поєднані за подібними ознаками статусу публічних службовців, їхніх завдань, повноважень, порядку вступу на службу, її проходження» [8, с. 91].

Публічна служба поділяється на державну службу і службу в органах місцевого самоврядування, хоча на наш погляд, в склад публічної служби варто включати весь публічний сектор (громадські організації, благодійні фонди, політичні партії тощо). Державна служба є ключовим елементом публічної служби і її зміст, згідно закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII «це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави» [9]. Державна служба відіграє ключову роль у реалізації публічного управління, слугуючи основою для формування і впровадження державної політики та забезпечення добробуту суспільства.

Згідно згаданого закону України «Про державну службу» «державний службовець - це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті) (далі - державний орган), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби» [9].

Відповідно до Конституції України, «державним є службовець, що обіймає посаду в органі виконавчої влади, апараті органів влади чи органі місцевого самоврядування на підставі фактичного складу, обов'язковим елементом якого повинен бути акт призначення на посаду, і здійснює професійну виконавчо-розпорядчу адміністративну діяльність на постійній основі, виходячи з публічних інтересів» [10].

Державні службовці у межах своїх компетенцій реалізують функції держави керуючись нормами законодавства, згідно із державною політикою, професійними стандартами, етичними принципами, інтересами суспільства та громадянина. Ці функції такі:

«1) аналіз державної політики на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях та підготовки пропозицій стосовно її формування, у тому числі розроблення та проведення експертизи проектів програм, концепцій, стратегій, проектів законів та інших нормативно-правових актів, проектів міжнародних договорів;

2) забезпечення реалізації державної політики, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативно-правових актів;

3) забезпечення надання доступних і якісних адміністративних послуг;

4) здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства;

5) управління державними фінансовими ресурсами, майном та контролю за їх використанням;

6) управління персоналом державних органів...» [9].

Оскільки питання організації державної служби в органах, діяльність яких регулюється спеціальними законами України, вирішуються самими цими органами, важливим є створення та функціонування Координаційної ради з питань державної служби при Президентові України. Ця рада покликана визначати шляхи, засоби та форми реалізації ключових напрямів у сфері державної служби, а також об'єднувати зусилля всіх державних органів для

підвищення її ефективності. Також ми вивчили принципи для посадових осіб місцевого самоврядування згідно законів України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07.06.2001 № 2493-III [12] і від 02.05.2023 № 3077-IX [13]. (він лише набуває чинності), так як не бачимо сенсу у глибокому концептуальному розмежуванні цих інституцій публічної влади. Результати порівняння наведені на рис. 1.1.

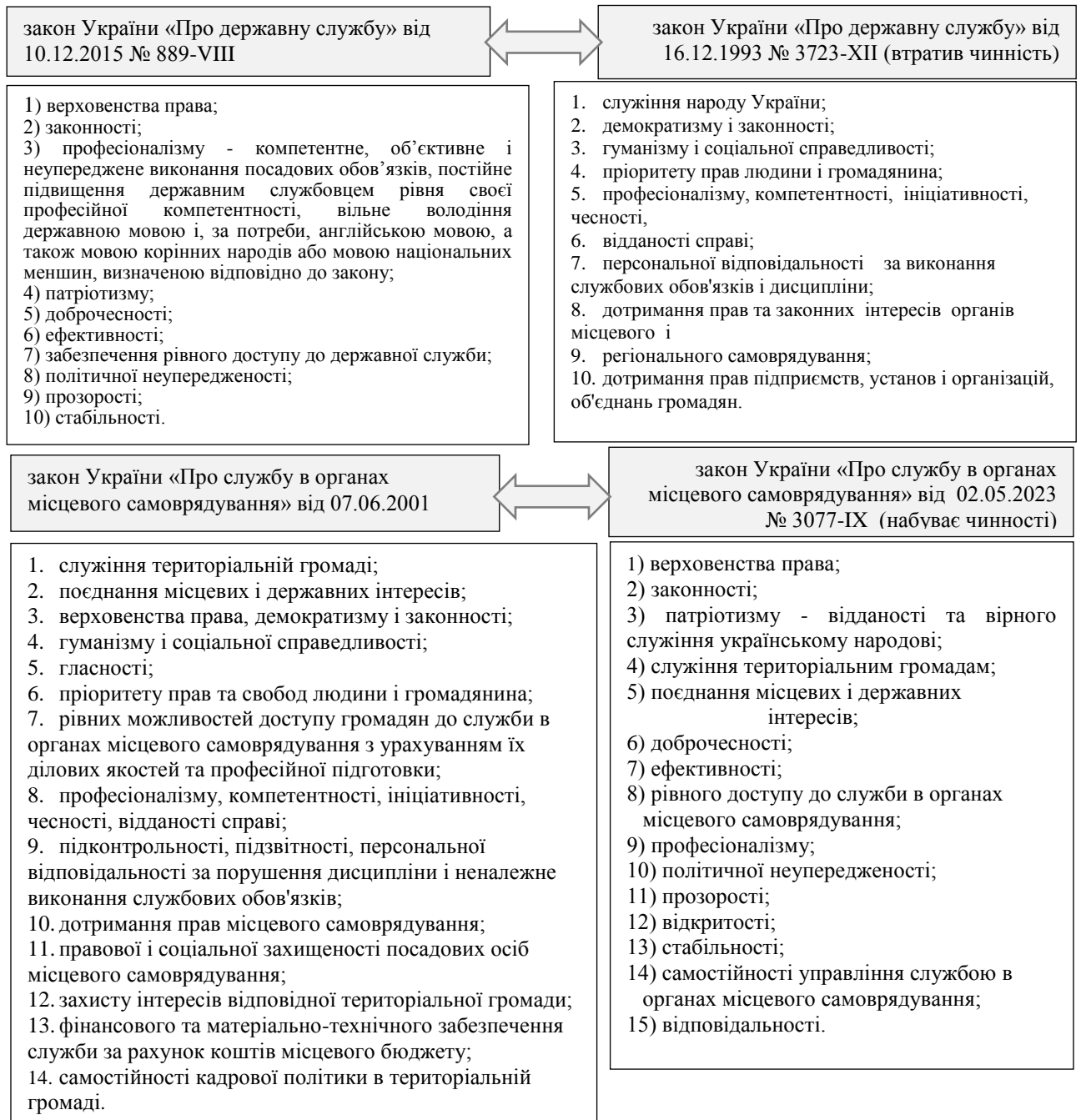


Рис. 1.1. Порівняння принципів державної служби у законах України

Джерело: узагальнено автором на підставі [9; 11; 12; 13;]



Принципи державної служби визначаються у законі України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII [9]. Але для порівняння ми навели принципи, що були зазначені в законі України «Про державну службу» від 16.12.1993 № 3723-XII [11], який втратив чинність (крім статті 37).

Порівняння принципів державної служби у законах України які є чинними [9; 11] і які втратили чинність [12] чи лише набувають чинності [13] дозволило нами виявити певні змістовні втрати серед принципів державної служби (відсутність принципу відповідальності у редакції закону «Про державну службу» від 2015 р.), але показало, що принцип професіоналізму є в усіх документах, що підтверджує важливість формування професійних компетентностей у державних службовців, так і у посадових осіб місцевого самоврядування.

У сучасних умовах які супроводжуються потужними глобальними викликами, світовою політико-світоглядною кризою, руйнівною дією війни, визначення та дотримання дієвих принципів державної служби набуває особливої актуальності. Принципи державної служби виконують ключову роль у формуванні цінностей, поведінкових стандартів і регулюванні відносин між службовцями та суспільством. Вони мають бути адаптовані до викликів сучасності, таких як цифровізація, глобалізація, інтеграційні процеси, а також до специфіки національних завдань, включаючи забезпечення обороноздатності та підтримку соціальної стійкості.

## **1.2. Теоретичний зміст механізму розвитку професійних компетентностей державних службовців та його складові**

Еволюція державної служби в незалежній Україні як окремої галузі професійної державно-управлінської діяльності продемонструвала, що принципи, методи та стиль управління мають безпосередній вплив на суспільно-економічні процеси країни та її позицію на міжнародній арені. Цей вплив особливо чутливий до глобальних трендів, таких як інтеграція,

гуманізація та глобалізація, однак водночас зберігає певну інертність, яка часто сповільнює модернізацію. Інерція значною мірою обумовлена специфічними національними характеристиками, включаючи історичну спадщину та поточні управлінські практики.

Формування унікальних рис державної служби в Україні відбувалося під впливом низки чинників факторів. Серед них можна виділити історично зумовлені обмеження, методологічні підходи, методичні та процедурні особливості, а також морально-психологічні аспекти, які формувались ще за часів адміністративно-командної системи державного управління. Частина цих характеристик є спадком радянського періоду, що наклав свій відбиток на організаційні та управлінські практики, а частина - результат сучасних реформ і прагнень до інтеграції з європейською спільнотою.

У підсумку, розвиток національної державної служби у напрямі посилення професіоналізму потребує подолання існуючих обмежень, адаптації до нових умов та впровадження інноваційних підходів. Принцип професіоналізму є одним із ключових елементів ефективної роботи державної служби, він дозволяє не лише зменшити вплив інерційних процесів, а й забезпечити її відповідність сучасним стандартам ефективності, прозорості та орієнтації на суспільні потреби.

Механізм розвитку професійної компетентності державних службовців - це сукупність організаційних, правових, методичних, інформаційних та інституційних інструментів, процедур і заходів, спрямованих на забезпечення ефективного вдосконалення знань, умінь, навичок, особистісних якостей і професійної культури державних службовців, необхідних для якісного виконання їхніх посадових обов'язків. Основні складові механізму ми визначили так:

– організаційний компонент включає планування та реалізацію програм підвищення кваліфікації, тренінгів, стажувань та інших форм професійного навчання;

– нормативно-правове забезпечення визначає законодавчі рамки, процедури та стандарти підготовки та розвитку компетенцій державних службовців;

– методичний компонент передбачає використання сучасних освітніх технологій, методик і підходів до навчання;

– інформаційний компонент забезпечує доступ до знань, освітніх матеріалів, тренінгових платформ, баз даних та іншої інформації, необхідної для навчання;

– оціночний компонент включає механізми моніторингу та оцінювання результатів розвитку професійних компетентностей.

Відповідно, професійна компетентність – це багатогранне поняття, яке охоплює як глибоке знання предметної сфери, так і цілу низку професійних та особистісних характеристик, які забезпечують ефективну, самостійну та відповідальну діяльність людини. Вона включає сукупність спеціалізованих знань, практичних навичок, професійно значущих якостей особистості та здатність виконувати функції, що відповідають вимогам конкретної професійної сфери.

А. Мудрик при визначенні теоретичного змісту професійної компетентності звертає увагу як на «поглиблене знання предмета і сукупність професійних знань» [14], так і на «професійно значущі особистісні якості, що детермінують самостійну й відповідальну діяльність людини; здатність та уміння виконувати певні професійні функції; прояв єдності професійної та загальної культури; інтегративна характеристика фахівця, що демонструє готовність та визначає його здатність успішно здійснювати професійну діяльність; як важливий компонент підсистеми професіоналізму діяльності» [14].

Поняття «компетентний» у наукових дослідженнях не набуло єдиного значення. С. Кушнір наводить приклади характеристики «компетентного» як такого, що

«1) має достатні знання в якій-небудь галузі; який із чим-небудь добре обізнаний; тямущий; який ґрунтується на знанні; кваліфікований;

2) має певні повноваження; повноправний, повновладний» [15, с. 149].

В цьому прикладі дещо переплелись компетентності і компетенції. Компетентності – знання, навички, уміння тощо, тобто індивідуальні властивості державного службовця, яких він набув упродовж життя і упродовж навчання. Натомість компетенції – це повноваження, функції тощо, тобто ті дії, виконання яких пов'язані із посадою чи надані посадовою інструкцією.

Законодавчо принцип професіоналізму визначений як «компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, англійською мовою, а також мовою корінних народів або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону» [12]. Професіоналізм потребує високого рівня знань, навичок і компетенцій, істотних для виконання службових обов'язків державним службовцем. Державні службовці мають бути здатні:

- аналізувати суспільні проблеми, ідентифікувати серед них складні;
- приймати обґрунтовані рішення, у тому числі в екстремальних умовах;
- ефективно і раціонально управляти державними ресурсами з урахуванням їх обмеженості тощо.

Одним із ключових аспектів професійної компетентності є її нерозривний зв'язок із реальними умовами та контекстом, у яких вона реалізується. Компетентність передбачає оволодіння людиною специфічними компетенціями – знаннями, навичками, здібностями та ціннісними орієнтирами, які дозволяють ефективно діяти в конкретній сфері.

Некомпетентність чи недостатня компетентність у державній службі може призвести до непродуманих рішень, фінансових втрат і зниження ефективності державного управління. Наприклад, у розвинутих країнах, таких як Швеція чи Німеччина, професіоналізм службовців став основою сталого

розвитку і сприяння адаптації до викликів сучасності, таких як цифровізація чи зміна клімату.

З урахуванням «існуючих теоретико-емпіричних доробок» [15] С. Кушнір пропонує до наукового розгляду «архітектоніку структурного змісту професійної компетентності державних службовців» [15], він виокремив «спеціально-професійну», «емоційно-регулятивну», «поведінково-діяльнісну», «комунікативну», «соціально-психологічну» складові професійної компетентності державних службовців [15], ми додали ще й морально-етичну складову, як таку, що є надважливо., особливо в умовах загроз, невизначеності і стресу, викликаних війною.

Нами узагальнено компоненти розвитку професійної компетентності державних службовців на рис. 1.2.

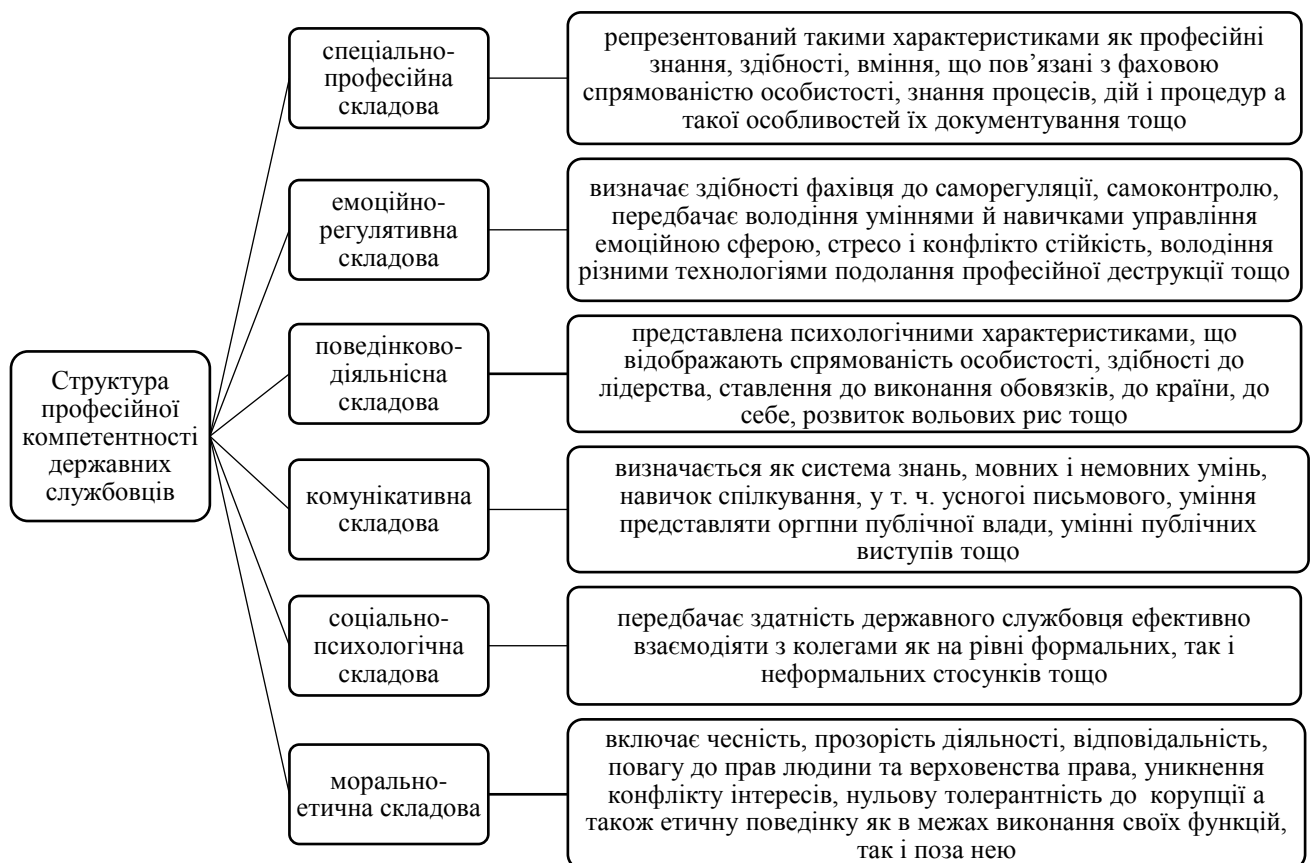


Рис. 1.2. Структура професійної компетентності державних службовців як компоненти механізму її розвитку

Джерело: розроблено автором з урахуванням [15].

Окремо зупинимось на морально-етичній компоненті механізму, яку вважаємо невід'ємною складовою професіоналізму державного службовця. Вона включає: чесність, прозорість діяльності, відповідальність, повагу до прав людини та верховенства права, нульову толерантність до корупції а також етичну поведінку як в межах виконання своїх функцій, так і поза нею.

Морально-етична компетентність державного службовця сприяє зміцненню довіри суспільства до державних інституцій. Якщо державний службовець дотримується етичних норм, він не тільки демонструє свою порядність, але й дає приклад для інших колег і для громадян. Наприклад, «Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» [16] від 05.08.2016 № 158 регулюють дії працівників, спрямовані на уникнення конфлікту інтересів та забезпечення рівного ставлення до громадян. Метою етичних правил «є зміцнення авторитету державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, формування позитивної репутації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, а також забезпечення інформування громадян про норми етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування стосовно них» [16].

Отже, професійна компетентність як складова механізму публічного управління проявляється у гармонійній взаємодії професійної культури з загальною культурою особистості, що дозволяє адаптуватися до роботи не лише в штатних умовах, а й в умовах війни, невизначеності і ризиків, приймати обгрунтовані рішення та спрямовувати зусилля на досягнення поставлених цілей. Таким чином, професійна компетентність є інтегративною ознакою фахівця, яка відображає його готовність до професійної діяльності та забезпечує її успішність.

Компетентність, однак, не є статичною якістю. Ми пропонуємо її розглядати як динамічну категорію, яка формується, розвивається та проявляється у професійній діяльності. Вона передбачає постійне

вдосконалення, саморефлексію, здатність до навчання та адаптації, що дозволяє фахівцю відповідати сучасним вимогам професійної діяльності.

