

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

Інститут заочного та дистанційного навчання

Кафедра

теорії, історії та філософії права

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

для здобуття ступеня вищої освіти магістра

на тему: «Підготовка фахівців у сфері публічного управління та адміністрування в умовах воєнного стану»

Виконав: здобувач 2 курсу 1 групи

Спеціальність D4 « Публічне

управління та адміністрування»

Шурубуря Сергій Олександрович

Індивідуальний навчальний план № 24-56 ПУА/1

Мобільний телефон: +380960856561

Науковий керівник:

професор кафедри теорії,

історії та філософії права

к.і.н., доцент

Курас Дмитро Іванович



Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«04» грудня 2025 р., протокол № 8

завідувач кафедри теорії, історії та філософії права, к.ю.н., доцент



Максим ПЕНДЮРА

Київ – 2025

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНА ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВА ОСНОВА ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ	8
1.1. Теоретичні основи професійної підготовки фахівців у сфері публічного управління: сутність, принципи, підходи	8
1.2. Нормативно-правове забезпечення системи підготовки кадрів публічного управління в Україні	14
1.3. Європейські стандарти та міжнародний досвід професійної підготовки управлінців публічного сектору	22
РОЗДІЛ II. РОЗВИТОК ІНСТИТУТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	29
2.1. Вплив воєнного стану на систему публічного управління та кадрову політику держави	29
2.2. Механізм розвитку та трансформації підходів підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування в Україні під час збройного конфлікту	36
2.3. Ключові проблеми, ризики та кадрові виклики підготовки управлінських кадрів у кризових і надзвичайних умовах	42
РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	50
3.1. Компетентнісний підхід і формування кризостійких навичок публічних управлінців держави	50
3.2. Використання цифрових технологій і дистанційних форматів у професійній підготовці фахівців	56
3.3. Стратегічні напрями повоєнного відновлення та гармонізації системи підготовки кадрів з європейськими стандартами	66
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

ВСТУП

Актуальність теми. У контексті триваючої повномасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України, запровадження воєнного стану та необхідності забезпечення стійкості державних інститутів, підготовка фахівців у сфері публічного управління та адміністрування набуває стратегічного значення як фундаментальний елемент збереження функціональності державної системи та її адаптації до кризових реалій.

Воєнний конфлікт спричинив системні виклики, такі як кадровий дефіцит через мобілізацію, масову еміграцію та втрати, що призвело до порушення безперервності освітніх процесів і зниження ефективності публічного управління. Аналізуючи ситуацію, можна констатувати, що без якісної підготовки кадрів державний апарат стає вразливим до дезорганізації, а це уповільнює відновлення інфраструктури та надання послуг населенню. Це підкреслює, чому розкриття теми є необхідним: воно дозволяє виявити механізми, які забезпечать не лише виживання системи, але й її трансформацію в більш стійку структуру, здатну до оперативного реагування на гібридні загрози, включаючи кібератаки.

Крім того, актуальність теми зумовлена курсом України на європейську та євроатлантичну інтеграцію, де статус кандидата на членство в ЄС (з червня 2022 року) та відкриття переговорів (з червня 2024 року) вимагають гармонізації системи підготовки кадрів з європейськими стандартами, такими як Принципи публічного адміністрування (SIGMA Principles 2023), які акцентують меритократичність, професійний розвиток та цифрову трансформацію. Звіт SIGMA/OECD 2024 року відзначає прогрес України в цифровізації (наприклад, платформа «Дія» охопила понад 23 млн користувачів) та децентралізації, але вказує на проблеми з доброчесністю, зниженням професійності апарату через спрощені процедури призначення під час війни та необхідність швидкого відновлення меритократичних механізмів. Аналітично, це означає, що без адаптованої підготовки кадрів реформи ризикують залишитися декларативними. Разом з тим, існуючі історичні приклади, як-от

пострадянська трансформація Польщі чи Естонії, демонструють, що успішна інтеграція до ЄС залежала саме від інвестицій у кадровий потенціал, де елітні школи забезпечили швидке формування компетентних управлінців. В Україні аналогічний підхід є критичним для реалізації програм повоєнного відновлення, підтримуваних ЄС, де ефективна підготовка фахівців стає ключовим фактором для залучення інвестицій, забезпечення національної безпеки, економічного зростання та соціальної стабільності.