Крім того, професійна компетентність є невіддільним компонентом ширшої системи професіоналізму, який включає знання, уміння, етичні принципи, соціальну відповідальність та здатність працювати в команді. Вона також спрямована на досягнення гармонії між професійними досягненнями, особистісним розвитком і суспільною користю, що робить її основою для ефективного функціонування спеціаліста у будь-якій сфері.

### **1.3. Інституційне і нормативно-правове забезпечення механізму розвитку професійних компетентностей державних службовців в умовах воєнного стану**

Механізм розвитку професійних компетентностей державних службовців в умовах воєнного стану спрямований на створення умов для професійного зростання державних службовців, адаптації глобальних викликів, до змін у законодавстві та управлінській практиці, а також підвищення ефективності діяльності державного управління, які зумовлені масштабним руйнівним впливом війни.

Загалом «правове регулювання державної служби здійснюється Конституцією України, цим та іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постановами Верховної Ради України, указами Президента України, актами Кабінету Міністрів України та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби» [11].

Більш детально нормативно-правове забезпечення державної служби в частині правового статусу і компетенцій опирається на положення Конституції України [10], а особливості проходження державної служби визначені згідно закону України «Про державну службу» [11], а в органах місцевого

самоврядування на положення закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [12]. В цих базових документах визначені питання змісту державної служби, особливості прийняття на службу, проходження конкурсу на посаду, випробування (за необхідності), навчання, підвищення кваліфікації і проходження стажування, просування по службовій кар'єрі, матеріальне забезпечення і соціальні гарантії і відповідальність.

Загалом закон України «Про державну службу» визначає інститути системи управління державною службою та компетенції кожного з них. Згідно закону «система управління державною службою включає: Кабінет Міністрів України (*далі КМУ*- курсив наш, С.П) ; центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби (*сьогодні це Національне агентство з питань державної служби України (далі – НАДС)*- курсив наш, С.П); Комісія з питань вищого корпусу державної служби та відповідні конкурсні комісії; керівники державної служби; служба управління персоналом» [11].

Повноваження КМУ щодо управління державною службою визначаються законом України «Про Кабінет Міністрів України» від 27.02.2014 р. № 794-VII [17]. Зокрема, КМУ визначає ключові положення щодо державного управління та державної служби КМУ, як центральний орган виконавчої влади визначає загальну національну політику управління державною службою, «здійснює заходи щодо кадрового забезпечення органів виконавчої влади; розробляє і здійснює заходи, спрямовані на вдосконалення системи органів виконавчої влади з метою підвищення ефективності їх діяльності та оптимізації витрат, пов'язаних з утриманням апарату управління; вживає в межах своїх повноважень заходів щодо заохочення та приймає відповідно до закону рішення про притягнення до дисциплінарної відповідальності»[18, с. 125] а також визначає концептуально, спрямовує і координує роботу НАДС щодо питань державної служби (НАДС) через:



– затвердження стратегічних напрямів розвитку державної служби. Кабмін визначає політику та пріоритети у сфері державної служби, що реалізуються НАДС;

– здійснення нормативного регулювання діяльності НАДС. Уряд ухвалює постанови та розпорядження, які регулюють діяльність НАДС та забезпечують її відповідність загальнодержавній політиці;

– здійснення моніторингу і контролю виконання завдань згідно потреб реалізації політики розвитку державної служби. КМУ здійснює моніторинг реалізації НАДС завдань щодо підготовки, навчання та розвитку державних службовців, а також контроль забезпечення реформ у системі державної служби;

– здійснення погодження кадрових питань. КМУ бере участь у призначенні та звільненні керівництва НАДС;

– забезпечення фінансування діяльності НАДС. КМУ затверджує бюджет НАДС та контролює ефективність використання ресурсів;

Ця координація забезпечує узгодженість дій НАДС із загальнодержавною політикою і пріоритетами.

У контексті професійного розвитку державних службовців ключовим інститутом є НАДС, робота якого опирається на потреби реалізації загальної кадрової політики, визначеної КМУ і визначається законом України «Про державну службу» [11], положенням «Про Національне агентство України з питань державної служби», затвердженим постановою КМУ від 01.10.2014 р. № 500 [19] та інші документи. Саме НАДС «забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби» [11], а в частині формування професійних компетентностей здійснює наступні функції:

–«забезпечує визначення потреб у професійному навчанні державних службовців відповідно до вимог професійних стандартів;

–організовує із залученням навчальних закладів навчання державних службовців з метою удосконалення рівня володіння ними державною мовою, англійською мовою...;

–формує пропозиції щодо обсягів державного замовлення на професійне навчання ... для державних потреб на основі їхніх професійних компетенцій та розміщення затверджених обсягів ..., забезпечує своєчасне фінансування виконавців державного замовлення відповідно до ...державних контрактів;

–сприяє розвитку системи навчальних закладів, що здійснюють професійне навчання державних службовців, делегує їм повноваження з визначення змісту навчання державних службовців відповідно до вимог професійних стандартів;...

–організовує централізоване проведення оцінювання професійних компетентностей кандидатів під час проходження конкурсу ...;

–розробляє ...типові вимоги до професійної компетентності державних службовців категорії «А» та подає їх Кабінету Міністрів України для затвердження» [11].

«Комісія з питань вищого корпусу державної служби» - це «є постійно діючий колегіальний орган», вона «погоджує розроблені (НАДС - курсив наш П.С.) ...типові вимоги до професійної компетентності державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А»» [11] та здійснює низку функцій щодо державних службовців категорії «А»: організацію і проведення конкурсу, за потреби, здійснює дисциплінарні провадження.

Причому на нього покладені більшість функцій управління державною службою на рівні інституту державної влади: від організації проведення конкурсу, до прийняття рішень про звільнення. Він мотивує працівників для належного виконання своїх обов'язків та посилення професійних компетентностей як матеріально, так і заходами з проходження по службовій кар'єрі. Саме керівник затверджує всі документи щодо проходження державної служби: рішення про проведення конкурсу, про затвердження результатів конкурсного відбору, про прийом на роботу і договори про прийом на роботу, про звільнення, про дисциплінарні стягнення, про преміювання, присвоєння чергового рангу, затвердження індивідуальних планів державних службовців і їх звіти тощо.

Керівник державної служби наступна ланка системи управління державною службою, це «посадова особа, яка займає вищу посаду державної служби в державному органі, до посадових обов'язків якої належить здійснення повноважень з питань державної служби та організації роботи інших працівників у цьому органі» [18]. За залучення служби управління персоналом він реалізує процес проходження державної служби, у т.ч. вступ на державну службу, просування по службовій кар'єрі, оцінювання ефективності й персональний розвиток кожного державного службовця. Нами здійснено візуалізацію інститутів управління державною службою та виокремлено їх компетенції в частині формування професійних компетентностей державних службовців на підставі [11], рис. 1.3.

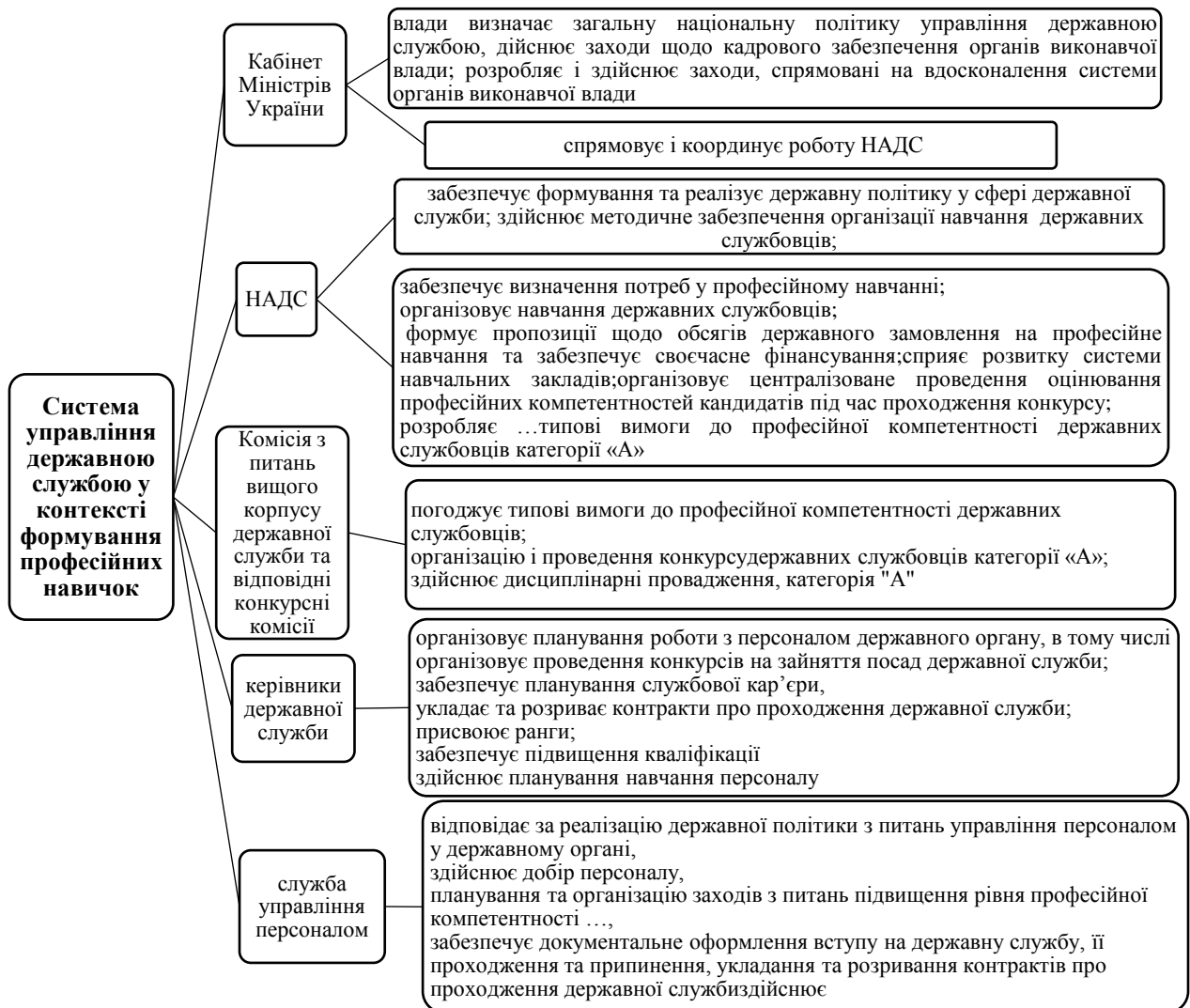


Рис. 1.3. Система інститутів управління державною службою та їх компетенції [11; 12; 17; 18]

Служба управління персоналом в інститутах державної влади і місцевого самоврядування здійснює функції, щодо забезпечення роботи керівника інституту в частині управління персоналом [11]. Власне, саме служба управління персоналом є «руками» керівника інституту та забезпечує реалізацію кадрової політики, здійснює планування, проведення і документування навчання і підвищення кваліфікації і стажування і здійснює організацію індивідуального планування державними службовцями

В умовах повномасштабної війни НАДС як центральний орган виконавчої влади щодо реалізації політики державної служби видав декілька нормативних документів і рекомендацій щодо роботи державної в умовах війни. Серед них «Внутрішні комунікації у воєнний та післявоєнний період: практичні поради для служб управління персоналом» від 15 березня 2022 року [20], «Як підтримати командний дух: практичні поради для служб управління персоналом» від 11 травня 2022 року [21], та роз'яснення щодо дій державних службовців у разі захоплення територій «Рекомендації щодо дій керівників державної служби, служб управління персоналом та інших державних службовців у разі захоплення населеного пункту та/або державного органу чи безпосередньої загрози його захоплення» від 17 березня 2022 р. [21] та інші документи, які вноормовують додаткову оплачувану відпустку, збереження права на посаду в державній службі тощо.

Узагальнюючи зазначимо, що функціонування системи інститутів управління державною службою під час війни в Україні зіткнулося з низкою ускладнень і загроз, зокрема такими:

Насамперед, державна служба зазнала численні кадрові втрати через мобілізацію, вимушене переселення або еміграцію багато державних службовців тимчасово чи назавжди залишили свої посади. Це призводить до дефіциту кадрів і збільшення навантаження на тих, хто залишається працювати. У зв'язку із втратами і виникненням нових потреб відбувається реорганізація функцій інститутів державної служби. У зв'язку з новими викликами інститути управління змушені швидко адаптувати свої функції до потреб воєнного часу,

зокрема забезпечення обороноздатності, гуманітарної допомоги, відновлення зруйнованої інфраструктури.

Постійні підвищені ризики фізичної безпеки державних службовців в умовах перебування у безпосередній близькості до зони ведення бойових дій чи загрози окупації території. Постійні ракетні удари, бойові дії, окупація окремих територій створюють загрози для життя і здоров'я працівників державної служби. Це ускладнює виконання ними обов'язків, особливо в регіонах, наближених до зони бойових дій та посилює психологічний тиск і стрес. Водночас, постійне перебування у стресовій ситуації, невизначеність і загроза життю негативно впливають на працездатність і мотивацію державних службовців.

Війна, окупація частини територій викликали зміну пріоритетів у державній політиці. Інститути управління змушені зосереджувати ресурси на воєнних потребах і вирішенні гуманітарних криз, відсуваючи на другий план інші важливі напрямки, що вимагає перегляду стратегічних цілей. Також втрата інфраструктури та ресурсів, знищення адміністративних будівель, документації, у тому числі й щодо таємних або особистих даних, комунікаційної інфраструктури та технічних засобів обмежує можливості інституцій ефективно виконувати свої функції. Деякі аспекти управління потребують термінових змін у законодавстві, що не завжди відбувається вчасно і якісно.

Сильного негативного впливу зазнають комунікації та координація дій. Збої в системах зв'язку, децентралізація управлінських функцій в умовах воєнного стану ускладнюють оперативну взаємодію між державними органами.

Фінансові і загалом ресурсні обмеження в умовах війни посилились. Війна створила значний дефіцит бюджету, що ускладнює фінансування діяльності інституцій державної служби, зокрема виплату зарплат, підтримку інфраструктури та впровадження інновацій.

Зрештою лише ефективне функціонування інститутів публічної служби в умовах війни може сформувати довіру громадян до державних інституцій.

Війна випробовує спроможність держави виконувати свої функції. Помилки чи затримки в управлінні можуть підірвати довіру населення до інститутів державної влади. Для подолання цих труднощів необхідні інноваційні підходи, реорганізація управлінських процесів і додаткове навчання кадрів, адаптоване до реалій воєнного часу.

## **Висновки до розділу 1**

1. У ході досліджено проаналізовані наукові роботи давніх класиків та сучасників державознавства та узагальнено теоретичне розуміння категорії «держава» як суверенна політико-правова організація суспільства, яка забезпечує управління соціальною, економічною та політичною сферою на певній території, регулюючи відносини між людьми, соціальними групами та інституціями через встановлення законів і механізмів їх реалізації. Вона є головним інструментом організації суспільного життя та гарантом захисту прав і свобод громадян держава є інституційною системою управління, яка забезпечує виконання законів, підтримку порядку та організацію суспільного життя. Інституційна система, за допомогою якої здійснюється державне управління, складається з елементів – інститутів публічної влади, де працюють державні службовці, посадові особи місцевого самоврядування, які загалом складають публічну службу. Державна служба є ключовим елементом публічної служби, її базисом і її зміст, згідно закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII. Державна служба відіграє ключову роль у реалізації публічного управління, слугуючи основою для формування і впровадження державної політики та забезпечення територіальної цілісності нашої країни, добробуту і безпеки суспільства.

2. З'ясовано теоретичну сутність механізму розвитку професійної компетентності державних службовців як сукупність організаційних, правових, методичних, інформаційних та інституційних інструментів, процедур і заходів, спрямованих на забезпечення ефективного вдосконалення знань, умінь,

навичок, особистісних якостей і професійної культури державних службовців, необхідних для якісного виконання їхніх посадових обов'язків. Доведено, що професійна компетентність як складова механізму публічного управління проявляється у гармонійній взаємодії професійної культури з загальною культурою особистості, що дозволяє адаптуватися до роботи не лише в штатних умовах, а й в умовах війни, невизначеності і ризиків, приймати обґрунтовані рішення та спрямовувати зусилля на досягнення поставлених цілей. Професійна компетентність є інтегративною ознакою фахівця, яка відображає його готовність до професійної діяльності та забезпечує її успішність. Професіоналізм потребує високого рівня знань, навичок і компетенцій, істотних для виконання службових обов'язків державним службовцем. Державні службовці мають бути здатні:

- аналізувати суспільні проблеми, ідентифікувати серед них складні;
- приймати обґрунтовані рішення, у тому числі в екстремальних умовах;
- ефективно і раціонально управляти державними ресурсами з урахуванням їх обмеженості тощо.

3. Визначено, що сукупність інститутів системи управління державною службою та їх компетенції щодо формування професійних компетентностей внаормовано законом України «Про державну службу». Також узагальнені особливості функціонування системи інститутів управління державною службою під час війни в Україні зіткнулося з низкою складностей і загроз, вони є такими: державна служба зазнала численні кадрові втрати через мобілізацію, вимушене переселення або еміграцію багато державних службовців тимчасово чи назавжди залишили свої посади; державні службовці працюють в умовах посилення психологічного тиску і стресу; втрата комунікаційної інфраструктури та технічних засобів обмежує можливості інституцій ефективно виконувати свої функції; посилились фінансові і загалом ресурсні обмеження в умовах війни, створився значний дефіцит бюджету, що ускладнює фінансування діяльності інституцій державної служби тощо.

## РОЗДІЛ 2

### СТАН ТА ДИНАМІКА МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

#### 2.1. Аналіз стану реалізації стратегії реформування державної служби у контексті набуття професійних компетентностей державних службовців

Ефективне і дієве врядування виступає ключовим чинником, що визначає конкурентоспроможність держави, стимулює розвиток її економіки та створює фундаментальні передумови для інтеграції до європейської спільноти. Для створення такої державної служби і забезпечення ефективної роботи її інститутів необхідно побудувати професійну, результативну, ефективну, прозору і ефективну систему органів виконавчої влади. Зростання професійності державних службовців має не лише посилює міжнародний імідж держави, але й відіграє важливу роль у зміцненні довіри громадян та бізнесу до державних інституцій, що є невід'ємною складовою сталого розвитку суспільства.

Сучасний стан системи набуття професійних компетентностей державних службовців в Україні визначається двома основними факторами:

По-перше, позитивний фактор, чинність «Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки» (далі – Стратегія), метою якої «є побудова в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду» [23] а однією з ключових результатів є «формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян» [23]. Стратегія не лише пропонує План заходів і індикатори оцінки її реалізації з боку інститутів державної служби, а й спонукає державних службовців до розвитку, вдосконалення своїх навичок і компетенцій для вирішення власних потреб (просування по службі, підвищення винагороди



тощо), а й для забезпечення поступу до євроінтеграції, сприяння покращенню позицій України у міжнародних рейтингах тощо.

По-друге, негативний фактор – війна й руйнівні наслідки великого масштабу висуває нові вимоги до державних службовців. Як ми зазначали у своєму виступі конференції, «війна вносить суттєві корективи в стратегічні пріоритети держави, фокусуючи увагу на обороні, безпеці, гуманітарній допомозі та відновленні постраждалих регіонів. Це викликає і певні особливості щодо формування професійних компетентностей державних службовців. Державні службовці мають адаптувати свої знання і вміння до нових умов, що потребує додаткового навчання і формування нових компетентностей, зокрема у сфері кризового менеджменту, комунікацій в екстремальних умовах та управління проєктами» [24].

Україна продемонструвала готовність до модернізації системи державного управління для просування інтеграції з Європейським Союзом (далі - ЄС) і для забезпечення спроможності інститутів державної служби забезпечити основи демократії, безпеку і територіальну цілісність країни. І якщо в цілому можна визнати, що Україна вже досягла певного прогресу в реформуванні окремих сфер державного управління, в окремих питаннях спостерігаємо гальмування реформи державного управління, хоча ключові нормативні документи з планування реформування державного управління (далі – РДУ) визначають його як основний пріоритет держави. Цьому є низка причин: це і опір змінам з боку застарілої але міцної системи, і слабке прораховування необхідних ресурсів для реалізації реформ, і низький рівень професійних компетентностей для багатьох державних службовців.

Для усвідомлення актуального стану реформування державної служби, звернімось до «Звіту про базові вимірювання» [25], в якому до оцінки напряму «Державна служба та управління людськими ресурсами» запропоновано аналіз по ключовим показникам, перший серед них «Адекватність політики, законодавчої бази та інституційної організації системи для професійного управління людськими ресурсами на державній службі» [25], він вимірює

наявність і ступінь адекватності політики, нормативної й інституційної бази для управління персоналом і визначається сукупно за 8 субіндикаторами (рис. 2.1.)

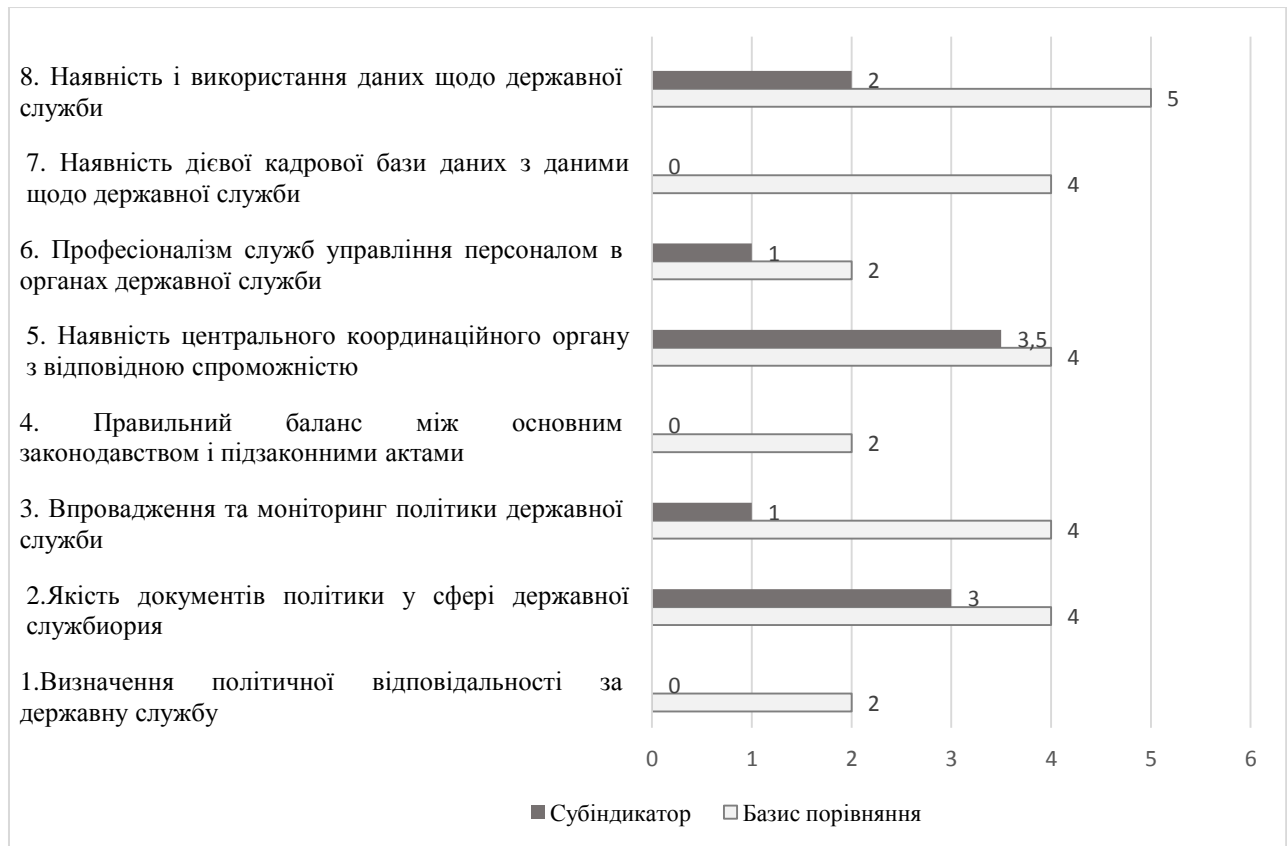


Рис. 2.1. Рівень досягнення індикатора «адекватність політики, законодавчої бази та інституційної організації системи для професійного управління людськими ресурсами на державній службі» [25]

Джерело: побудовано автором за даними [25].

Як бачимо, за даними аналізу станом на 2018 р. (пізніше виміри не проводились) індикатор адекватності політики досяг рівня 10,5 з 27 пунктів.

Найвищого рівня досяг показник 5 «Наявність центрального координаційного органу з відповідною спроможністю», 3,5 балів з 4 можливих. Тут, насамперед, йдеться про діяльність НАДС, як інституту реалізації державної політики щодо державної служби, який давно працює і відіграє важливу роль. Водночас, субіндикатори 1, 4, 7 отримали по 0 балів, суттєво вплинувши на загальний рівень адекватності політики. І якщо на сьогодні ми можемо говорити про покращення ситуації щодо створення кадрової бази (показник 7), зокрема створений Єдиний портал вакансій державної служби [26], який працює в реальному часі, то щодо питань політичної

відповідальності, вона у «сфері державної служби чітко не визначена» [26]. Щодо питань балансу між законними і підзаконними актами (субіндикатор 4), то ми можемо говорити про відсутність чіткого законодавчого планування, наявність суперечностей між законами і підзаконними актами і відставання законодавчо-нормативного забезпечення від реалій сьогодення, вимог війни, тощо.

Тож на сьогодні у площині нашого дослідження важливими є положення Стратегії саме в частині «Державної служби та управління людськими ресурсами» [23] щодо «реформування системи професійного навчання державних службовців, зокрема шляхом впровадження сучасної цілісної, мобільної та гнучкої системи професійного навчання державних службовців з розвинутою інфраструктурою та належним ресурсним забезпеченням, яка орієнтована на розвиток компетентностей та потреби у професійному розвитку державних службовців» [25]. У цих умовах система набуття професійних компетентностей державної служби в Україні потребує ідентифікації проблем і визначення можливостей для трансформації механізмів розвитку професійних компетентностей.

Стратегія [23] визначила такий напрям реформування як «професійний розвиток і навчання державних службовців» [23]. Просування реалізації цього напрямку реформування публічної служби упродовж періоду чинності Стратегії і пізніше зазнало багатьох змін. Ключовим моментом тут, на наш погляд, було узгодження плану дій із Програмою SIGMA, якою запропоновані принципи діяльності «публічної адміністрації, відповідність яким тієї чи іншої держави дозволяє оцінити, де саме знаходиться ця держава на шляху до належного врядування» [27]. Ці принципи реформування державної служби розроблені ще у 2014 р. для країн-кандидатів на вступ до ЄС за інформаційної і методичної підтримки Європейської Комісії та враховують основні вимоги, яких Єврокомісія рекомендує дотримуватися під час процесу інтеграції до ЄС. Принципи визначають розуміння належного державного врядування на

практиці, окреслюють основні вимоги до державної служби, містять систему моніторингу, містить низку встановлених контрольних показників [28].

Для розуміння знаходження системи державної служби України за індикатором «Професійний розвиток і навчання державних службовців», який висвітлює наскільки чинні механізми (правовий, організаційний, оцінювання, мобільності та кар'єрне просування) забезпечують професійний розвиток на демократичних і справедливих засадах ми наводимо досягнення цього показника станом на 2018 р. (пізніше оцінка не проводилась) згідно Звіту про базові вимірювання [25] цей показник набрав 27 із 42 балів [25], за субіндикаторами інформація наведена на (рис. 2.2).

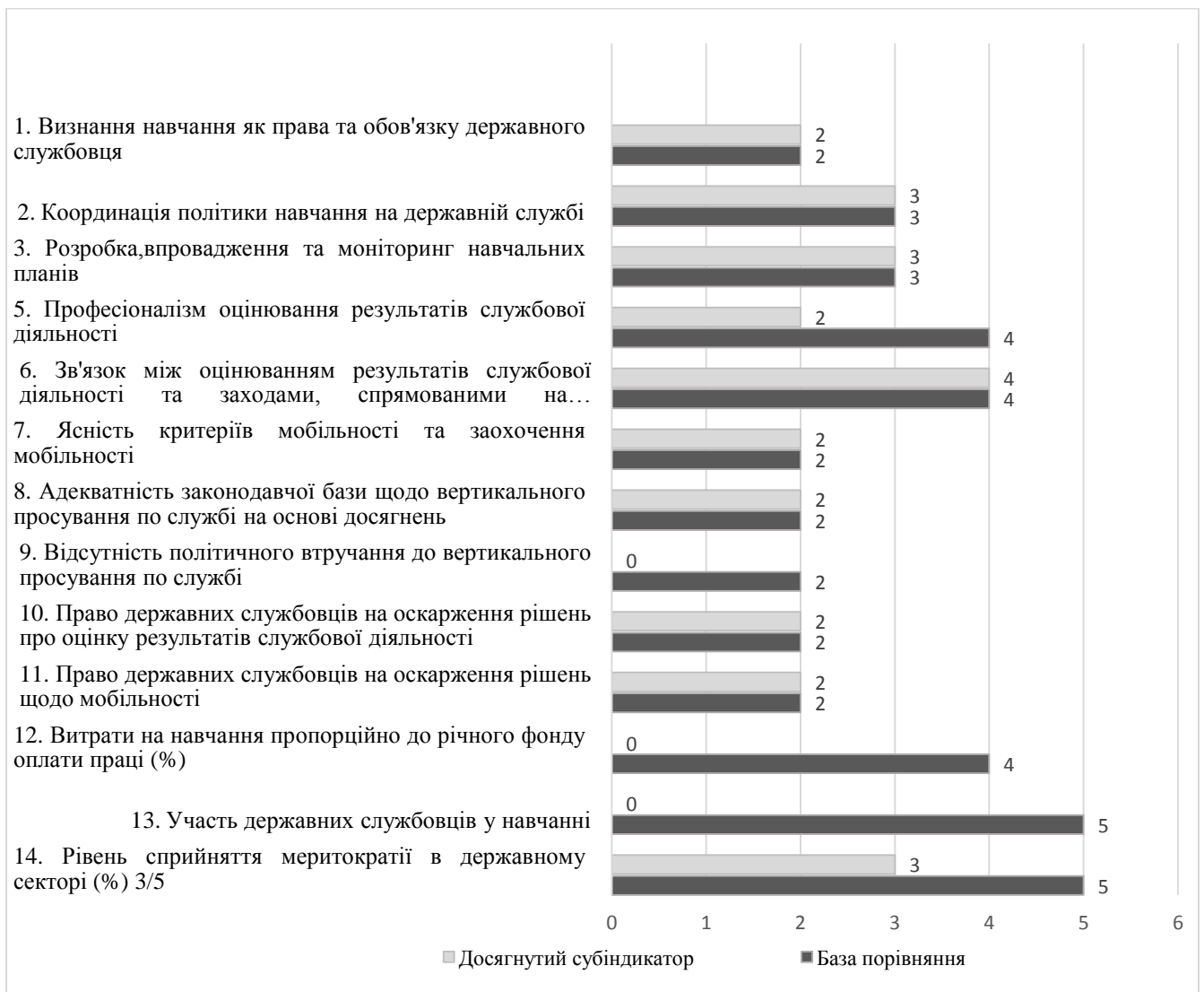


Рис. 2.2. Рівень досягнення індикатора «професійний розвиток і навчання державних службовців»

Джерело: побудовано автором за даними [25]

Як бачимо, не всі заплановані субіндикатори, зокрема, витрати на навчання самими державними службовцями (субіндикатор 7), є мінімальними, точніше сказати, державні службовці не мають наміру витратити власні кошти на своє навчання. Тут можливо, спрацювало те, що закон України «Про державну службу» 2015 р. [9] визначає загальну навчання державних службовців та містить положення про необхідність професійної підготовки, це розглядається і як право, і як обов'язок і «передбачає право на навчання, що оплачується державою, відповідно до потреб державного управління» [29].

З позитивних зсувів щодо посилення позицій набуття професійних навичок, насамперед зазначимо, що було прийнято «Порядок організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування» [30] від 26 листопада 2019 р. № 211-19., яким було встановлено вимоги з «організації підвищення кваліфікації державними службовцями» [30] з визначенням вимог до змісту і структури програм та джерелом фінансування. Це важливий крок, адже підвищення кваліфікації державних службовців є важливим з кількох ключових причин, які пов'язані з ефективністю роботи державної служби, адаптацією до сучасних викликів і потреб суспільства.

Також посилили позиції професійної підготовки «Вимоги до змісту і структури програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [31] від 02.11.2022 № 107-223, які з метою оцінювання програм навчання державних службовців, їх змісту і структури розробив і затвердив НАДС. Вимоги уже в цьому періоді часу, в умовах війни встановлюють питання якості програм та забезпечують досягнення індикаторів поза межами Стратегії. Ну і особливої значущості набуло розроблення і прийняття «Стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти» № 1001 від 04 серпня 2020 року [32].

Прийняття цього Стандарту вищої освіти стало надзвичайно важливим адже встановлює єдині вимоги до змісту, структури та результатів навчання за спеціальністю. Це забезпечує уніфікований підхід до підготовки фахівців у всіх закладах вищої освіти, що дозволяє уникнути розбіжностей у рівні знань і компетенцій випускників. До того ж, формування Стандарту з урахуванням міжнародних рекомендацій і передового досвіду в галузі публічного управління сприяє гармонізації української освіти з європейськими практиками, що важливо в контексті євроінтеграційних прагнень України. Завдяки Стандарту визначаються конкретні результати навчання, які охоплюють ключові компетентності у сфері публічного управління та адміністрування. Це включає знання законодавства, навички управління проєктами, стратегічне планування, комунікацію, діджитал-інструменти, а також етичні принципи роботи в державному секторі. Зрештою, ухвалення Стандарту вноرمувало підготовку фахівців, здатних ефективно працювати в умовах реформування державного управління, що включає децентралізацію, оптимізацію управлінських процесів, впровадження антикорупційних механізмів, розвитку механізмів набуття професійних компетенцій із урахуванням суспільних і глобальних викликів.

Тому можемо констатувати факт, що сфера публічного управління постійно змінюється під впливом таких факторів, як діджиталізація, економічні кризи, екологічні загрози та війна. Стандарт дозволяє врахувати ці зміни, забезпечуючи адаптацію навчальних програм до реальних потреб суспільства та державного управління. Відповідно, прийняття Стандарту для спеціальності 281 стало стратегічно важливим кроком, що забезпечує системну підготовку висококваліфікованих кадрів, готових до виконання ключових завдань у сфері публічного управління, та відповідає сучасним вимогам і потребам суспільства.

Розуміння сутності професійного потенціалу приводить нас до погляду на це як на «цілеспрямований процес», він має тривати «протягом всього життя та має свої особливості на кожному окремому етапі професійного шляху», це природньо, бо упродовж життя змінюється запит людини, державного службовця, до професійних навичок відповідно до запиту суспільства, «які

відповідають суспільним вимогам, реалізуються згідно цих вимог та у відповідності до власних потреб, інтересів, ціннісно-мотиваційних та особистісно-професійних орієнтирів тощо» [47, с. 42]

Наприклад А. Миколук також вважає, що необхідно змінювати тематику освітніх напрямів, він пише, що «на місцевому рівні наразі актуальне навчання за напрямами:

- робота з внутрішньо переміщеними особами (*та усіма особами, що так чи інакше постраждали від війни* – курсив наш, С.П);

- налагодження отримання та розповсюдження гуманітарної допомоги;

- цивільний захист населення;

- проведення заходів щодо оборони територіальних громад;

- інформаційне забезпечення та запобігання фейкам» [33], або інформаційна гігієна;

- психологічна допомога;

- забезпечення безпеки і координації дій в умовах загрози тощо.

Ми вважаємо за доцільне введення в коло професійних навчання громадянським компетентностям та основам демократії. Щодо дослідження питань необхідності формування громадянських компетентностей у державних службовців України як ключової професійної компетентності, то можемо визнати, в науці це доволі новий напрям розробок, який набув уваги десь починаючи із 2017 р. і то у обмеженої кількості науковців (Л. Задорожна, Л. Івашова, Т. Крушельницька, О. Матвеева, Ю. Молчанова та ін.). Втім, з початком повномасштабної війни ситуація кардинально змінилась і сьогодні набуття громадянських компетентностей у багатьох освітньо-професійних програмах включена в перелік фахових.

## **2.2. Механізм розвитку професійних компетентностей на прикладі Комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради**

Механізм набуття професійних компетентностей опирається на систему набуття професійних компетентностей державними службовцями в Україні, яка є сукупністю взаємопов'язаних інституцій, механізмів, процесів і нормативно-правових інструментів, спрямованих на забезпечення професійного розвитку державних службовців шляхом формування, удосконалення та оцінювання їхніх знань, навичок, умінь і ціннісних орієнтацій, необхідних для ефективного виконання службових обов'язків.

Складові системи, відповідно опираються на інституційну основу, ключовим інститутом якої є НАДС, який ініціює і координує розвитку професійних компетентностей процесу, але реалізується процес насамперед за допомогою мережі навчальних закладів та тренінгових центрів. Саме вони забезпечують освітні послуги для державних службовців, включаючи спеціалізоване навчання, тренінги, семінари, опираючись на національні і європейські стандарти освіти, у тому числі, освіти упродовж життя.

Ця система є гнучкою, адаптованою до потреб сучасності, зокрема у воєнний час, і покликана забезпечити компетентне та професійне виконання службових обов'язків в інтересах суспільства. Важливим елементом, зазначає методологія набуття професійних компетенцій та цільове спрямування тематики навчання.