Розкриття цієї теми є необхідним, оскільки воно дозволяє не лише діагностувати поточні проблеми, такі як відрив теорії від практики чи цифровий розрив у регіонах, але й запропонувати стратегії їх подолання, включаючи реінтеграцію ветеранів та посилення компетентнісного підходу. Без такого аналізу держава ризикує втратити кадровий потенціал, що уповільнить відновлення: наприклад, відсутність кризостійких навичок у управлінців призводить до неефективного розподілу ресурсів, як це спостерігалось в регіонах з пошкодженою інфраструктурою. Таким чином, дослідження цієї теми є актуальним для подолання кризових викликів, формування компетентного кадрового потенціалу публічного сектору та забезпечення успішної євроінтеграції, оскільки саме якісна підготовка управлінців визначає здатність держави до стійкого розвитку в умовах невизначеності, сприяючи не лише виживанню, але й стратегічному прогресу в постконфліктному періоді.

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі теоретичних, нормативно-правових основ та напрямів вдосконалення підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України, з метою розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності системи.

Для досягнення мети поставлено такі **завдання**:

- проаналізувати теоретичні основи професійної підготовки фахівців у сфері публічного управління, включаючи сутність, принципи та підходи;
- дослідити нормативно-правове забезпечення системи підготовки кадрів публічного управління в Україні;

- вивчити європейські стандарти та міжнародний досвід професійної підготовки управлінців публічного сектору;
- оцінити вплив воєнного стану на систему публічного управління та кадрову політику держави.
- проаналізувати механізм розвитку та трансформації підходів підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування в Україні під час збройного конфлікту.
- виявити ключові проблеми, ризики та кадрові виклики підготовки управлінських кадрів у кризових і надзвичайних умовах.
- розглянути компетентнісний підхід і формування кризостійких навичок публічних управлінців держави.
- дослідити використання цифрових технологій і дистанційних форматів у професійній підготовці фахівців.
- визначити стратегічні напрями повоєнного відновлення та гармонізації системи підготовки кадрів з європейськими стандартами.

Об'єктом дослідження є система підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування в Україні, включаючи освітні програми, нормативне регулювання та інституційні механізми.

Предметом дослідження є теоретичні основи, нормативно-правове забезпечення, виклики воєнного стану та напрями вдосконалення підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування в умовах війни та повоєнного відновлення, з акцентом на компетентнісний підхід, цифровізацію та європейську гармонізацію.

Елементи наукової новизни полягають у комплексному аналізі впливу воєнного стану на систему підготовки кадрів публічного управління, пропозиціях щодо інтеграції кризостійких компетентностей (наприклад, навичок кризового менеджменту та психологічної стійкості) та цифрових технологій (як-от Diia.AI та VR-симуляції) у навчальні програми, а також стратегічних напрямках гармонізації з європейськими стандартами (SIGMA Principles 2023) в контексті повоєнного відновлення, з урахуванням

міжнародного досвіду (наприклад, естонської моделі e-Governance Academy та польської Krajowa Szkoła Administracji Publicznej). Новизна також у рекомендаціях щодо реінтеграції ветеранів (через спеціалізовані програми перепідготовки) та подолання цифрового розриву в регіонах (з використанням мобільних платформ для дистанційного навчання), що враховує специфіку українського контексту, включаючи гібридні загрози та масову еміграцію. Ці елементи доповнюють існуючі дослідження, пропонуючи інтегрований підхід до формування стійкої системи кадрової політики.