Також додамо, що Європейські стандарти освіти, в яких зроблено фокус на навчання упродовж життя, чого треба досягти і в Україні визначені в таких документах ЄС: «Меморандум безперервної освіти Європейського Союзу (A Memorandum of Lifelong Learning)» [35], який визначає загальні наміри країн-членів щодо уніфікації освіти упродовж життя. Наступним за хронологією є «Рамка кваліфікацій Європейського простору вищої освіти (The framework of qualifications for the European Higher Education Area)» [36], є системним і



структурованим поданням кваліфікацій. Цей документ зумовив і в Україні переглянути «Національну рамку кваліфікацій»[37], що відбулось у 2021 р. І ще один важливий освітній документ ЄС - «Європейська рамка кваліфікацій для навчання впродовж життя (The European Qualifications Framework for lifelong learning)» [38]. Тому з метою забезпечення набуття професійних компетентностей актуальних вимогам часу, викликам війни та у відповідності з вимогами реформи державної служби важливим елементом системи освіти є навчання упродовж життя.

Важливим елементом системи набуття і розвитку професійних компетентностей державних службовців в Україні є навчальні заклади, які, власне і реалізують процес навчання, тобто провайдери набуття компетентностей. Загалом, «станом на 31 грудня 2020 року в Україні 119 закладів вищої освіти провадили освітню діяльність у сфері вищої освіти ... за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»» [29, с. 49]. Для порівняння у 2018–2020 рр. таких закладів налічувалось 109, з них 9 (8,3%) навчали фахівців для державної служби та ОМС у Дніпропетровській області [29, с. 49]. Також зазначимо, що із загального числа навчальних закладів, які мають Освітньо професійні програми зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування» 94 закладів освіти, що склало 86%, – це об'єкти державної власності, 11 закладів (11%) – перебувають у приватній власності, а 3 заклади (3%) у комунальній власності, серед них і Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради (далі - КЗВО «ДАНО» «ДОР») [29, с. 49].

Таким чином, складові системи набуття і розвитку професійних компетентностей державних службовців в Україні такі: інституційна основа, нормативно-правова база, механізми професійного розвитку і навчання упродовж життя, процес оцінювання компетентностей, методологія освітнього процесу. Ці складові виокремлені нами в табл. 2.1.

Розглянемо механізм розвитку професійних компетентностей державних службовців на прикладі КЗВО «ДАНУ» «ДОР», заснована 11 жовтня 2017 р. згідно рішення Дніпропетровської обласної ради від № 254-10 [39].

Таблиця 2.1

Складові системи набуття і розвитку професійних компетентностей державних службовців в Україні

Складові системи	Елемент	Функції
Інституційна основа	Національне агентство України з питань державної служби (НАДС)	координує процес професійного розвитку службовців, розробляє стандарти та програми навчання
	Навчальні заклади та тренінгові центри	забезпечують освітні послуги для державних службовців, включаючи спеціалізоване навчання, тренінги, семінари
	Керівники органів державної служби	визначають потреби в професійному розвитку персоналу і забезпечують його реалізацію
Нормативно-правова база	Законодавчі акти, Постанови Кабінету Міністрів України, Рішення НАДС тощо	регулюють професійний розвиток державних службовців, зокрема Закон України «Про державну службу» [9] та деталізують процедури навчання та атестації
Механізми професійного розвитку і навчання упродовж життя	Освіта	Набуття теоретичних знань і практичних навичок згідно «Стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»» [32]
	Підготовка	отримання нових знань та навичок для службовців, які змінюють функції або посади
	Підвищення кваліфікації	регулярне вдосконалення компетентностей, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків [35; 36; 37; 38]
	Стажування	стимулювання службовців до самостійного навчання через відкриті курси, тренінги тощо [38]
	Самоосвіта і неформальна освіта	практичне навчання у реальних умовах роботи та проходження тренінгів для покращення навичок
Процес оцінювання компетентностей	Атестація	оцінка результатів навчання через атестацію, тестування або зворотний зв'язок [38]
	Моніторинг	моніторинг професійного розвитку службовців для виявлення прогалин та формування індивідуальних планів розвитку
Методологія освітнього процесу	Змістова складова	навчальні програми, які охоплюють базові компетентності (правові, управлінські, цифрові) та спеціалізовані знання залежно від сфери діяльності
	Актуальність напрямів	тематика навчання з актуальних питань (антикризове управління, діджиталізація, європейська інтеграція, права людини, інші теми цільового спрямування).
	Інформаційно-технологічна складова	використання онлайн-платформ для дистанційного навчання, тестування та обміну досвідом

Джерело: складено автором за врахування [9; 32; 35; 36; 37; 38]

Згідно Статуту, основною метою діяльності КЗВО «ДАНУ» «ДОР» «забезпечення умов, необхідних для отримання особами вищої освіти та інших

освітніх послуг, перепідготовка фахівців для потреб регіону та держави, здатних вирішувати завдання ефективного розвитку окремих суб'єктів господарювання і соціально-економічної системи в цілому» [40].

Освітня діяльність КЗВО «ДАНО» «ДОР» ґрунтується на концептуальних засадах, визначених Національною доктриною розвитку освіти» [42], законом України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII [43] та іншими нормативними документами, що встановлюють процес освіти. «Основним методологічним і методичним орієнтиром у досягненні мети є ідея цілісного підходу до особистості суб'єктів освітнього процесу» [42]. Ключовою особливістю КЗВО «ДАНО» «ДОР» є фокус на підвищення кваліфікації державних службовців, яку можна вважати інвестицією у майбутнє країни, сприяє її сталому розвитку, підвищує рівень довіри суспільства до державних інституцій і забезпечує високу якість державного управління. Це стало особливо важливим, сьогодні, у складний для країни період, який вимагає від державних службовців спроможності швидко адаптуватися до роботи в умовах небезпеки, здатності організовувати ефективну роботу та приймати стратегічні і оперативні рішення відповідно із поставленими завданнями.

Відповідно до Статуту діяльність КЗВО «ДАНО» «ДОР» реалізується на таких принципах: «автономії та самоврядування; розмежування прав, повноважень і відповідальності Органу управління майном, органів управління Академії та її структурних підрозділів; поєднання колегіальних та єдиноначальних засад; незалежності від політичних партій, громадських і релігійних організацій» [42].

Фокус освітньої діяльності КЗВО «ДАНО» «ДОР» на безперервності освіти, освіті упродовж життя повністю відповідає завданням «Стратегії реформування державної служби», особливо у контексті підготовки та розвитку професійних компетентностей державних службовців. Цей напрям діяльності забезпечує безперервне професійне вдосконалення, оновлення знань, навичок і компетенцій працівників державних органів протягом усієї їхньої кар'єри.

Його актуальність обумовлена на лише реформуванням суспільних відносин у публічному управлінні, як то децентралізація, реформа державної служби, реформа місцевого самоврядування чи зміною технологій й перехід до цифрової держави, але насамперед потребам швидкого і дієвого державного управління в умовах війни. Адже для ефективної роботи державні службовці повинні постійно розширювати свої знання й удосконалювати компетенції, аби відповідати новим викликам. Основні напрями і ключові завдання освітньої діяльності КЗВО «ДАНО» «ДОР» узагальнені нами в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Основні напрями і ключові завдання освітньої діяльності  
КЗВО «ДАНО» «ДОР»**

Основні напрями діяльності	Ключові завдання освітньої діяльності
<p>1. «підвищення кваліфікації педагогічних працівників, державних службовців, працівників органів місцевого самоврядування, інших фахівців;</p> <p>2. спеціалізація фахівців;</p> <p>3. стажування фахівців;</p> <p>4. науковий і методичний супровід діяльності і розвитку дошкільної, загальної середньої, професійно-технічної, позашкільної освіти;</p> <p>5. інноваційна діяльність з розробки, апробації, експертизи нових навчальних технологій і моделей управління, сприяння їх запровадженню в діяльність навчальних закладів;</p> <p>6. здійснення фундаментальних і прикладних досліджень у галузі освіти, їх запровадження у практику; підготовка згідно з державним та регіональним замовленнями і договірними зобов'язаннями висококваліфікованих фахівців різних ступенів вищої освіти;</p> <p>7. підготовка згідно з державним та регіональним замовленнями і договірними зобов'язаннями висококваліфікованих фахівців різних ступенів фахової передвищої та середньої освіти;</p> <p>8. здійснення міжнародного співробітництва» [42]</p>	<p>9. «створення умов для неперервності освіти педагогічних та інших працівників;</p> <p>10. виконання замовлень щодо забезпечення фахового зростання педагогічних, науково-педагогічних, керівних та інших працівників навчальних закладів відповідно до законодавства України та з урахуванням порядку атестації фахівців;</p> <p>11. надання освітніх послуг, консультацій за замовленням навчальних закладів різних типів і форм власності, органів влади та самоврядування, місцевих органів управління освітою, методичних установ, окремих осіб;</p> <p>12. проведення експертизи якості навчання й управління в навчальних закладах різних рівнів;</p> <p>13. проведення наукових досліджень, розробка і впровадження інноваційних освітніх технологій у практику роботи навчальних закладів;</p> <p>14. науково-методичне забезпечення навчально-виховного процесу, психолого-педагогічний супровід інноваційної діяльності освітян;</p> <p>15. керівництво, координація діяльності, надання науково-методичної допомоги районним і міським методичним службам;</p> <p>16. провадження освітньої діяльності, яка забезпечує здобуття особами вищої освіти відповідного рівня та ступеня за обраними ними спеціальностями;</p> <p>17. провадження на високому рівні освітньої діяльності, яка забезпечує здобуття особами фахової передвищої та середньої освіти за обраними ними спеціальностями;</p> <p>18. провадження наукової діяльності шляхом проведення наукових досліджень і забезпечення творчої діяльності учасників освітнього процесу;</p> <p>19. підготовки наукових кадрів вищої кваліфікації та використання отриманих результатів у освітньому процесі;</p> <p>20. формування особистості шляхом патріотичного, правового,</p> <p>21. екологічного виховання, утвердження в учасників освітнього процесу моральних цінностей, соціальної активності, громадянської позиції та відповідальності, здорового способу життя, уміння вільно мислити й самоорганізовуватися в сучасних умовах;</p> <p>22. поширення знань серед населення, підвищення освітнього і культурного рівня громадян;</p> <p>23. налагодження міжнародних зв'язків та провадження</p>

Організаційно-функціональна структура навчального закладу визначає основні напрями його діяльності, забезпечує ефективний розподіл повноважень і обов'язків між структурними підрозділами, створює умови для досягнення стратегічних цілей, сприяє оптимізації управлінських процесів, а також формує основу для продуктивної взаємодії всіх учасників освітнього процесу і осіб, зайнятих у допоміжних сферах. Нами наведена організаційно-функціональна структура КЗВО «ДАНУ» «ДОР» (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Організаційно-функціональна структура КЗВО «ДАНУ» «ДОР»

Джерело: узагальнено автором на підставі [41].

У сучасному конкурентному середовищі особливо важливо, щоб здобувачі освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування» не лише оволоділи актуальними професійними навичками й зберігали конкурентоспроможність на ринку праці, вони мають набути компетентностей, які забезпечать вміння і спроможність ефективно працювати в екстремальних умовах, в умовах економічної і політичної невизначеності на безпеку і розвиток України. Тому освіта, у т.ч. безперервна освіта стає ключовим елементом забезпечення їх професійної ефективності та здатності адаптуватися до змін.

### **2.3. SWOT-аналіз актуального стану механізму набуття професійних компетентностей в Україні з урахуванням ризиків війни**

Очікуваним кроком виконання «Стратегії реформування державного управління на період до 2021 року» стало затвердження «Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [42], розпорядження КМУ від 01 грудня 2017 р. № 974-р. з яким розпочалась реформа професійної освіти і побудови нових механізмів її реалізації. Реформа була викликана низкою причин і наявних на той час проблем, серед них основні такі:

- «система підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації... державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад не відповідає сучасним вимогам до якості та змісту освіти...;
- ринок освітніх послуг з професійного навчання є не конкурентним, доволі закритим для недержавних суб'єктів надання освітніх послуг...;
- ринок освітніх послуг з професійного навчання є не конкурентним, доволі закритим для недержавних суб'єктів надання освітніх послуг...» [43].

Метою започаткованої реформи стало «визначення стратегічних напрямів, механізмів та строків формування сучасної ефективної системи професійного навчання державних службовців...» [43].

Війна внесла суттєві зміни у стратегічні пріоритети реформи, власне, існування держави. При цьому зроблено акцент на дипломатично-представницьку сферу, оборонну і безпекову діяльність, соціальну, гуманітарну, психологічну допомогу, медицину, відновленні постраждалих регіонів тощо. Здається, що освітня галузь і освітня компонента підготовки здобувачів відійшла на другий план. Це зумовило виникнення низки особливостей щодо формування професійних компетентностей державних службовців. Натомість, державні службовці виконуючи функції держави в умовах війни і мають швидко

адаптувати набуті раніше знання і вміння до екстремальних умов війни. Це змінює розуміння освіти і потребує додаткового навчання і формування актуальних для війни компетентностей. Тут навіть знання у сферах кризового менеджменту чи управління безпековими і відновлювальними проектами, отримані за мирного часу, потребують актуалізації. Тим більше це важливо, враховуючи, що воєнний стан супроводжується частими змінами в законодавстві, важливими постановами та новими розпорядженнями, які потребують ознайомлення і реалізації, що буває ускладнено блек-аутом чи ракетно-дроновими атаками. Це потребує від державних службовців високого рівня правової обізнаності та навичок роботи з нормативними документами в умовах високої динаміки змін, а тому потребує завчасно підготовленої знаннєвої платформи – актуальних професійних компетентностей.

Тому однією з ключових особливостей формування професійних компетентностей державного службовця є швидка адаптація до нових умов. І, як зазначають А. Жулавський, В. Гордієнко, Н. Малько, важливим є «формуванням вимог до посади, яку він обіймає, та основних обов'язків за посадою. Вагоме значення відіграє керівник державного органу, його бачення і стиль управління установою та персоналом, його об'єктивність та професійність в підборі фахівців» [43].

Цікавим є факт того, що державні службовці попри гостру необхідність набуття актуальних компетентностей для посилення своїх позицій на ринку праці не прагнуть одностайно розпочати нове навчання, бо не бачать зв'язку нового рівня набутої освіти із підвищенням заробітної плати чи просуванням по службі. Більше того, вони не виказують бажання навчатись за власний кошт.

Хоча згідно аналізу НАДС з питань перебігу реформи професійної освіти у 2018-2020 рр. визнано, що було «сформовано багатокомпонентну мотивацію до навчання. При цьому домінують їх бажання вдосконалити власні знання, уміння та навички (54,1 %) (*не переважаюча більшість* – курсив наш, С.П.), ефективніше та якісніше виконувати свою роботу (38,7 %), виключно дотримати законодавчі вимоги (30,1 %). Цікавість пропозиції щодо тематики

навчання як мотивацію відзначили лише 16,5 % опитаних» [44, с. 60]. Тобто за трьома з чотирьох названих показників опитування, зацікавленість висловила менша частина респондентів. Це, власне підтверджують і самі дослідники за результатами опитування серед державних службовців, представників служб управління персоналом та провайдерів освітніх послуг (освітніх закладів). Зокрема у Звіті зазначено: «серед ключових проблем у системі професійного навчання, що потребують вирішення протягом найближчих 5 років, домінує низька мотивація публічних службовців до навчання (це відзначили 29,9 % публічних службовців, 26,5 % працівників служб управління персоналом, 39,2 % представників провайдерів)» [44, с. 60].

Якщо говорити про підвищення кваліфікації державних службовців, то упродовж 2020–2022 рр. «НАДС затвердило 1570 загальних програм підвищення кваліфікації, з яких реалізовано 1090 (69%)» [45]. Це може говорити, з одного боку, про обмеженість доступу провайдерів до системи надання послуг з підвищення кваліфікації і, з другого боку, про обмеженість головного провайдера цих послуг, Української школи управління, реалізувати весь обсяг послуг з підвищення кваліфікації. Тут спостерігається негативний вплив політики єдиного замовника освітніх послуг для державних службовців, який через усунення інших замовників став фактично монополістом державного замовлення.

Ще одним ключовим аспектом, що визначає специфіку формування компетенцій державних службовців у воєнний час, є зростання уваги громадськості до роботи органів влади. Суспільство, особливо в умовах воєнного стану, очікує від державних інституцій більшої відкритості, прозорості та підзвітності а надто і неприйняття корупції, унеможливлення конфлікту інтересів тощо. Відповідно, державні службовці повинні володіти цими та іншими компетенціями, які сприяють дотриманню високих етичних стандартів, ефективному спілкуванню з громадян зміцненню довіри до державних інституцій.



Також маємо визнати, що війна створює значні психологічні навантаження як на населення, так і на державних службовців, які виконують свої обов'язки в умовах підвищеної небезпеки. Вони організують роботу державних органів, працюють безпосередньо з постраждалими, координують евакуаційні заходи, забезпечують надання гуманітарної допомоги та вирішують кризові ситуації різного характеру. Тому державний службовець має своєчасно проявити свої організаторські спроможності, навички швидкого реагування на загрози, адекватних дій в екстремальних умовах тощо. У таких умовах особливо важливими стають навички управління стресом, психологічна стійкість та здатність діяти в екстремальних ситуаціях. При цьому необхідно швидко приймати рішення, зберігаючи раціональність і виваженість.

Розвиток компетентностей, пов'язаних із управлінням стресом та підтриманням психологічної рівноваги, завжди залишається важливим для керівників, але в умовах війни він набув критичного значення для підвищення ефективності роботи всіх державних службовців, незалежно від рівня їхньої відповідальності. Формування цих компетенцій стало ключовим фактором, що дозволяє державним службовцям забезпечувати стабільність і функціональність державних інституцій навіть у найскладніших умовах.

Ми узагальнили актуальний стан механізму розвитку професійних компетентностей в Україні як SWOT-аналіз. За результатами SWOT-аналізу виявлені основні загрози, професійної освіти державних службовців. Насамперед, це руйнівний вплив політичної нестабільності на сталість реформ, загрозу зміни вектору розвитку України, посилення небезпеки територіальній цілісності України, послаблення довіри населення до державної служби як провайдера функцій держави і/чи унеможливлення здійснення будь-якої діяльності на деяких територіях, й т. ч. навчання. Окрім цього сильний негативний вплив і ускладнення реалізації навчальних програм виникли у зв'язку з війною, особливо в регіонах, що постраждали або є наближеними до бойових дій.

В умовах війни виникло обмеження ресурсів та, зокрема, обмеження можливості для навчання через економічні труднощі та скорочення коштів бюджету у т.ч. й щодо фінансування професійного розвитку державних службовців. Через міграцію державних службовців за кордон, перехід у приватний сектор, потребу у мобілізації створився кадровий дефіцит на державній службі, збалансування якого займе певний час. І, зрештою, через певне відставання освітніх програм від актуальних запитів на пропозицію інноваційних навичок, виникає ризик невідповідності отриманих знань реальним потребам державної служби ( Додаток А).

Такий розрив між теорією науки та практикою її реалізації посилює дефіцит професійних кадрів.

Таким чином, механізм набуття професійних компетентностей державної служби в Україні має низку сильних сторін, але і значний потенціал для розвитку. Проте, вдосконалення механізму вимагає подолання слабких сторін, врахування зовнішніх загроз і використання існуючих можливостей, таких як міжнародна співпраця, діджиталізація та підвищення фінансової підтримки. Це дозволить створити сучасну, ефективну систему, здатну відповісти на виклики сьогодення.

## **Висновки до розділу 2**

1. У ході дослідження проаналізовано стан реалізації стратегії реформування державної служби у контексті набуття професійних компетентностей державних службовців та доведено, що в цілому Україна продемонструвала готовність до модернізації системи державного управління для просування інтеграції з Європейським Союзом (далі - ЄС) і для забезпечення спроможності інститутів державної служби забезпечити основи демократії, безпеку і територіальну цілісність країни, хоча в окремих питаннях спостерігаємо гальмування реформи державного управління. Зокрема, за результатами аналізу такий індикатор успішності стратегії як «адекватність

політики, законодавчої бази та інституційної організації системи для професійного управління людськими ресурсами на державній службі» [25] не досягнуто по жодному із субіндикаторів; індикатор «професійний розвиток і навчання державних службовців» [25] не досягнуто навіть стартового рівня по субіндикаторам «участь державних службовців у навчанні» (0 з 5 оціночних пунктів) і «витрати на навчання пропорційно до річного фонду оплати праці (%)» (0 з 5 оціночних пунктів).

Аналіз закордонного досвіду дозволив визначити, що для спрямування трансформації механізму розвитку професійних компетентностей публічних службовців у напрямі здобуття професійної державної служби європейського зразка варто звернутись до зарубіжного досвіду. Наведено приклад французької системи освіти публічних адміністраторів, яка містить деякі принципи Нового публічного менеджменту, дещо утискаючи французьку бюрократичну традицію навчання державних службовців. Серед цих принципів принцип «поєднання «твердості» і «м'якості»», який одночасно передбачає контроль згори, і самостійні дії всіх ієрархічних рівнів процесу формування компетентностей а також розповсюдження принципу «якості в менеджменті», що у Франції вважають «новою культурою обслуговування» громадян тощо. Також бажаною вважається активізація міжвідомчої і міжсекторальної взаємодії суб'єктів освітнього процесу.

2. Нами проведено дослідження змісту механізму розвитку професійних компетентностей, який опирається на систему набуття професійних компетентностей державними службовцями в Україні, яка, у свою чергу, є сукупністю взаємопов'язаних інституцій, механізмів, процесів і нормативно-правових інструментів, спрямованих на забезпечення професійного розвитку державних службовців шляхом формування, удосконалення та оцінювання їхніх знань, навичок, умінь і ціннісних орієнтацій, необхідних для ефективного виконання службових обов'язків. Розглянуто механізм розвитку професійних компетентностей державних службовців на прикладі на прикладі Комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти»

Дніпропетровської обласної ради, яка заснована 11 жовтня 2017 р. згідно рішення Дніпропетровської обласної ради від № 254-10. Фокус освітньої діяльності КЗВО «ДАНУ» «ДОР» зосереджений на безперервності освіти, освіті упродовж життя, що цілком повністю відповідає завданням «Стратегії реформування державної служби», особливо у контексті підготовки та розвитку професійних компетентностей державних службовців у мовах економічної і політичної невизначеності, ризиків війни, що потребує нових навичок і вмінь. Цей напрям діяльності забезпечує безперервне професійне вдосконалення, оновлення знань, навичок і компетенцій працівників державних органів протягом усієї їхньої кар'єри.

3. За результатами SWOT-аналізу механізму розвитку професійних компетентностей державних службовців виявлено основні проблеми і загрози, які потребують вирішення:

- негативний вплив політичної нестабільності на сталість реформ, загрозу зміни вектору розвитку України, посилення небезпеки територіальній цілісності України, послаблення довіри населення до державної служби як провайдера функцій держави і/чи унеможливлення здійснення будь-якої діяльності на деяких територіях, й т. ч. навчання;

- ускладнення реалізації навчальних програм у зв'язку з війною, особливо в регіонах, що постраждали або є наближеними до бойових дій;

- обмеження можливості для навчання через небезпеку, економічні труднощі та скорочення бюджету у т.ч. й щодо фінансування професійного розвитку державних службовців;

- створення кадрового дефіциту на державній службі через міграцію державних службовців за кордон, перехід у приватний сектор, потребу у мобілізації тощо;

- відставання освітніх програм від актуальних запитів на пропозицію інноваційних навичок, виникає ризик невідповідності отриманих знань реальним потребам державної служби.

### РОЗДІЛ 3.

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

### 3.1. Пріоритети розвитку професійних компетентностей державних службовців для подолання ризиків війни

Війна несе великі ризики для системи освіти. Освітні заклади постійно піддаються ризикам, які несе війна. Насамперед це фізична небезпека та руйнування інфраструктури, руйнування будівель, бомбардування або артилерійські обстріли, які пошкодили або повністю знищили навчальні заклади. Окрім того мінування територій і мінування самих закладів, присутність мін або інших вибухонебезпечних предметів створює небезпеку як для здобувачів, так і для викладачів. До того ж пошкодження енергомереж залишають ЗВО, та і всю територіальну громаду без світла, опалення, доступу до Інтернету. На цьому тлі страх і невизначеність знижують мотивацію, може виникнути посттравматичний стресовий розлад, тривожність і депресія до навчання стрес і невизначеність. Все це позначається і на бажанні навчатися а у викладачів - викладати, і на засвоюванні матеріалу.

Попри ризики війни надання освітніх послуг провайдерами триває, мережа закладів освіти, є однією з найбільших підсitem у соціальній сфері і продовжує роботу. Так, «на початок 2023 р. в Україні функціонувало 332 заклади вищої освіти (ЗВО), 740 закладів фахової передвищої освіти (ЗФПО)» [48], але «Унаслідок збройної агресії рф проти України станом на кінець липня 2023 р. зруйновано 337, пошкоджено 3 199 закладів освіти» [48, с. 40].

Через активні бойові дії навчальні заклади перейшли до дистанційного навчання, хоча не всі заклади й студенти готові працювати в такому форматі через технічні або організаційні обмеження. У низці областей частина здобувачів через евакуацію втратили доступ до освіти. У регіонах прилеглих до

бойових дій через значні ризики для життя частина ЗВО припинили свою роботу.

У регіональному розрізі заклади фахової передвищої освіти (далі – ЗФПО) і заклади вищої освіти (далі – ЗВО) пошкоджено чи зовсім зруйновано у 16 регіонах з країни, але найбільше у п'яти прифронтових чи частково окупованих областях, в яких зосереджено 71,1 % всіх пошкоджень [48, с. 7]. (Інформація про пошкодження ЗВО у Луганській області нами не знайдена). А вже станом «на 25 березня 2024 р. пошкоджено 3282 та зруйновано 391 заклад освіти (у Донецькій області постраждали майже всі заклади освіти)» [49].

Також зазначимо, що низка вузів були евакуйовані, зокрема, «станом на 1 липня 2023 р., ...переміщено 94 ЗФПО, 29 ЗВО (з урахуванням першої хвилі переміщення, починаючи із середини 2014 р.)» [48, с. 7]. Після початку повномасштабного вторгнення росії в Україну, посилилась небезпека і евакуація ЗВО також набула нової хвилі. Зокрема, у період з лютого 2022 р. до липня 2023 р. було евакуйовано/релоковано «13 ЗВО - з Донецької (два в межах цієї ж області), 7 – з Луганської, 5 – із Херсонської, 3– із Запорізької (всі розміщено в місті Запоріжжі) областей і 1 ЗВО (Таврійський національний університет імені академіка Вернадського) – з АР Крим»; [48, с. 40] (рис. 3.1).

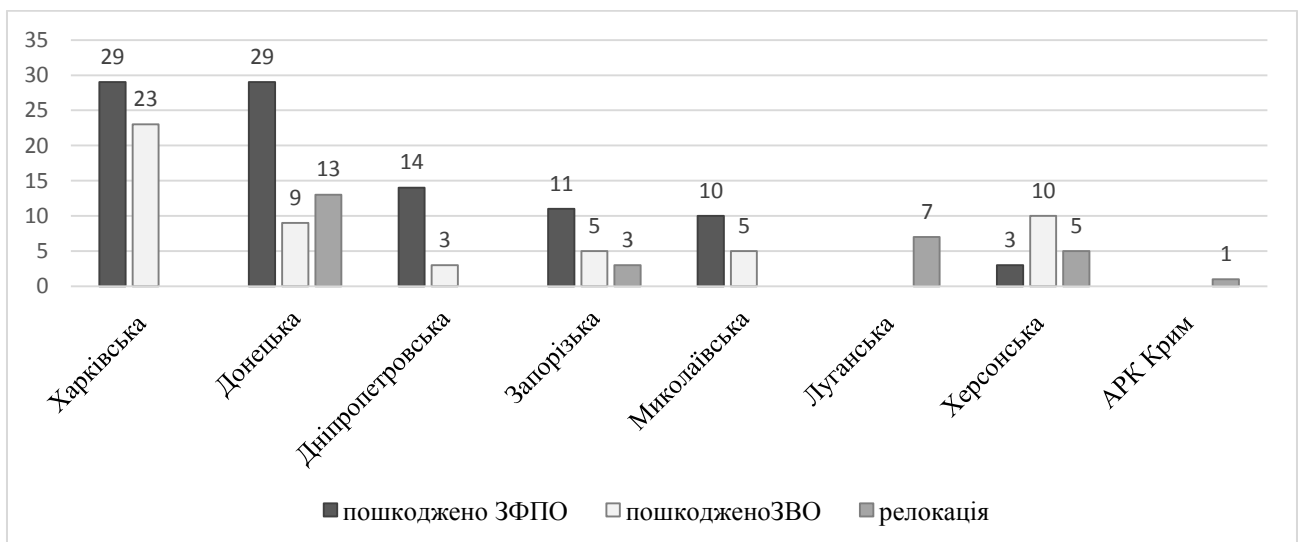


Рис. 3.1. Регіональний аналіз пошкоджень і релокації закладів фахової передвищої освіти і закладів вищої освіти у прифронтових областях станом на початок 2023 р.

Джерело: узагальнено автором на підставі [48].

Причому, деякі ЗВО вимушені були здійснити повторну евакуацію/релокацію через подальше просування фронту.

Загальна чисельність здобувачів вищої освіти на початок 2023 р. склала «1113 тис. осіб, зокрема у ЗВО, підпорядкованих МОН, 869,4 тис. осіб» [48].

Також згідно «Звіту ректора про діяльність КЗВО «ДАНО» «ДОР» за 2023 рік» наведемо структуру контингенту здобувачів у КЗВО «ДАНО» «ДОР» [50]. Як здобувачі розподілились за освітньо-професійним і освітньо-науковим рівнями ми навели у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

## Структура контингенту здобувачів освіти у 2023 р.

Освітньо-професійний (освітньо-науковий) рівень здобувачів	Україна [48]		КЗВО «ДАНО» «ДОР» [50]	
	Тис. осіб	Частка загальній кількості здобувачів, %	Осіб	Частка загальній кількості здобувачів, %
молодший спеціаліст	31,9	2,9	-	-
молодший бакалавр	2,9	0,3	995	69,7
бакалавр	727,8	65,4	171	11,9
спеціаліст	0,8	0,1	-	
магістр	316,6	28,3	216	15,1
доктор філософії	33,0	3	45	3,3
Разом	1113,0	100	1427	100

Джерело: узагальнено автором на підставі [48; 50]

Великою загрозою для освіти після початку повномасштабної війни більшість ЗВО перейшли на дистанційне навчання, деякі перебували у процесі евакуації, через це виникла втрата зв'язку як із закладами, так і зі здобувачами. Тож, у перші місяці війни ключовими завданнями для Міністерства освіти і науки України, інших органів центральної й регіональної влади та військових структур а також адміністрацій та колективів закладів вищої та фахової передвищої освіти, стали забезпечення безперервності функціонування освітніх установ, оперативна евакуація до безпечніших регіонів з окупованих і прифронтових територій, збереження педагогічних і науково-педагогічних кадрів, а також контингенту студентів, гарантуючи при цьому їхню безпеку.

Однак, маємо зазначити, що упродовж 2022-2023 рр. адміністрації ЗВО дійшли висновку, що для забезпечення належної якості освіти, необхідно повернення до оф-лайн навчання, звичайно на умови дотримання умов безпеки. Так уже з липня 2023 р. «із 375 ЗВО:

- 38 закладів (10,1 %) повністю перейшли на денну (очну) форму навчання,
- 200 закладів (53,4 %) продовжують працювати дистанційно,
- 132 заклади (35,2 %) обрали змішаний формат реалізації освітнього процесу,
- 5 закладів (1,3 %) не відновили свою діяльність» [48].

Ці заходи вимагали координації між різними органами влади, освітянськими установами, волонтерами та міжнародними партнерами, що дозволило створити умови для відновлення навчального процесу навіть у надзвичайно складних обставинах. Водночас виникали численні труднощі, зокрема логістичні проблеми, пов'язані з переміщенням великих груп людей, забезпеченням їхнього проживання та навчання на нових місцях.

Перебудова освітнього процесу супроводжувалася запровадженням дистанційного навчання, адаптацією навчальних планів і програм до нових реалій, пошуком ресурсів для відновлення зруйнованих чи пошкоджених закладів. Усе це відбувалося на тлі гострої потреби в психологічній підтримці студентів і викладачів, які постраждали від наслідків війни, та боротьби з дезінформацією і страхами, що посилювали загальну невизначеність.

Також маємо зазначити таку загрозу від війни для освіти як «тенденція зниження наукового кадрового потенціалу (кількісно та якісно)» [48] у ЗВО. Та найбільшого негативного впливу війна завдала молодим вченим: «вони продовжують залишати сферу наукової діяльності. Так, за інформацією, що була зібрана МОН, більш ніж 5% молодих науковців, які працювали у ЗВО, змінили місце перебування й виїхали з території України до інших країн. Стосовно академій наук ситуація набула загрозливого характеру: змінили місце перебування й виїхали з території України до інших країн 43% молодих науковців» [48, с. 44]. Тож, якщо повернутись до професійного навчання



державних службовців, то ми маємо картину спустошення кадрового складу викладачів і науковців. І, власне за таких умов у найближчий час встане питання залучення викладачів з-за кордону.

На тлі викликів і ризиків, які спричинила війна Сідлецький С. І., Шандар А. М сформулювали ключові пріоритети функціонування системи вищої освіти, вони таку: «створення механізмів для подолання втрат у навчанні..., цільова підготовка здобувачів..., забезпечення інтеграції системи вищої освіти у світовий освітній простір... забезпечення стабільного рівня фінансування..., формування та розвиток кадрового потенціалу» [51].

Для розуміння змін, яких потребує механізм розвитку професійних компетентностей державних службовців в умовах війни ми провели узагальнення пріоритетів розвитку системи вищої освіти, вони такі: посилення механізмів подолання наслідків війни, що приводять до втрат у навчанні, утвердження вектору професійної підготовки здобувачів для державної служби у відповідності і із вимогами євроінтеграції, запровадження цільового механізму інтеграції провайдерів освіти у світовий освітній простір, зміцнення фінансового механізму вищої освіти за збільшення державного фінансування та інших джерел, створення механізму запровадження нових освітніх інструментів технологій, посилення механізмів розвитку кадрового забезпечення і матеріально-технічного забезпечення освітнього процесу, активізація міжвідомчих і міжсекторальних зв'язків для посилення спроможності ЗВО (рис. 3.2).

Важливим є реалізація кожного з пріоритетів. Та маємо наголосити на необхідності зміцнення фінансового механізму вищої освіти за збільшення державного фінансування, стимулюванні університетів щодо залучення інших джерел фінансування, посиленні ринкових відносин і конкуренції. Це пов'язано із стратегічним характером освітньої галузі, тому важливою буде диверсифікація замовників державного фінансування для професійної освіти державних службовців, унормування можливостей диверсифікації джерел фінансування вищої освіти посилення. Втім, розвиток фінансової незалежності

університетів повинен паралельно розглядати й посилення контролю використання бюджетних коштів.

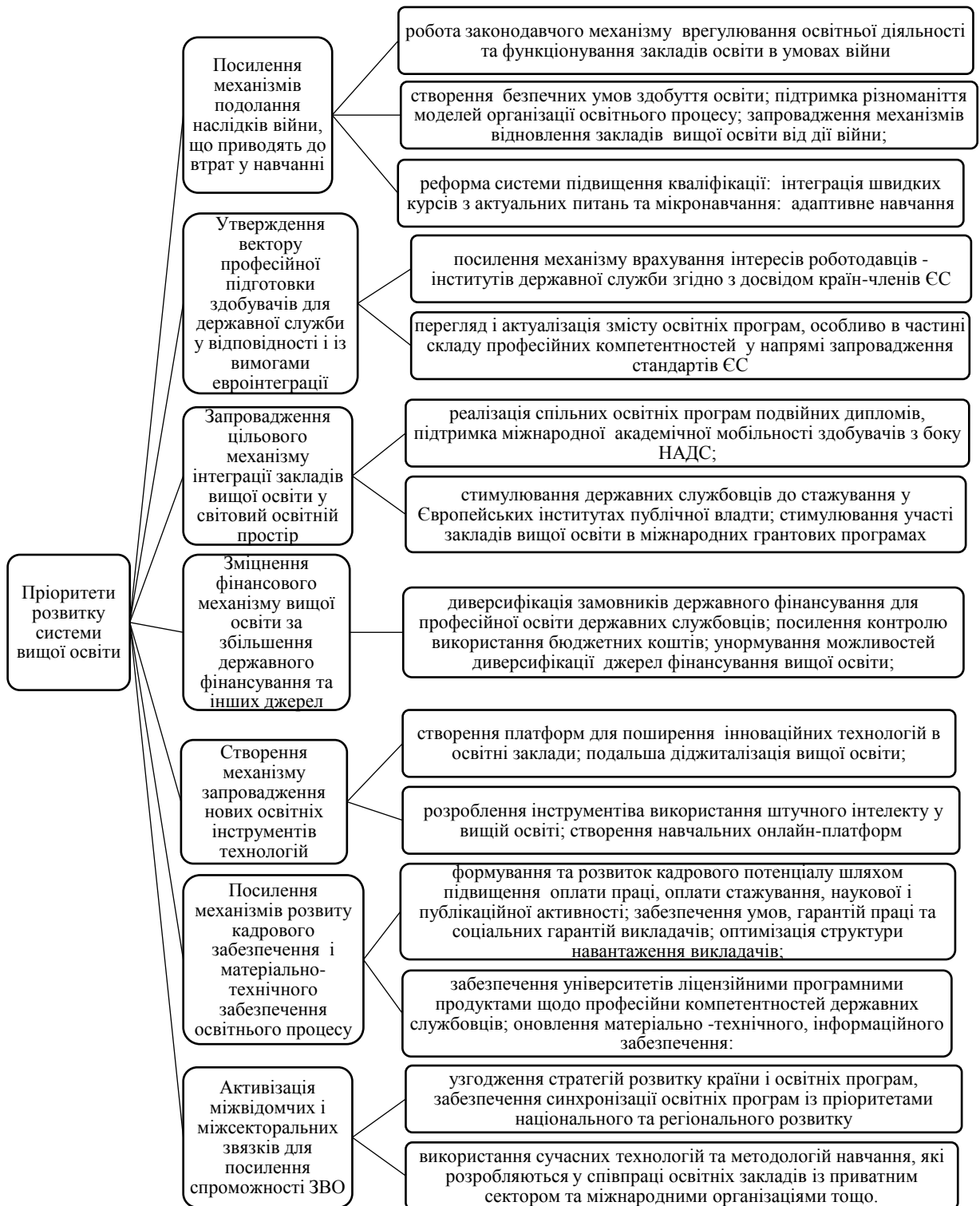


Рис. 3.2. Узагальнення пріоритетів розвитку професійних компетентностей державних службовців для подолання ризиків війни

Джерело : узагальнено автором на підставі [48; 49; 51].