Методологія дослідження ґрунтується на комбінації загальнонаукових, спеціальних та емпіричних методів, обраних з урахуванням складності теми, яка поєднує теоретичні аспекти, нормативний аналіз та практичні виклики. Загальнонаукові методи, такі як *аналіз і синтез*, застосовуються для розбору теоретичних основ публічного управління: наприклад, аналіз еволюції парадигм (від бюрократичної моделі М. Вебера до Good Governance) дозволяє синтезувати принципи підготовки кадрів, як у розділі 1.1, де порівнюються класичні та сучасні підходи для виділення ключових компетентностей. Метод *порівняння* використовується для зіставлення українських практик з європейськими стандартами, наприклад, порівняння української системи підвищення кваліфікації з естонською e-Governance Academy, що виявляє прогалини в цифровізації. *Системний метод* застосовується для оцінки впливу воєнного стану на кадрову політику, де публічне управління розглядається як цілісна система з взаємопов'язаними елементами (кадровий дефіцит, нормативні зміни, ризики), з прикладами з звітів SIGMA/OECD 2024 року, де аналізується плинність кадрів як системний фактор нестабільності. Спеціальні методи, зокрема *порівняльно-правовий*, використовуються для вивчення нормативного забезпечення, наприклад, порівняння Закону України «Про державну службу» з європейськими принципами меритократичності, що дозволяє виявити необхідність посилення антикорупційних механізмів. Емпіричні методи, такі як *опрацювання статистичних даних і документів*, застосовуються для аналізу викликів воєнного стану.

Ступінь дослідження теми. Теоретичні основи публічного управління висвітлені в працях М. Вебера, К. Полліт, Дж. Худ. В Україні нормативні аспекти досліджені в роботах В. Бакуменка, О. Оболенського; вплив воєнного стану в звітах SIGMA/OECD 2024 та НАДС. Однак, комплексний аналіз підготовки кадрів в умовах війни та повоєнного відновлення з акцентом на цифровізацію (наприклад, Diia.Osvita) та європейську гармонізацію (Ukraine Facility) залишається недостатньо розробленим, що зумовлює актуальність цього дослідження, оскільки існуючі праці фокусуються переважно на довоєнних реформах, ігноруючи специфіку гібридних загроз і масових втрат кадрів.

Практичне значення роботи полягає в рекомендаціях для освітніх закладів щодо вдосконалення навчальних програм (інтеграція кризостійких модулів), інтеграції дистанційних форматів (розширення Порталу управління знаннями) та реінтеграції ветеранів (спеціалізовані курси з кризового менеджменту). Результати можуть бути використані для розробки стратегій повоєнного відновлення (Національна стратегія розвитку людського капіталу до 2030 року), гармонізації з ЄС та підвищення ефективності публічного управління, наприклад, через впровадження гібридних конкурсів на посади для мінімізації кадрового дефіциту.

Структура роботи зумовлена метою, предметом, об'єктом і логікою дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, що включають дев'ять підрозділів, висновків, а також списку використаних джерел.

Загальний обсяг дипломної роботи становить 84 сторінки, список використаних джерел на 11 сторінках (93 джерела).

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНА ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВА ОСНОВА ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

1.1. Теоретичні основи професійної підготовки фахівців у сфері публічного управління: сутність, принципи, підходи

Професійна підготовка фахівців у сфері публічного управління є ключовим елементом формування ефективної системи публічної влади, спрямованої на реалізацію інтересів суспільства та держави в умовах демократичних трансформацій, європейської інтеграції та викликів сучасності. Сутність такої підготовки полягає в системному набутті та вдосконаленні професійних знань, умінь, навичок і компетентностей, необхідних для виконання управлінських функцій у органах державної влади, місцевого самоврядування та інших інституціях публічного сектору. Вона охоплює не лише теоретичну базу, а й практичні аспекти, етичні норми та цінності служіння суспільству, забезпечуючи політичну неупередженість, професійність і орієнтацію на громадян [23, с. 12]. Професійна підготовка розглядається як безперервний процес, що включає початкову освіту (бакалаврат, магістратура за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»), підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіту, з метою формування компетентного кадрового потенціалу для реалізації державної політики [3].

Теоретичні засади професійної підготовки фахівців публічного управління еволюціонували разом із розвитком парадигм публічного адміністрування. Німецький соціолог Макс Вебер вважається родоначальником класичної бюрократичної моделі публічного управління. Суть цієї моделі полягає в організації управління як ієрархічної структури, що функціонує на основі формальних правил та процедур, повністю знеособлена й передбачає жорстку спеціалізацію. Модель Вебера завдяки чітким правилам і спеціалізації

ефективна та передбачувана, може бути стабільною незалежно від зміни політичного керівництва, але формалізм та безособовість ігнорують індивідуальні потреби громадян, а негнучкість робить систему непридатною до нестандартних ситуацій [24]. Незважаючи на критику, класична бюрократична модель залишається основою державного управління в більшості сучасних країн, включаючи Україну, хоча сьогодні вона доповнюється принципами нового публічного менеджменту та належного врядування.