Під дією викликів і загроз війни, виникають нові запити до кваліфікаційних спроможностей державних службовців, також важливою

залишається процес євроінтеграції та адаптація зарубіжного досвіду в освіту України. Ці та інші виклики викликають потребу трансформації механізму розвитку професійних компетентностей.

### **3.2. Пропозиції щодо реформування професійної освіти державних службовців на рівні ЗВО за застосування компетентнісного підходу країн-членів ЄС**

Високий рівень професіоналізму державних службовців і посадових осіб ОМС є їх обов'язком, а вимоги щодо професійних компетентностей державних службовців визначені у ст. 44 Закону України «Про державну службу» [9] і є основою для подання документів на конкурс, обіймання посади певної категорії, просування по службі, отримання чергового рангу тощо. Результати роботи державних службовців щороку піддаються оцінюванню. Таким чином роботодавець, інститут державної влади, в особі керівника, має можливість визначити ефективність роботи кожного за рік, та прийняти рішення подальшого професійного зростання.

Отже, з початком повномасштабної війни підхід до змісту професійних компетентностей державних службовців суттєво змінився також і під дією актуального запиту суспільства і уже «викликали системні перетворення у державному управлінні»[52]. Ці зміни стали «наслідком масштабних змін ціннісних настанов в суспільно-політичному житті, сприяли трансформаційним процесам, таким як оновлення та перезавантаження влади, вплинули на функціонування державної служби, свідченням чого є впровадження певних» [52] новацій, які стосуються законодавства, освіти, процесу проходження служби тощо.

Як приклад законодавчих новацій щодо публічної служби в умовах війни є зміни в організації проходження публічної служби запроваджені у Законі України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 № 2136-IX, який було прийнято «з метою оперативного залучення

до виконання роботи нових працівників, а також усунення кадрового дефіциту та браку робочої сили» [53] і яким визначаються «особливості проходження державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, особливості трудових відносин працівників усіх підприємств, установ, організацій в Україні» тощо у період дії воєнного стану і повоєнного відновлення [53]. Також важливим стало «Роз'яснення щодо надання додаткової оплачуваної відпустки за час простою державного службовця та/або за час перебування у відпустці без збереження заробітної плати» від 13 вересня 2022 р. № 156 р/з [53].

Тож, чинна сьогодні система професійного навчання державних службовців була сформована у ході її реформування упродовж 2018-2022 рр. відповідно до «Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців...» [42]. Проте, основні складові набуття професійних навичок залишаються тими ж що і раніше. Як зазначає О. М. Руденко і «в умовах воєнного стану професійний розвиток у сфері державної служби в Україні здійснюється на основі поєднання постійної професійної освіти, такої як підготовка ..., стажування, підвищення кваліфікації, самопідготовка та навчання, та набуття практичного досвіду безпосередньо на робочому місці при виконанні професійних обов'язків» [54, с. 118]. Однак ці складові потребують дещо іншого наповнення, як, власне і весь механізм розвитку професійних компетентностей державних службовців.

Для розуміння спрямування трансформації механізму розвитку професійних компетентностей публічних службовців варто звернутись до зарубіжного досвіду. Так, наприклад французька система освіти включила деякі принципи Нового Публічного Менеджменту в свою бюрократичну традицію навчання державних службовців. Серед яких, наприклад принцип «поєднання «твердості» і «м'якості»», який передбачає контроль згори, «водночас нижні ієрархічні рівні самостійні в діях»; «принцип якості в менеджменті, що є новою культурою обслуговування» громадян [55 с. 206] тощо, тобто посилення міжвідомчої і міжсекторальної взаємодії.

Аналіз впровадження нового державного менеджменту у Франції з початку 1980-х років ознаменувався загальним законом про децентралізацію, ухваленим у 1981 р. Першим заходом, пов'язаним із цим новим напрямком у освіті з публічного адміністрування, був Інституційний акт, пов'язаний із законами про фінанси («Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF)») [56], проголосований парламентом у 2001 році, і який запропонував новий підхід щодо організації суспільної діяльності і надання публічних послуг на основі відкриття звітності. Другим запропонованим напрямком стали базові навички, які спонукали заміну структури навчального плану за дисциплінами (діяли з 2005 р.) [56]. Тепер базові навички тепер є частиною професійно-політичної культури державних службовців, які опираються на Європейську структуру ключових компетенцій, визначених Європейською комісією для навчання впродовж життя. Зокрема у травні 2018 року Рада Європейського Союзу прийняла рекомендацію щодо базових компетенцій для навчання впродовж життя. Рекомендація визначає вісім ключових компетенцій, необхідних громадянам для самореалізації, здорового та сталого способу життя, працевлаштування, активної громадянської позиції та соціальної інтеграції. Загалом це такі вісім компетентностей:

- «компетентність володіння грамотою;
- мультимовна компетентність;
- математична компетентність і компетентність в точних науках, технологіях та інженерії;
- цифрова компетентність;
- особистісна, соціальна компетентність і компетентність, щодо спроможності вчитися;
- громадянська компетентність;
- підприємницька компетентність;
- культурна обізнаність і компетентність самовираження» [57].

Серед основних професійних компетентностей, які набувають державні службовці у Польщі і які мають бути запроваджені в освітніх програмах

України В. Сиченко виокремлює такі: «робота з клієнтами, у команді; адаптація до змін; комунікативність; вміння вирішувати проблеми; стресостійкість; мислення стратега; саморозвиток; вміння приймати та відповідати за своє рішення» [58, с. 587].

Стресостійкість і відповідальність для України сьогодні є топові компетентності. Адже в умовах воєнного стану, з одного боку, державному службовцю необхідно швидко приймати рішення, а з іншого – необхідно зберігати раціональність і виваженість щоб не нашкодити. Розуміння цього ланцюжка швидкість-раціональність призводить до розуміння відповідальності. Розвиток компетентностей, пов'язаних із управлінням стресом та підтриманням психологічної рівноваги, завжди був важливим для керівників, але в умовах війни він набув критичного значення для підвищення ефективності роботи всіх державних службовців, незалежно від рівня їхньої відповідальності.

На тлі цих пропозицій ЄС щодо компетентностей державних службовців В. Сиченко узагальнює вимоги «до працівників комерційних організацій та публічного управління ..., які акцентовано на передові корпоративні компетентності» [58, с. 581]: «висока результативність ...; високий рівень комунікацій...; високий рівень підготовки з питань правознавства, юриспруденції...» [58, с. 581].

Механізм набуття професійних компетентностей державними службовцями в умовах війни залежить від активізації міжвідомчої та міжсекторальної взаємодії суб'єктів освітнього процесу, яка сприяє посиленню професійної підготовки державних службовців в умовах війни. Серед заходів такої активізації ми визначаємо насамперед інтеграцію знань і досвіду, якої можна досягти шляхом залучення експертів-практиків з оборонного, економічного, соціального та гуманітарного секторів. При цьому буде забезпечена практична орієнтованість освіти державних службовців та обмін практиками між різними установами для формування навичок кризового управління. Також вважаємо, що доцільним є синхронізація освітньо-професійних програм та їх адаптація до актуальних викликів воєнного часу та

набуття навичок швидкого реагування освітніх закладів на виклики, оперативне оновлення змісту навчання з урахуванням змін у середовищі. Це забезпечує ефективне вирішення завдань у складних умовах.

В Освітньо професійних програмах КЗВО «ДАНО» «ДОР» спеціальності 281 «публічне управління та адміністрування» поза переліком Стандарту вищої освіти [32] включено спеціальну компетентність 22 «Здатність організовувати громадську підтримку прийняття управлінських рішень за допомогою інструментів електронної демократії» [59], що ми вважаємо поступом до європейських практик. Втім, подальший перегляд і розширення кола компетентностей в освітньо-професійних програмах КЗВО «ДАНО» «ДОР» спеціальності 281 «публічне управління та адміністрування» у напрямі рекомендацій ЄС дозволить досягти Програмних результатів навчання у відповідності із тенденціями ЄС і сучасним запитом держави і суспільства і зрештою мети реформування професійної освіти державних службовців на основі компетентнісного підходу.

Не останнім у цьому процесі є залучення додаткового фінансування освітніх програм. Для реалізації задумів і впровадження усього спектру компетентностей як великий внесок у розвиток української освіти зробили закордонні партнери шляхом залучення до участі у низці важливих освітніх програм, серед яких «Програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку «U-LEAD з Європою»» [60] та низка інших програм і проєктів.

З урахуванням вищенаведеного нами узагальнено пропозиції щодо реформування механізму набуття професійних компетентностей державними службовцями в умовах війни на рівні ЗВО на основі компетентнісного підходу з урахуванням досвіду країн-членів ЄС та з урахуванням уже чинних в Україні програм і проєктів сприяння розвитку компетентнісного підходу у державній службі (рис. 3.3).

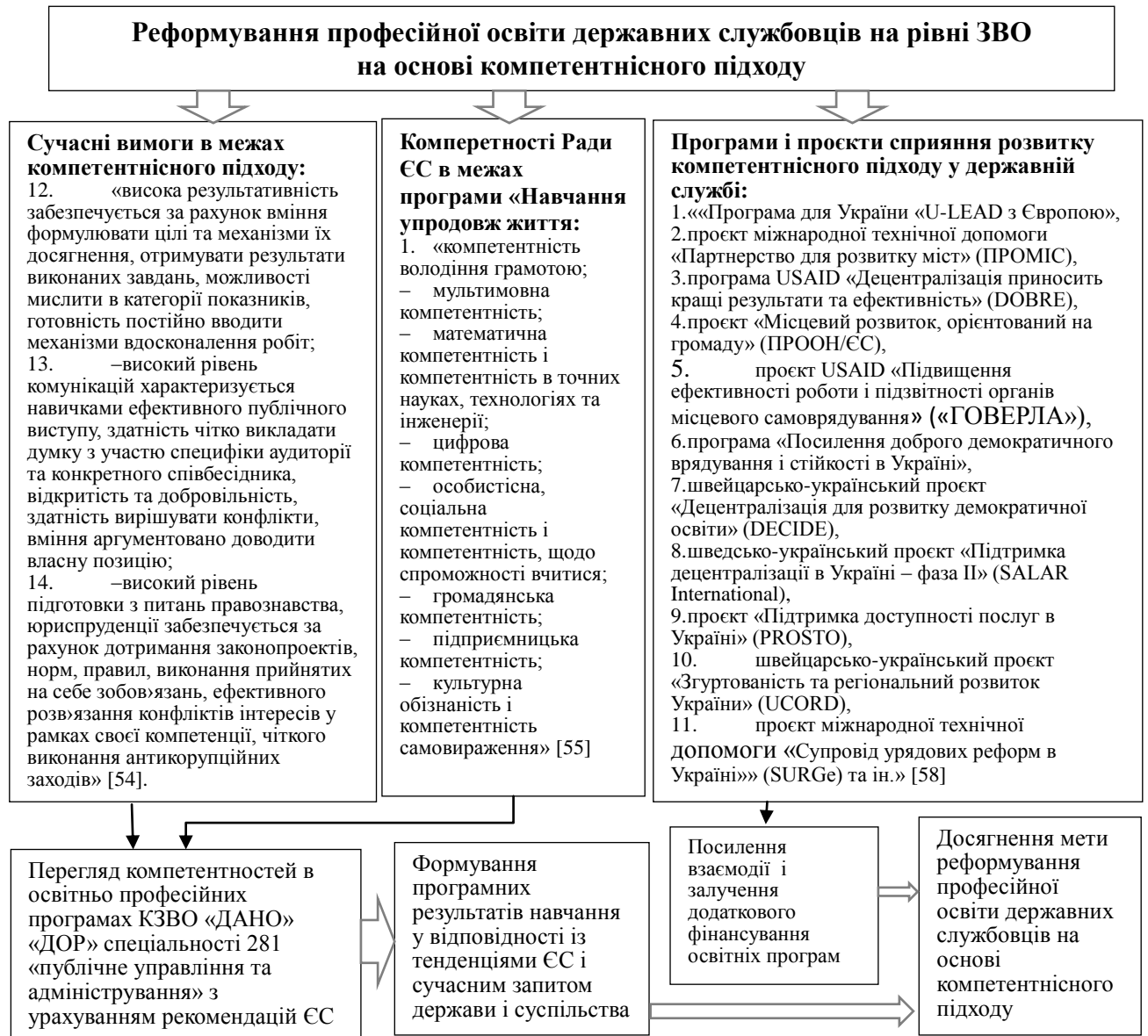


Рис. 3.3. Процес реформування професійної освіти державних службовців на рівні ЗВО на основі компетентнісного підходу

Джерело: узагальнено автором на підставі [54; 55; 58].

Важливим моментом реформування професійної освіти державних службовців на рівні ЗВО на основі компетентнісного підходу в умовах воєнного стану є формування мережі міжвідомчої та міжсекторальної взаємодії. Така взаємодія в освітньому процесі виникає між державними установами виконавчої влади, насамперед Міністерством освіти і науки, органами місцевого самоврядування, закладами вищої освіти, громадським сектором і приватним сектором у сфері навчальних послуг та консалтингових послуг. Також важливим є залучення у мережу взаємовідносин міжнародних організацій, як от ЄС, ООН, НАТО, Світовий банк, що підтримують проекти з підготовки кадрів.



Міжвідомча та міжсекторальна взаємодія дозволяє об'єднати зусилля різних сторін для якісної, адаптованої до сучасних викликів освіти. Програми і проекти сприяння розвитку компетентнісного підходу у державній службі можуть стати для провайдерів освітніх послуг, якими є ЗВО, додатковим джерелом фінансування освітніх програм.

Таким чином, війна в Україні кардинально змінила вимоги до державних службовців, а також підходи до формування їхніх професійних компетентностей. Ці зміни спрямовані на підвищення ефективності державного управління в умовах кризи та забезпечення стійкості державних інституцій.

### **3.3. Модель трансформації механізму розвитку професійних компетентностей**

Трансформація механізму формування професійних компетентностей державних службовців в Україні в умовах війни є комплексним процесом, який враховує нові виклики та змінює підходи до підготовки кадрів. Основними напрямками змін є посилення кризових компетентностей, цифровізації, міжнародного співробітництва та підготовки до відновлення країни. Це забезпечує підвищення ефективності державного управління та стійкість державних інституцій навіть у найскладніших умовах.

Основні аспекти трансформації механізму розвитку професійних компетентностей включають трансформацію насамперед самих компетентностей із зміщенням акцентів на кризові компетентності і опанування цифрових технологій, адаптацію навчальних програм і методики підготовки з урахуванням вимог безпеки процесу навчання, посилення міжнародного співробітництва, у тому числі щодо залучення додаткових фінансових ресурсів.

Виходячи із узагальнених пріоритетів розвитку системи вищої освіти для подолання наслідків війни (рис. 3.3) посилення позицій компетентнісного підходу потребує перегляду компетентностей у провайдерів освітніх послуг (університетів) у бік зміщення акценту на кризові компетентності. Насамперед,

ми маємо на увазі кризовий менеджмент та антикризове управління. У фокусі навчальних програм тепер мають бути навички кризового менеджменту, що включають прийняття швидких рішень в умовах невизначеності, координацію дій у надзвичайних ситуаціях та управління ризиками.

Також сьогодні очевидним є зміщення фокусу на цифрових компетентностях. Розвиток навичок роботи з цифровими інструментами зростає, бо зростає поширення діджиталізації електронних публічних послуг, аналітики великих даних (Big Data) та кібербезпеки тощо. Без цифрових компетентностей неможливо швидко адаптуватися до роботи в умовах зміненої інформаційної та цифрової інфраструктури. Впровадження онлайн-платформ для навчання та комунікації уже активно використовуються освітні онлайн-платформи, що надають доступ до курсів підвищення кваліфікації, відеолекцій та вебінарів. Це «дозволяє швидко адаптуватися до роботи в умовах зміненої інформаційної та цифрової інфраструктури, хоча має певні прогалини щодо застосування. Зокрема, попри те, що мета багатьох технологічних проєктів полягає в тому, щоб надати кінцевим користувачам, суб'єктам управління, розширену аналітику даних і можливості штучного інтелекту, ідея використання цих інструментів для здійснення самої трансформації публічного управління часто ігнорується» [61].

Вважаємо важливою компетентністю також нульову толерантність до корупції є однією з ключових умов ефективного функціонування державного апарату та підвищення довіри громадян до публічних інституцій. Для формування протикорупційної культури серед державних службовців необхідно впровадити комплексний підхід, який включає законодавчі, організаційні, освітні та психологічні заходи. Фокус на компетенції з антикорупційної діяльності та прозорості сьогодні стає предметом виживання України як держави. Зрозуміло, свою роботу мають виконати Національне антикорупційне бюро України (далі - НАБУ), Спеціалізована антикорупційна прокуратура ( далі - САП) та Національне агентство з питань запобігання корупції ( далі - НАЗК). Але навчання з антикорупційного законодавства є

масштабним заходом запобіганню корупції, до того ж в умовах війни необхідне щоб зберегти довіру громадян до державних інституцій. У підготовку службовців включають знання з антикорупційного законодавства, забезпечення прозорості та підзвітності. Також важливим стає підвищення обізнаності про етичні стандарти, орієнтація на морально-етичні норми поведінки і відповідальності за їх недотримання на прикладі країн-членів ЄС. Тут пропонуємо впроваджувати тренінги з питань дотримання етичних норм, це, на нашу думку, може певним чином знизити ризики корупції та зловживання владою в кризових умовах, особливо в укупі з посиленням відповідальності державних службовців.