З 1980-х років домінуючою стала концепція New Public Management (NPM), яка запровадила ринкові механізми в публічний сектор: орієнтацію на результати, ефективність, конкуренцію, децентралізацію та менеджеріалізм. У рамках NPM підготовка фахівців акцентується на управлінських навичках, подібних до приватного сектору, з акцентом на ефективність витрат, оцінку результативності та клієнтоорієнтованість (громадянин як «клієнт») [25].

Підготовка фахівців за моделлю NPM передбачає відхід від вивчення виключно адміністративного права та процедур до включення дисциплін з менеджменту, економіки, фінансів та комунікацій. Освітні програми націлені на формування таких навичок як підприємницьке лідерство, клієнтоорієнтованість, вміння встановлювати чіткі цілі, здійснювати моніторинг та оцінку ефективності. Фахівець сектору публічного управління має сприймати громадян як клієнтів, споживачів публічних послуг, які мають право вибору та очікують на високу якість в наданні державних послуг. Це все вимагає від навчальних закладів, які здійснюють підготовку фахівців сфери публічного управління та адміністрування включати до навчальних програм вивчення методів конкуренції в наданні адміністративних послуг, формувати навички гнучкості та самостійності в прийнятті рішень, вчити запроваджувати інструменти маркетингу, проектного менеджменту, тощо [26].

Подальший розвиток привів до появи моделі Good Governance (належне врядування), яка інтегрує принципи прозорості, підзвітності, участі громадян, верховенства права та партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Ця парадигма розглядає підготовку кадрів як процес формування

лідерів, здатних до мережевого управління, етичного лідерства та забезпечення сталого розвитку [27].

Питання запровадження моделі Good Governance стояло на порядку денному починаючи з 1995 року, коли Україна стала членом Ради Європи. Однак, конкретних контурів запровадження модель набула лише після 2014 року, коли Україна взяла активний курс на євроінтеграцію. Попри пріоритетність даної моделі в визначенні суті публічного управління досі немає загальноприйнятого перекладу цієї моделі українською мовою. Найбільш вживаним є переклад на «належне врядування», що має на увазі специфічну форму публічного управління, за якого відбувається активна співпраця органів державної влади, місцевого самоврядування з громадянським суспільством завдяки використанню інформаційно-комунікативних технологій. Належне врядування включає взаємодію одночасно державного, приватного й громадянського сектору, що робить його орієнтованим на етичні та правові засади [28].

Підготовка фахівців, що базується на принципах «належного врядування» включає глибоке вивчення законодавчої бази, конституційних принципів та міжнародних стандартів з одночасним формуванням навичок проведення публічних консультацій, впровадження основ електронної демократії, обґрунтування рішень на основі відкритого доступу до інформації. Окрім того, що фахівці мають бути готовими до публічної звітності та прозорості, вони мають володіти знаннями з медіації, пошуку збалансованих рішень. Майбутні фахівці мають бути готовими розробляти політику та надавати послуги, які є доступними для всіх верств населення, зокрема вразливих груп, забезпечуючи рівні можливості. В змісті навчальної програми це найкраще забезпечити через впровадження практичних модулів, де здобувачам можуть пропонуватися моделі реальних управлінських задач, стажування в органах влади та громадських організаціях, а також через проходження додаткових обов'язкових курсів з професійної етики та антикорупційних стандартів.

Загалом же, в Україні теоретичні основи професійної підготовки фахівців публічного управління ґрунтуються на поєднанні цих міжнародних парадигм з національними особливостями реформування державної служби. Закон України «Про державну службу» визначає державну службу як публічну, професійну, політично неупереджену діяльність, орієнтовану на громадян, що вимагає відповідного рівня компетентностей [3]. Сутність підготовки полягає в формуванні компетентнісного підходу, де ключовими є професійна компетентність (здатність застосовувати знання та навички), етична поведінка та здатність до інновацій. Компетентнісний підхід домінує в сучасних освітніх програмах спеціальності «Публічне управління та адміністрування», де акцент робиться на інтегральних компетентностях: аналітичних, управлінських, комунікативних та цифрових [29].

Принципи професійної підготовки фахівців у сфері публічного управління відображають як загальноосвітні засади, так і специфіку публічної служби. Основними є: принцип безперервності (постійне навчання протягом кар'єри, не рідше раз на три роки підвищення кваліфікації); принцип професійності та політичної нейтральності (формування фахівців, незалежних від політичних впливів); принцип орієнтації на результат і ефективність (згідно з NPM); принцип прозорості, підзвітності та участі (з Good Governance); принцип компетентнісного підходу (розвиток ключових компетентностей для розв'язання складних завдань); принцип гуманізму та етичності (служіння суспільству, дотримання моральних норм) [29]. Ці принципи закріплені в Положенні про систему професійного навчання державних службовців та Стратегії розвитку системи професійного навчання до 2027 року.

Положення, затверджене Постановою Кабінету міністрів України № 106 від 06.02.2019 року переносить акцент від простого навчання на «набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок» (компетентностей), що змушує освітні заклади розробляти програми, які відповідають реальним потребам практики. Воно також ставить перед навчальними закладами вимогу забезпечити тісний зв'язок між академічною підготовкою (магістерські

програми з публічного управління) та потребами державного апарату через систему державного замовлення на навчання та підвищення кваліфікації [30].

Концепція, закладена в Положенні, формує у фахівців розуміння необхідності навчання протягом усього життя (life-long learning), що є критичним для адаптації до швидких змін у публічному управлінні. Документ також включає вимоги до розвитку цифрової компетентності державних службовців, що впливає на інтеграцію відповідних модулів в освітні програми. Загалом, Положення виступає нормативним фундаментом, який забезпечує системний, планомірний та якісний підхід до професійного розвитку кадрів для публічної служби в Україні, роблячи цей процес невід'ємною частиною кар'єрного зростання та реформи державного управління.

Окрім Положення про систему професійного навчання державних службовців на формування планів та навчальних програм з підготовки фахівців публічного управління та адміністрування впливають задачі, окреслені в Стратегії розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 року. Стратегія визначає ключові напрями модернізації системи підготовки кадрів у відповідь на сучасні виклики, включаючи європейську інтеграцію, цифрову трансформацію та післявоєнне відновлення країни. Відповідно до вимог Стратегії, підготовка фахівців сфери публічного управління має відповідати європейським стандартам та принципам, де цифрова грамотність, кіберосвіта мають стати наріжним каменем формування професіонала [31].

Разом з тим, сучасні підходи до професійної підготовки фахівців сфери публічного управління та адміністрування мають включати (включають) системний (розгляд підготовки як частини кадрової політики держави), програмно-цільовий (планування навчання за пріоритетними темами, як-от

європейська інтеграція, цифровізація, антикорупція), дуальний (поєднання теорії з практикою через стажування), інноваційний підходи.

Незважаючи на значні зміни та адаптацію підготовки фахівців до європейських стандартів вже ж професійна підготовка фахівців сфери публічного управління та адміністрування стикається з низкою проблем теоретичного та практичного характеру. Багато навчальних програм програм все ще орієнтовані на засади класичного радянського управління або застарілі моделі державного адміністрування, ігноруючи сучасні концепції. Теоретичні курси часто відірвані від реальних викликів, з якими стикаються державні службовці (наприклад, управління кризовими ситуаціями, європейська інтеграція, відбудова територій). Так як публічне управління вимагає знань на перетині права, економіки, соціології, політології та ІТ, ці знання не завжди комплексно відображені в одній навчальній програмі, а інколи, навіть, ігноруються.

Попри наявність Положення та Стратегії, спостерігаються значні відмінності в якості підготовки фахівців у різних закладах вищої освіти через відсутність жорстких, уніфікованих стандартів та механізмів їх контролю. Зберігається дефіцит викладачів, які мають актуальний та успішний досвід роботи в сучасних органах державної влади або місцевого самоврядування і можуть ділитися ним зі студентами. Часто стажування в органах влади є формальним, студенти не залучаються до реальних управлінських процесів, не отримують менторської підтримки, що знижує цінність практичної підготовки. Не завжди існує чіткий механізм працевлаштування випускників магістерських програм за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». До того ж система професійного навчання повільно реагує на швидкі зміни в політичному, соціальному та безпековому середовищі України, що призводить до відставання змісту навчання від актуальних потреб держави, що також формує одну із причин низького відсотку працевлаштування випускників без наявного практичного досвіду.