Відповідно з цим, пропонуємо запровадити зміни у змісті програм підготовки та програм підвищення кваліфікації державних службовців. Наразі вони мають включати нові модулі з управління під час кризи, міжнародної координації, правових аспектів воєнного стану та роботи з переміщеними особами.

Ще однією важливим кроком є розвиток компетентностей у сфері безпеки, у тому числі безпеки громадян, безпеки соціальних об'єктів і об'єктів критичної інфраструктури. Зростає необхідність підготовки службовців до роботи в умовах підвищеного ризику, включаючи навички забезпечення інформаційної та фізичної безпеки.

В мовах війни має бути реалізований підхід адаптації навчальних програм і методики освітнього процесу із застосуванням он-лайн і оф-лайн навчання. Насамперед це перехід на дистанційне навчання, який вперше в офіційній освіті було запроваджено у зв'язку із пандемією COVID-19. Сьогодні в умовах війни, близькості бойових дій та загроз безпеці багато освітніх заходів уже переведено в онлайн-формат. Це дозволяє забезпечити безперервне навчання державних службовців незалежно від їхнього місця перебування, не відривати їх від роботи і виконання професійних обов'язків.

Національні провайдери освітніх послуг ( насамперед університети) мають посилювати міжнародне співробітництва у сфері професійної підготовки

державних службовців, щоправда це має бути спільною роботою університетів, НАДС і Міністерства освіти і науки України. В Україні, попри війну уже відбувається активне співробітництво з міжнародними організаціями (наприклад, ООН, ЄС, Світовий банк), які допомагають розробляти нові освітні програми та надавати підтримку у навчанні державних службовців відповідно до міжнародних стандартів. Також важливим є сприяння стажування викладачів і державних службовців за кордоном. Можливостей стажування і потреба їх оплати роботодавцями дозволить реалізувати можливості для стажування у країнах ЄС та інших партнерах, щоб перейняти досвід управління в умовах кризи та післявоєнного відновлення.

Серед важливих особистісних компетентностей, які набули актуальності під час війни, маємо виокремити розвиток *soft skills* та психологічної стійкості. Це важливо через необхідність підготовка державних службовців до роботи з населенням у стресових умовах. Тому у навчальні програми пропонуємо включати модулі з розвитку емоційного інтелекту, навичок комунікації з населенням, яке переживає кризу, та роботи з переміщеними особами. Тут ми маємо на увазі не лише формальну освіту в університетах, а й тренінги з управління стресом та психологічної підтримки. Службовці повинні мати можливість отримати якісну підготовку з управління власним стресом та забезпечення психологічної підтримки колег і громадян під час роботи в умовах війни.

Враховуючи специфіку роботи Структура КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР» і велику частку освітніх програм з підвищення кваліфікації, важливою стає реформа системи підвищення кваліфікації. Це може бути інтеграція швидких курсів та мікронавчання. З метою оперативного реагування на нові виклики впроваджуються короткі інтенсивні курси, мікронавчання та вебінари з актуальних тем, що дозволяють швидко оновити знання службовців. А також адаптивне навчання, при якому використовуються нові підходи до навчання, які враховують індивідуальні потреби та рівень

підготовки державних службовців, забезпечуючи персоналізований підхід до розвитку компетентностей.

Формування запиту суспільства і держави до державної служби щодо компетентностей державних службовців викликає трансформацію механізму. Ця трансформація є (має бути) процесом відповідної зміни розвитку професійних компетентностей державних службовців передбачає також і трансформацію системи управління державної служби і мають бути узгодженими із загальним стратегічним баченням реформування державного управління системи. Взаємодія елементів всіх розвитку професійних компетентностей державних службовців і елементів стратегічним баченням реформування державного управління дозволить зрештою досягти стратегічної мети цієї реформи і виконати завдання реформи професійного навчання державних службовців, зазначених у Концепції [42], і реалізуються за нормативним і методичним супроводом НАДС і фактичним виконанням служб управління персоналом інститутів державної служби. До того ж, НАДС на сьогодні є єдиним замовником освітніх послуг для публічного управління за державний бюджет, відповідно саме цей інститут визначає потреби в освітніх послугах, провайдерів надання освітніх послуг, вносить норми до освітнього процесу через прийняття освітнього стандарту і проведення підсумкової атестації у формі єдиного державного кваліфікаційного іспиту.

При цьому звернемо увагу, що система професійної освіти персоналу публічної служби є ключовим елементом механізму публічного управління персоналом, і є складною і мульти-суб'єктною, бо утримує низку провайдерів, до яких можуть долучитись і суб'єкти неформальної освіти. Більше того ускладнення системи професійної освіти державних службовців має враховувати інтереси органу публічної влади у контексті потреби його ефективного функціонування, і інтереси державних службовців щодо своїх професійних компетентностей і свого професійного розвитку. «Професійний розвиток державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників – це системно організований процес їх

безперервного професійного навчання, а також цілеспрямований, свідомий процес їх особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь та навичок» [47, с.5]. Професійні навички, які формуються під час виконання професійної діяльності, належать до ключових елементів, що визначають рівень професіоналізму кожного службовця.

З урахуванням результатів дослідження нами розроблена і запропонована модель трансформації механізму розвитку професійних компетентностей державних службовців в умовах реформування державної служби і в умовах війни, яка наведена на рис. 3.4.

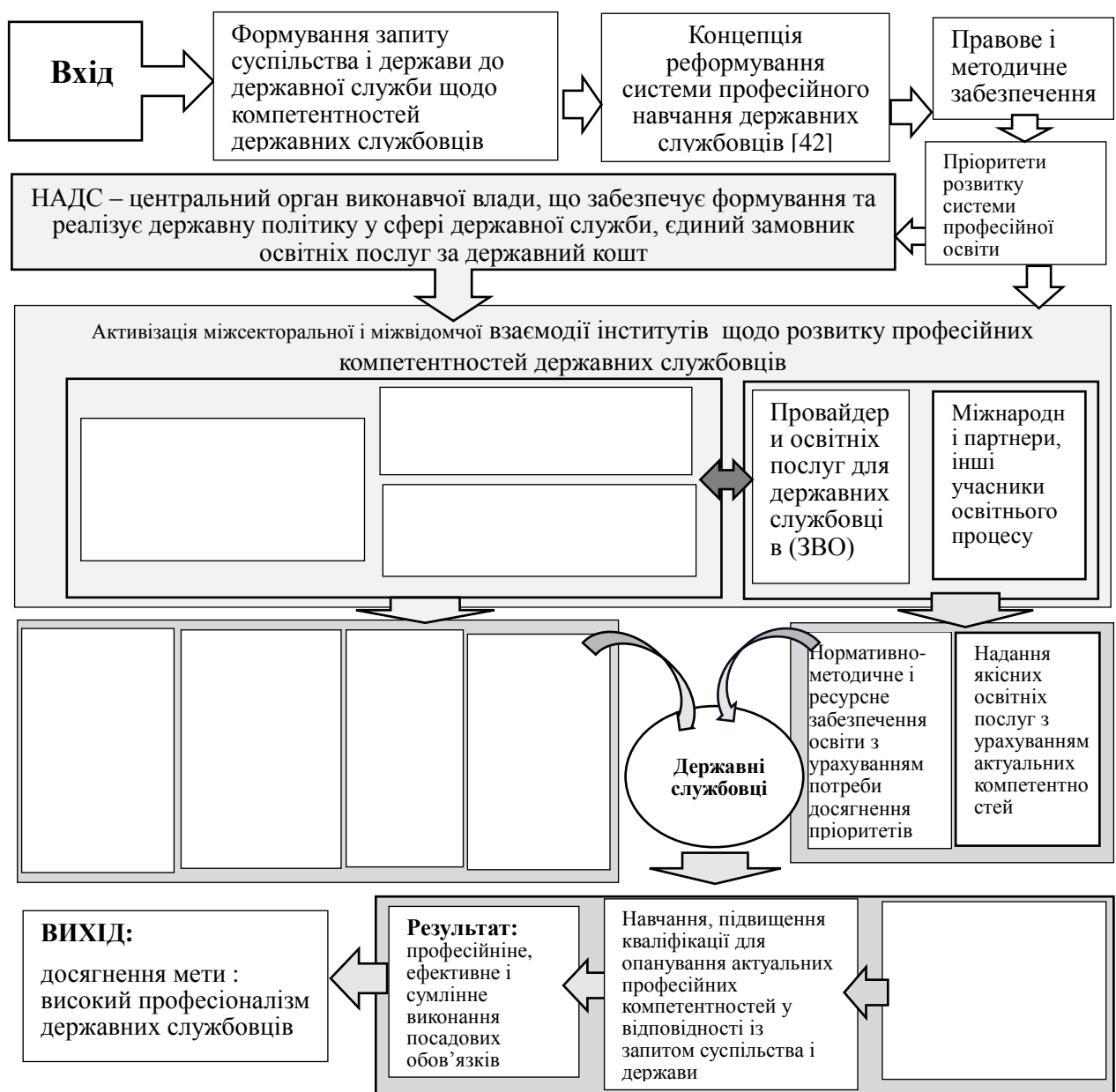


Рис. 3.4. Модель механізму розвитку професійних компетентностей державних службовців

У пропонованій моделі змодельовано процес трансформації механізму розвитку професійних компетентностей державних службовців в умовах війни у відповідь на запит суспільства і держави до державної служби щодо компетентностей державних службовців та з урахуванням вимог «Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців», що дозволило сформулювати пріоритети розвитку системи професійної освіти, їх реалізацію за умови міжсекторальної і міжвідомчої взаємодії інститутів розвитку професійних компетентностей державних службовців. Результатом функціонування механізму стане професійне, ефективне і сумлінне виконання посадових обов'язків для служіння народу і державі.

Трансформація механізму формування і розвитку професійних компетентностей державних службовців стає найголовнішим елементом системи управління персоналом державної служби і органів місцевого самоврядування і зводиться до напрацювання інструментів спроможності інститутів публічного управління, в особі його посадових осіб, адекватно реагувати на виклики війни ц забезпечувати належне функціонування. Тому потребує активізації міжсекторальної і міжвідомчої взаємодії інститутів розвитку професійних компетентностей державних службовців.

Таким чином, виклики, з якими стикаються державні службовці під час війни, підкреслюють необхідність набуття нових компетентностей у сферах кризового управління, соціальної підтримки, комунікації, цифрових технологій та стресостійкості, нульової толерантності до корупції, громадянських компетентностей і положенням демократії. Це дозволить забезпечити ефективну діяльність державних органів навіть у складних умовах та сприятиме відновленню довіри до державної влади.

Тому постійне навчання, підвищення кваліфікації стимулює службовців до самовдосконалення, підвищує їхню впевненість у своїх силах і допомагає кар'єрному зростанню. Це також знижує рівень професійного вигорання, що є важливим для довготривалої роботи.

### Висновки до розділу 3

1. За результатами порівняльного аналізу нами узагальнені пріоритети розвитку професійних компетентностей державних службовців для подолання ризиків війни, зокрема такі: посилення механізмів подолання наслідків війни, що приводять до втрат у навчанні, утвердження вектору професійної підготовки здобувачів для державної служби у відповідності і із вимогами євроінтеграції, запровадження цільового механізму інтеграції провайдерів освіти у світовий освітній простір, зміцнення фінансового механізму вищої освіти за збільшення державного фінансування та інших джерел, створення механізму запровадження нових освітніх інструментів технологій, посилення механізмів розвитку кадрового забезпечення і матеріально-технічного забезпечення освітнього процесу, активізація міжвідомчих і міжсекторальних зв'язків для посилення спроможності ЗВО.

2. Сформульовані пропозиції щодо реформування професійної освіти державних службовців на рівні ЗВО за застосування компетентнісного підходу країн-членів ЄС. Зокрема, доведена доцільність застосовувати в освітньо-професійних програмах ЗВО України Рекомендації Ради Європейського Союзу щодо базових компетентностей для навчання впродовж життя. Рекомендація визначає вісім ключових компетенцій, необхідних громадянам для самореалізації, здорового та сталого способу життя, працевлаштування, активної громадянської позиції та соціальної інтеграції. Також нами запропоновані заходи активізації міжвідомчої та міжсекторальної взаємодії суб'єктів освітнього процесу, яка сприяє посиленню професійної підготовки державних службовців в умовах війни, вони такі: інтеграція знань і досвіду, якої можна досягти шляхом залучення експертів-практиків з оборонного, економічного, соціального та гуманітарного секторів; посилення практичної орієнтованості освіти державних службовців та обмін практиками між різними установами для формування навичок кризового управління; синхронізація освітньо-професійних програм та їх адаптація до актуальних викликів воєнного



часу та набуття навичок швидкого реагування освітніх закладів на виклики; оперативне оновлення змісту навчання з урахуванням змін у позаосвітньому середовищі.

3. Доведено, що трансформація механізму формування і розвитку професійних компетентностей державних службовців стає найголовнішим елементом системи управління персоналом державної служби і органів місцевого самоврядування. З урахуванням цього розроблено і запропоновано модель трансформації механізму розвитку професійних компетентностей державних службовців в умовах реформування державної служби і війни, в якій змодельовано процес функціонування механізму розвитку професійних компетентностей державних службовців в умовах війни з урахуванням вимог «Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців» та ви значених нами пріоритетів розвитку системи професійної освіти. Модель ілюструє процес досягнення мети, набуття високого професіоналізму державних службовців, у відповідь на запит суспільства і держави щодо їх професійних компетентностей та, що дозволило, їх реалізацію за умови міжсекторальної і міжвідомчої взаємодії інститутів розвитку професійних компетентностей державних службовців. Результатом функціонування механізму стане професійне, ефективне і сумлінне виконання посадових обов'язків для служіння народу і державі.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можемо зробити такі висновки:

1. Узагальнено теоретичну сутність категорії «держава» як суверенна політико-правова організація суспільства, яка забезпечує управління соціальною, економічною та політичною сферою на певній території, регулюючи відносини між людьми, соціальними групами та інституціями через встановлення законів і механізмів їх реалізації. Держава є головним інструментом організації суспільного життя та гарантом захисту прав і свобод громадян. В організаційно функціональному розумінні держава є інституційною системою управління, яка забезпечує виконання законів, підтримку порядку та організацію суспільного життя. Державне управління реалізується за умови функціонування інституційної системи, яка складається з елементів – інститутів публічної влади. Відповідно, від імені інститутів публічної влади діють державні службовці, посадові особи місцевого самоврядування, які загалом складають публічну службу. Державна служба є ключовим елементом публічної служби, її базисом а її зміст визначається згідно закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII. Принципи державної служби виконують ключову роль у формуванні цінностей, поведінкових стандартів і регулюванні відносин між службовцями та суспільством, серед принципів саме принцип професіоналізму підтверджує важливість формування професійних компетентностей у державних службовців, так і у посадових осіб місцевого самоврядування .

2. Визначено теоретичну сутність механізму розвитку професійної компетентності державних службовців як сукупність організаційних, правових, методичних, інформаційних та інституційних інструментів, процедур і заходів, спрямованих на забезпечення ефективного вдосконалення знань, умінь, навичок, особистісних якостей і професійної культури державних службовців, необхідних для якісного виконання їхніх посадових обов'язків. Доведено, що професійна компетентність як складова механізму публічного управління

проявляється у гармонійній взаємодії професійної культури з загальною культурою особистості, що дозволяє адаптуватися до роботи не лише в штатних умовах, а й в умовах війни, невизначеності і ризиків, приймати обґрунтовані рішення та спрямовувати зусилля на досягнення поставлених цілей. Професійна компетентність є інтегративною ознакою фахівця, яка відображає його готовність до професійної діяльності та забезпечує її успішність. Професіоналізм потребує високого рівня знань, навичок і компетенцій, істотних для виконання службових обов'язків державним службовцем. Державні службовці мають бути здатні:

- аналізувати суспільні проблеми, ідентифікувати серед них складні;
- приймати обґрунтовані рішення, у тому числі в екстремальних умовах;
- ефективно і раціонально управляти державними ресурсами з урахуванням їх обмеженості тощо.

3. Здійснено візуалізацію інститутів управління державною службою та виокремлено їх компетенції в частині формування професійних компетентностей державних службовців на підставі та з'ясовано, що сукупність інститутів системи управління державною службою та їх компетенції щодо формування професійних компетентностей внормовано законом України «Про державну службу». Також узагальнені особливості функціонування системи інститутів управління державною службою під час війни в Україні, вони є такими: державна служба зазнала численні кадрові втрати через мобілізацію, вимушене переселення або еміграцію багато державних службовців тимчасово чи назавжди залишили свої посади; державні службовці працюють в умовах посилення психологічного тиску і стресу; втрата комунікаційної інфраструктури та технічних засобів обмежує можливості інституцій ефективно виконувати свої функції; посилились фінансові і загалом ресурсні обмеження в умовах війни, створився значний дефіцит бюджету, що ускладнює фінансування діяльності інституцій державної служби тощо.

4. Проаналізовано стан реалізації стратегії реформування державної служби у контексті набуття професійних компетентностей державних

службовців та доведено, що в цілому Україна продемонструвала готовність до модернізації системи державного управління для просування інтеграції з Європейським Союзом (далі - ЄС) і для забезпечення спроможності інститутів державної служби забезпечити основи демократії, безпеку і територіальну цілісність країни, хоча в окремих питаннях спостерігаємо гальмування реформи державного управління. Зокрема, за результатами аналізу такий індикатор успішності стратегії як «адекватність політики, законодавчої бази та інституційної організації системи для професійного управління людськими ресурсами на державній службі» [25] не досягнуто по жодному із субіндикаторів; індикатор «професійний розвиток і навчання державних службовців» [25] не досягнуто навіть стартового рівня по субіндикаторам «участь державних службовців у навчанні» (0 з 5 оціночних пунктів) і «витрати на навчання пропорційно до річного фонду оплати праці (%)» (0 з 5 оціночних пунктів).

Визначено, що для спрямування трансформації механізму розвитку професійних компетентностей публічних службовців у напрямі здобуття професійної державної служби європейського зразка доцільно звернутись до зарубіжного досвіду. Наведено приклад французької системи освіти публічних адміністраторів, яка містить деякі принципи Нового публічного менеджменту, дещо утискаючи французьку бюрократичну традицію навчання державних службовців. Серед цих принципів принцип «поєднання «твердості» і «м'якості»», який одночасно передбачає контроль згори, і самостійні дії всіх ієрархічних рівнів процесу формування компетентностей а також розповсюдження принципу «якості в менеджменті», що у Франції вважають «ною культурою обслуговування» громадян тощо. Також бажаною вважається активізація міжвідомчої і міжсекторальної взаємодії суб'єктів освітнього процесу.

4. Виявлено ключові напрями механізму розвитку професійних компетентностей державних службовців на прикладі Комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської

обласної ради, яка заснована 11 жовтня 2017 р. згідно рішення Дніпропетровської обласної ради від № 254-10. Зокрема, це спрямування фокусу освітньої діяльності КЗВО «ДАНО» «ДОР» на безперервність освіти, зосередження на освіті упродовж життя, що цілком відповідає завданням «Стратегії реформування державної служби», особливо у контексті підготовки та розвитку професійних компетентностей державних службовців в умовах економічної і політичної невизначеності, ризиків війни, що потребує нових навичок і вмінь. Цей напрям діяльності забезпечує безперервне професійне вдосконалення, оновлення знань, навичок і компетенцій працівників державних органів протягом усієї їхньої кар'єри.