Подолання цих проблем вимагає комплексного підходу. Починати потрібно зі зміни державного стандарту підготовки фахівців сфери публічного управління, залучення на імперативній основі до викладання державних службовців, посилення практичної складової через обов'язкові, структуровані стажування з чіткими завданнями та оцінюванням результатів.

Подолання цих викликів вимагає подальшого удосконалення нормативної бази, розвитку інфраструктури та впровадження гнучких форм навчання.

Таким чином, теоретичні основи професійної підготовки фахівців публічного управління в Україні еволюціонують від бюрократичної моделі до інтегрованої парадигми Good Governance з елементами NPM, забезпечуючи формування висококваліфікованих, етичних і результативно орієнтованих кадрів для ефективного функціонування публічної влади. Сама ж професійна підготовка фахівців у сфері публічного управління має ґрунтуватися на інтеграції теорії та практики, дотриманні стандартів якості освіти й орієнтації на суспільні потреби. Її модернізація є необхідною передумовою зміцнення інституційної спроможності української держави та формування сучасної публічної служби, спроможної ефективно відповідати на виклики сьогодення.

1.2. Нормативно-правове забезпечення системи підготовки кадрів публічного управління в Україні

Розбудова України як демократичної, соціальної правової, держави з визначеними пріоритетами європейської та євроатлантичної інтеграції потребує не лише чітких знань й дотримання законодавчих норм, але й безперервного процесу нормотворчості, націленої на удосконалення чинної нормативно-правової бази з урахуванням викликів воєнного стану та потреб в закріпленні досягнутих рівнів публічності системи управління. Важливо при цьому розуміти, що основою розвитку системи управління є не лише дотримання правових норм, а і їх удосконалення, зважаючи на нові потреби впровадження у вітчизняну практику на загальнодержавному й місцевому рівнях нормативно-

правового забезпечення процесу децентралізації влади з метою підвищення рівня стабільності системи управління в цілому.

Першочерговим нормативно-правовим актом, який лежить в основі формування та розвитку публічного управління та адміністрування є Конституція України, яка визначає основоположні складові конституційного ладу. Загальні засади, визначені Конституцією України є тими ключовими пунктами, на які має посилатися вся система публічного управління. Зокрема, визнання ст. 5 Конституції України єдиним носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні народ України зумовлює вимогу існування публічної влади лише в інтересах народу [1]. Адже саме народ наділений верховним правом прийняття рішень щодо найважливіших аспектів державного і суспільного життя, формування та контролю за діяльністю органів публічної влади, які реалізовуватимуть функцію політичного управління [2, с. 464]. Надання Конституцією України права народу здійснювати владу безпосередньо або через органи державної влади та органи місцевого самоврядування надає публічному управлінню конституціонального закріплення, а публічній владі направленість діяти виключно в інтересах народу. Так як інструментами народного волевиявлення є вибори, референдум, інші форми безпосередньої демократії можна зробити висновок, що публічне управління є саме проявом цього народного контролю за органами влади та механізмом децентралізації. До того ж ст. 118, 119 Конституції України чітко визначає повноваження виконавчої влади, а ст. 140 гарантує право територіальної громади (жителів села або добровільного об'єднання у громаду мешканців кількох сіл, селища або міста) на місцеве самоврядування, що передбачає самостійне вирішення питань місцевого значення в межах Конституції та інших законів [1].

Серед важливих нормативно-правових актів, які регулюють сферу публічного управління варто виокремити Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII, який як зазначено у преамбулі, «визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян

державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства, а також порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, що базується на їхніх особистих якостях та досягненнях» [3].

Закон впровадив низку новел, які суттєво змінили підходи до управління персоналом у державних органах. Зокрема мова йде про поділ посад на категорії А, Б і В залежно від обсягу повноважень та рівня управління, що дозволило стандартизувати вимоги до займаних посад та оплату праці. Призначення на посади державної служби виключно за результатами конкурсу з подальшим щорічним оцінюванням ефективності, результативності та якості службової діяльності має забезпечити максимальну прозорість та доброчесність сфери державного управління.

Однак, запровадження правового режиму воєнного стану з 2022 року дещо спростило процедуру прийому на державну службу, зумовлену необхідністю швидко заповнювати критичні вакансії і забезпечувати безперебійну роботу державних органів. Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» від 12 травня 2022 року № 2259-IX було скасовано проходження конкурсної процедури та закріплено, що у період дії воєнного стану особи призначаються на посади державної служби, посади в органах місцевого самоврядування, посади керівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки, комунальних підприємств, установ, організацій керівником державної служби або суб'єктом призначення, сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради, начальником відповідної військової адміністрації без конкурсного відбору, обов'язковість якого передбачена Законом [4]. Також для осіб, які вступають на державну службу під час воєнного стану без конкурсу, процедура стала менш бюрократизованою: зменшений перелік документів, скасовано спеціальну перевірку. Наприклад, Закон № 2259-IX звільнив особу, що претендує на зайняття посади державної служби, від обов'язку подавати документ про підтвердження рівня володіння

державною мовою відповідно до Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» Скасування спеціальної перевірки, передбаченої Законом України «Про запобігання корупції», стосовно осіб, які претендують на зайняття посад державної служби, перелік яких затверджується Національним агентством з питань запобігання корупції, а також перевірки, передбаченої Законом України «Про очищення влади», стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, щодо яких здійснюються заходи з очищення влади (люстрації) може мати негативні наслідки для державного органу, оскільки в такому випадку є ризик вступу на державну службу осіб із сумнівними намірами (колабораціоністам, агентам ворожих спецслужб тощо).

Тривалий час точилися дискусії щодо доцільності скасування обов'язкового декларування. Станом на сьогодні кандидатів все ж зобов'язали подавати декларацію особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, за минулий рік. Також особам, які призначаються на посади державної служби в період дії воєнного стану без конкурсу встановили випробування строком до трьох місяців, що дозволяє керівнику оцінити відповідність працівника займаній посаді до проведення повноцінного конкурсу в майбутньому.

Окрім дискусій навколо новел, що обертаються навколо Закону України «Про державну службу» не менший резонанс викликає обговорення нормативно-правового регулювання процесу публічного управління в умовах децентралізації.

Процес децентралізації бере відлік з прийняття 1 квітня 2014 року Концепції реформування місцевого самоврядування й територіальної організації влади, метою якої зазначається «визначення напрямів, механізмів і строків формування ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади для створення і підтримки повноцінного життєвого середовища для громадян, надання високоякісних та доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, задоволення інтересів

громадян в усіх сферах життєдіяльності на відповідній території, узгодження інтересів держави та територіальних громад» [9]. Важливу роль у втіленні зазначеної Концепції, особливо з позиції публічного управління та адміністрування, відіграє Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» № 157-VIII від 5 лютого 2015 року [10] та затверджена Кабінетом Міністрів України 5 серпня 2020 р. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2027 року, яка передбачає проведення реформ у сфері адміністративно-територіального устрою для посилення доступності публічних послуг [11]. Паралельно з цими нормативно-правовими актами продовжили свою дію Закон України «Про місцеві державні адміністрації» від 09 квітня 1999 року № 586-XIV, який «визначає організацію, повноваження та порядок діяльності місцевих державних адміністрацій» [15], Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР, який «визначає систему та гарантії місцевого самоврядування в Україні, засади організації та діяльності, правового статусу і відповідальності органів та посадових осіб місцевого самоврядування» [16].

Однією із найбільш нагальних проблем сфери публічного управління в органах місцевого самоврядування є низька кваліфікація службовців місцевого самоврядування на фоні не врегульованого питання розмежування повноважень між органами місцевого самоврядування та виконавчої влади; між місцевими радами територіальних громад та районними радами.

Нормативно-правове забезпечення, що регулює формування об'єднаних територіальних громад на рівні районів доводить до абсурдності існування районних рад та районних державних адміністрацій. Мова йде про те, що окремі райони, складаючись з однієї громади, залишають функціонуючу районну раду з незрозумілим переліком повноважень та відсутністю фінансування. Адміністративна система втрачає сенс існування, адже без укрупнення районів не функціонує процес збалансування бюджетної системи, що є основоположною в процесі децентралізації та, відповідно, підготовки фахівців-управлінців на місцях [12, с. 723].