5. Виявлено основні проблеми і загрози механізму розвитку професійних компетентностей державних службовців з урахуванням ризиків війни, які потребують вирішення, за результатами SWOT-аналізу:

- негативний вплив політичної нестабільності на сталість реформ, загрозу зміни вектору розвитку України, посилення небезпеки територіальній цілісності України, послаблення довіри населення до державної служби як провайдера функцій держави і/чи унеможливлення здійснення будь-якої діяльності на деяких територіях, й т. ч. навчання;

- ускладнення реалізації навчальних програм у зв'язку з війною, особливо в регіонах, що постраждали або є наближеними до бойових дій;

- обмеження можливості для навчання через небезпеку, економічні труднощі та скорочення бюджету у т.ч. й щодо фінансування професійного розвитку державних службовців;

- створення кадрового дефіциту на державній службі через міграцію державних службовців за кордон, перехід у приватний сектор, потребу у мобілізації тощо;

- відставання освітніх програм від актуальних запитів на пропозицію інноваційних навичок, виникає ризик невідповідності отриманих знань реальним потребам державної служби.

6. Узагальнені пріоритети розвитку професійних компетентностей державних службовців для подолання ризиків війни, зокрема такі: посилення механізмів подолання наслідків війни, що приводять до втрат у навчанні, утвердження вектору професійної підготовки здобувачів для державної служби у відповідності і із вимогами євроінтеграції, запровадження цільового механізму інтеграції провайдерів освіти у світовий освітній простір, зміцнення фінансового механізму вищої освіти за збільшення державного фінансування та інших джерел, створення механізму запровадження нових освітніх інструментів технологій, посилення механізмів розвитку кадрового забезпечення і матеріально-технічного забезпечення освітнього процесу, активізація міжвідомчих і міжсекторальних зв'язків для посилення спроможності ЗВО. Ключовим елементом процесу продовження реформування професійної освіти державних службовців на рівні ЗВО на основі компетентнісного підходу в умовах воєнного стану є формування мережі міжвідомчої та міжсекторальної взаємодії інститутів публічної влади і ЗВО.

7. Сформульовані пропозиції щодо реформування професійної освіти державних службовців на рівні ЗВО за застосування компетентнісного підходу країн-членів ЄС. Зокрема, доведена доцільність застосовувати в освітньо-професійних програмах ЗВО України Рекомендації Ради Європейського Союзу щодо базових компетентностей для навчання впродовж життя. Рекомендація визначає вісім ключових компетенцій, необхідних громадянам для самореалізації, здорового та сталого способу життя, працевлаштування, активної громадянської позиції та соціальної інтеграції. Також нами запропоновані заходи активізації міжвідомчої та міжсекторальної взаємодії суб'єктів освітнього процесу, яка сприяє посиленню професійної підготовки державних службовців в умовах війни, вони такі: інтеграція знань і досвіду, якої можна досягти шляхом залучення експертів-практиків з оборонного, економічного, соціального та гуманітарного секторів; посилення практичної орієнтованості освіти державних службовців та обмін практиками між різними установами для формування навичок кризового управління; синхронізація

освітньо-професійних програм та їх адаптація до актуальних викликів воєнного часу та набуття навичок швидкого реагування освітніх закладів на виклики; оперативне оновлення змісту навчання з урахуванням змін у середовищі.

8. Розроблено і запропоновано модель трансформації механізму розвитку професійних компетентностей державних службовців, в якій змодельовано процес функціонування механізму розвитку професійних компетентностей державних службовців в умовах війни з урахуванням вимог «Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців» та ви значених нами загроз, проблем і пріоритетів розвитку системи професійної освіти. Модель ілюструє процес набуття високого професіоналізму державних службовців у відповідь на запит суспільства і держави. Досягнення результату функціонування механізму стане професійне, ефективне і сумлінне виконання посадових обов'язків для служіння народу і державі за рахунок активізації міжсекторальної і міжвідомчої взаємодії інститутів розвитку професійних компетентностей державних службовців.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мак'явеллі Нікколо. Флорентійські хроніки. Державець (пер. Анатоль Перепадя) Праця. Київ. Основи. 1998. 524 с. URL: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Machiavelli\\_Niccolo/Florentiiski\\_khroniky\\_Derzhavets.pdf?](https://shron1.chtyvo.org.ua/Machiavelli_Niccolo/Florentiiski_khroniky_Derzhavets.pdf)
2. Бутирська Т.О. Державне будівництво: стан, суперечності, перспективи розвитку в Україні: Монографія. К.: Вид-во НАДУ, 2007. 484 с. URL: [ib.rada.gov.ua/static/LIBRARY/povni\\_text/Bu.pdf](http://ib.rada.gov.ua/static/LIBRARY/povni_text/Bu.pdf)
3. Держава: поняття та ознаки. Види форм правління, державного устрою та державного правового режиму (форм держави). 2022. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/law/9803/>
4. Поняття, сутність та типологія держави: конспект лекцій. Запоріжський національний університет. 2020. URL: [https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/705674/mod\\_resource/content/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%204.pdf](https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/705674/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%204.pdf)
5. Шуміло О.М. Текст лекції з навчальної дисципліни «Теорія держави та права». Сумська філія ХНУВС. 2023. 22 с. URL: <https://nm2.univd.edu.ua/download/132172>
6. Лях Ю. І. Публічна служба та лідерство в регіональному управлінні: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / Ю. І. Лях; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 66 с. URL: <https://shorturl.at/GYfyq>.
7. Рунова Н. О. Публічна служба в Україні: проблеми дефініції. *Публічне право*. 2012. № 3. С. 269 – 273.
8. Ботвінов Р. Г. Ідентифікація поняття та видовий поділ публічної служби особливого призначення. *Публічне управління та митне адміністрування*. Серія «Державна служба: теорії та кращі практики». 2017. № 1 (16). С. 89-99. URL: <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2017/1/12.pdf>.



9. Про державну службу: закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
10. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. Київ : Україна, 1996. 119 с.
11. Про державну службу: закон України від 16.12.1993 № 3723-XII (Втратив чинність крім статті 37). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3723-12>.
12. Про службу в органах місцевого самоврядування: закон України від 07.06.2001 № 2493-III. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T012493?an=207>.
13. Про службу в органах місцевого самоврядування: закон України від 02.05.2023 № 3077-IX. (Набуває чинності) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text>.
14. Мудрик А. Б. Професійна компетентність державних службовців: теоретико-емпіричний аналіз феномену. друкарня «Волиньполіграф». November 2012. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/153576128.pdf>.
15. Кушнір С. П. Професійна компетентність державних службовців: сутнісно-понятійна характеристика. Держава та регіони. Серія «Право». 2020 р., № 4 (70). С. 149-153. URL: [http://www.law.stateandregions.zp.ua/archive/4\\_2020/26.pdf](http://www.law.stateandregions.zp.ua/archive/4_2020/26.pdf).
16. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>.
17. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 27.02.2014 р. № 794-VII (із змінами). *Офіційний вісник України*. 2014. № 20. Стор. 23. Ст. 619. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/794-18>.
18. Управління державною службою. Розділ III. Electronic Kyiv-Mohyla Academy Institutional Repository. 2020. С. 125-165. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/df9d92af-498a-4c1d-a6b7-f35b3c6bfde5/content>.

19. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби: постанова КМУ від 01.10.2014 р. № 500 (із змінами). *Офіційний вісник України*. 2014. № 81. Стор. 28. Ст. 2288.

20. Внутрішні комунікації у воєнний та післявоєнний період: практичні поради для служб управління персоналом» від 15 березня 2022 року. НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/news/vnutrishni-komunikaciyi-u-voynnij-ta-pislyavoynnij-period-praktichni-poradi-dlya-sluzhb-upravlinnya-personalom>

21. Як підтримати командний дух: практичні поради для служб управління персоналом від 11 травня 2022 року. НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/news/yak-pidtrimati-komandnij-duh-praktichni-poradi-dlya-sluzhb-upravlinnya-personalom>

22. Рекомендації щодо дій керівників державної служби, служб управління персоналом та інших державних службовців у разі захоплення населеного пункту та/або державного органу чи безпосередньої загрози його захоплення: роз'яснення НАДС від 17 березня 2022 р. URL: <https://shorturl.at/xb03Q>

23. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. URL: № 831-р <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

24. Паримонов С. Особливості професійних компетентностей державних службовців в Україні в умовах воєнного стану: матер. 12-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації»: Дніпро, 8-9.11.2024: тези доповідей. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2024. 2024. С. 108-109.

25. Звіт про базові вимірювання: Принципи державного управління. Україна, червень 2018 року URL: [https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/Ukraine%20Baseline%20Measurement%20Report%202018\\_UA.pdf](https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/Ukraine%20Baseline%20Measurement%20Report%202018_UA.pdf).

26. Єдиний портал вакансій державної служби. 2024. URL: <https://nads.gov.ua/vakansiyi-derzhavnoyi-sluzhbi>

27. Принципи та оцінка SIGMA. 2017. URL: <https://par.in.ua/good-governance/sigma-principles>

28. Principles of Public Administration for EU candidate countries and potential candidates. 2017 URL: <https://www.sigmaxweb.org/publications/principles-public-administration-eu-candidate-countries-and-potential-candidates.htm>

29. Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2018–2021 роках: доповідь / [Н. Алюшина (кер. авт.колективу), Л. Рикова, С. Горбатюк, О. Козловський, Ю. Жук, О. Кльоц, О. Бутко; за заг. ред. Н. Алюшиної]. К.: Національне агентство України з питань державної служби, 2021. 240 с. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/verstka-otchet-v-druk.pdf>

30. Порядок організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування: наказ НАДС від 26 листопада 2019 р. № 211-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0005-20#Text>

31. Про затвердження Вимог до змісту і структури програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: наказ національне агентство України з питань державної служби від 02.11.2022 № 107-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1434-22#Text>

32. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти: наказ Міністерства освіти і науки України № 1001 від 04 серпня 2020 року. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha->

osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf

33. Миколок А. В. Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2022. Випуск 29. С. 45-48. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/29-2022/8.pdf>.

34. Крушельницька, Т. А. Державна служба в умовах становлення громадянського суспільства: трансформація стилю державно-управлінської діяльності. *Публічне управління та митне адміністрування*: Серія: «Державне управління». 2017. N 1. С. 99-108.

35. Memorandum on Lifelong Learning. URL : <https://www.uil.unesco.org/en/articles/european-communities-memorandum-lifelong-learning-issued-2000>.

36. The framework of qualifications for the European Higher Education Area. URL : <http://www.ehea.info/Uploads/Documents/QF-EHEA-May2005.pdf>.

37. Національна рамка кваліфікацій / National Qualifications Framework. 2021. URL : <https://mon.gov.ua/tag/natsionalna-ramka-kvalifikatsiy?&type=all&tag=natsionalna-ramka-kvalifikatsiy>

38. The framework of qualifications for the European Higher Education Area. URL : <http://www.ehea.info/Uploads/Documents/QF-EHEA-May2005.pdf>.

39. Питання діяльності окремих обласних комунальних підприємств та закладів , що належать до спільної власності територіальних громад сіл, селищ і міст Дніпропетровської області: рішення Дніпропетровської обласної ради від 11. 10. 2017 р. № 254-10 VII. URL: <https://shorturl.at/BwZx8>.

40. Статут комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради: рішення Дніпропетровської обласної ради від 27.03.2020 № 590-22/VII. URL: <https://shorturl.at/НyQNY>.

41. Структура КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР». 2024. URL: <https://shorturl.at/fXZ81>.

42. Про освіту: закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.

43. Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 р. № 974-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text>.

44. Жулавський, А. Ю., Гордієнко, В. П., Малько, Н. О. Професійна компетентність державного службовця як фактор успішності публічного управлінця. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2020. № 4. С. 152–157. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.4-1.

45. Дослідження впровадження реформи системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування (2018 - 2022 роки). Київ. 2022. 63 с. URL: <https://shorturl.at/pWMfD>.

46. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/> <https://nads.gov.ua/>.

47. Багрім О. А. Особливості розвитку професійного потенціалу державних службовців у воєнний та поствоєнний період в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. Випуск 2. С. 9-14. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/388/342>.

48. Освіта України в умовах воєнного стану. Інформаційно-аналітичний збірник. К.: МОН. 2023. 358 с. URL: <https://shorturl.at/Kqyll>.

49. Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 13 серпня 2024 р. № 940. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/940-2024-%D0%BF#Text>.

50. Звіт в.о. ректора Сиченка Віктора Володимировича про діяльність Комунального закладу вищої освіти Дніпровська академія неперервної освіти Дніпропетровської обласної ради за 2023 рік. 38 с. URL: <https://shorturl.at/SPdq4>
51. Сідлецький С. І., Шандар А. М. Вища освіта в Україні в умовах воєнного стану: виклики та пріоритети. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-151>
52. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.
53. Роз'яснення щодо надання додаткової оплачуваної відпустки за час простою державного службовця та/або за час перебування у відпустці без збереження заробітної плати від 13 вересня 2022 р. № 156 р/з URL: <https://shorturl.at/NvBA5/>
54. Руденко О.М. Актуальні проблеми у сфері публічного управління. *Держава і регіони*. Серія: Публічне управління і адміністрування, 2024 р., № 1. С. 115-121. URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1\\_2024/20.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2024/20.pdf).
55. Дмитренко О. С. Новий публічний менеджмент: теорія і практика. *Національний педагогічний університет ім. М.П. Драгоманова*. 2020. С. 205-208. URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/35843/Dmytrenko.pdf?sequence=1>.
56. Derouet Jean-Louis, The modernization of the educational system in France: the New Public Management between the affirmation of the State and the decentralized government. *РВРАЕ*. 2017 - v. 33, n. 3, p. 523 - 540, set./dez.
57. Key competences for lifelong learning. Publications Office EU. 2020. URL: <https://op.europa.eu/en>.
58. Сиченко В., Мареніченко В. Розвиток системи публічного управління в контексті компетентнісного підходу. *Public Administration and Regional Development*. 2022, № 16: 576-597. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/311/266>

59. Освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування» КЗВО «ДАНО» «ДОР». 2024. 24 с. URL: <https://shorturl.at/EIjpF>

60. Івашова Л. М., Бондаренко Л. І. Удосконалення змісту, організації й управління системою професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2024. № 1 (40). С. 73-84. Серія: Публічна служба: теорії та кращі практики. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2024/1/13.pdf>.

61. Крушельницька Т. А., Парімонов С. Л., Кудрявцев М. І. Трансформація формування професійних компетентностей державних службовців в Україні в умовах війни. XLVII International scientific and practical conference «The Future of Scientific Discoveries: New Trends and Technologies» (November 13-15, 2024) Marseille, France. International Scientific Unity, 2024. P.281-285.

## ДОДАТКИ



**SWOT-аналіз актуального стану механізму розвитку професійних компетентностей в Україні в умовах війни**

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– наявність збалансованої законодавчої бази, яка містить визначені правові основи для професійного розвитку державних службовців;</li> <li>– наявність інституту виконавчої влади, який реалізує державну політику щодо державної служби (НАДС, діяльність якого має системний підхід до розробки освітніх програм, стандартів і рекомендацій у сфері державної служби;</li> <li>– запуск процесу інтеграції сучасних технологій в освітній процес, використання онлайн-платформ для дистанційного навчання (наприклад, Платформа управління знаннями НАДС), що забезпечує доступність навчання і його безпеку;</li> <li>– розширення міжнародного співробітництва шляхом посилення співпраці з європейськими та міжнародними інституціями для впровадження кращих практик і стандартів у навчанні;</li> <li>– посилення діджиталізації освіти шляхом впровадження цифрових інструментів навчання і систем моніторингу професійного розвитку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– нерівномірність доступу або недостатня доступність до якісного навчання для державних службовців у віддалених регіонах та на територіях, які межують із фронтовими діями;</li> <li>– обмежене фінансування з державного бюджету і місцевих бюджетів на програми професійного розвитку, що впливає на якість програм і матеріально-технічну базу забезпечення освітнього процесу;</li> <li>– відставання навчальних програм, втрата ними актуальності в умовах війни. Деякі програми не враховують безпекових викликів, сучасних трендів (наприклад, цифрова трансформація чи управління під час кризи) чи потреб розвитку важливих компетентностей (наприклад, громадянських компетентностей і основ демократії).</li> <li>– недостатнє використання зворотного зв'язку між рівнем освіти і рівнем заробітної плати чи перспективою просування по службовій кар'єрі. Обмежена система оцінки ефективності навчання та його впливу на професійну діяльність службовців.</li> <li>– низька мотивація службовців, брак стимулів для постійного навчання та розвитку і небажання навчатись за власний кошт.</li> </ul>
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– імплементація міжнародних, зокрема ЄС, стандартів та використання європейського досвіду у сфері професійного навчання державних службовців та адаптація його до українських реалій;</li> <li>– розвиток діджитал-освіти за рахунок розширення можливостей дистанційного навчання, що дозволить охопити ширшу аудиторію і надасть додаткові опції безпеки;</li> <li>– фінансова підтримка від партнерів та використання грантів і міжнародної технічної допомоги для фінансування світніх проєктів, розвитку навчальної інфраструктури та програм;</li> <li>– залучення приватного сектору, зокрема співпраця з бізнес-компаніями для впровадження інновацій у навчальні програми, за можливої реалізації їх у практику роботи підприємств /органів місцевого самоврядування у майбутньому;</li> <li>– розширення тематичного спектру навчання та додавання курсів з управління кризами, антикорупційних ініціатив, стратегічного планування, набуття громадянських компетентностей і розширення цільової аудиторії тощо.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– негативний вплив політичної нестабільності на сталість реформ, загроза зміни вектору розвитку України, посилення небезпеки незалежності, послаблення довіри населення і/чи унеможливлення здійснення будь-якої діяльності на деяких територіях, й т.ч. навчання;</li> <li>– ускладнення реалізації навчальних програм у зв'язку з війною, особливо в регіонах, що постраждали або є наближеними до бойових дій;</li> <li>– економічні труднощі та скорочення бюджету може обмежити можливості для навчання, у т.ч. можливості фінансування професійного розвитку державних службовців;</li> <li>– кадровий дефіцит через виїзд кваліфікованих службовців за кордон або перехід у приватний сектор а також потреби у мобілізації можуть створити вакуум професійних кадрів на державній службі;</li> <li>– відставання освітніх програм від актуальних запитів на пропозицію інноваційних навичок, виникає ризик невідповідності отриманих знань реальним потребам державної служби, що викликає ризик невідповідності отриманих знань реальним потребам державної служби.</li> </ul>

Джерело: виконано автором.