Децентралізація відкрила й інші недоліки в системі стримувань та противаг гілок влади. Публічне управління належить до виконавчої гілки влади або, принаймні, виконує частину обов'язків й реалізовує організаційну компоненту виконавчої влади. При цьому законодавча та судова влади мають змогу впливати на організаційну складову публічного управління у випадку прийняття нормативно-правових актів або ухвалення судових рішень [13, с. 92].

Разом з тим, хоч через публічне управління і реалізується політика держави на рівні органів виконавчої влади, нагальним залишається питання розмежування сфер політичної та публічної управлінської діяльності на нормативно-правовому рівні. Такі політичні посади як Прем'єр-міністр, Перший віце-прем'єр-міністр, віце-прем'єр-міністрів та міністрів України хоч і стосуються публічного управління через виконання повноважень у виконавчій владі, вони не належать ні до політичних, ні до посад з державної служби. Стосовно виключення цих посад зі сфер дії Закону України «Про державну службу» йде мова безпосередньо в цьому законі п.3. ч.3. ст.3. [3]. Окрім цих посад дія закону не поширюється на депутатів місцевих рад, посадових осіб органів місцевого самоврядування, працівників патронатних служб та інших суб'єктів, пов'язаних з процесом публічного управління. Це створює потребу в розробці та вдосконаленні існуючого правового механізму притягнення до відповідальності даних посадових осіб та регламентації їх діяльності. Доцільно переглянути нормативно-правові акти, які передбачають відповідний механізм відповідальності, зважаючи на ймовірні ризики через неналежне виконання своїх обов'язків. Тобто потрібно суттєво коригувати та доповнювати правовий аспект співвідношення повноважень та відповідальності суб'єктів публічного управління на конкретних етапах децентралізації влади [14].

Запровадження правового режиму воєнного стану поглибило проблему співвідношення органів публічного управління з представниками органів місцевого самоврядування додавши колізію між останніми та створеними військово-цивільними адміністраціями. Військово-цивільні адміністрації, посилюючись на безпекові заходи, обмежують доступ до публічної інформації,

вдаються до дублювання повноважень, зберігаючи при цьому невизначеність у механізмі відповідальності. Мобілізаційні заходи також поглиблюють проблему, створюючи кадровий голод серед фахівців сфери публічного управління, який долати стає дедалі важче [17].

Подолати проблему нестачі кваліфікованих кадрів мають прийняті Постанова Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106 «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [18] та Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 року № 1206-р «Про затвердження плану заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року» [19], які детально регламентують порядок навчання та підвищення кваліфікації в тому числі фахівців сфери публічного управління.

Актуальним напрямком законотворчої та нормотворчої діяльності в удосконаленні сфери публічного управління має стати стандартизація і деталізація електронних адміністративних послуг. Відповідальний підхід до цих питань є особливо важливим у сфері цифрових публічних послуг та електронного урядування, де громадяни повинні бути впевнені, що їхні персональні дані обробляються відповідно до чинного законодавства про їх захист.

Ще однією важливою задачею роботи над удосконаленням нормативно-правового забезпечення сфери публічного управління та адміністрування має стати гармонізація національного законодавства з міжнародними стандартами. Важливим у даному контексті нормативно-правовим актом є Закон України від 18 березня 2004 року №1629-IV «Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу». Ця програма хоч прямо і не вказує на конкретні дії органів публічного управління в

механізмі адаптації законодавства, але особливу увагу приділяє процесам децентралізації, впровадженню європейських стандартів прозорості, ефективності, підзвітності в роботі органів державної влади та місцевого самоврядування [21].

Публічне управління як ключовий інструмент євроінтеграційного процесу визначається в Стратегії сталого розвитку України до 2030 року, розробленої на основі Глобальних цілей сталого розвитку ООН до 2030 року. Публічне управління, згідно з цими стратегічними документами, є координатором процесів сталого розвитку, особливо в питаннях розробки довгострокових планів та програм, координації дій між різними секторами суспільства, моніторингу прогресу Цілей сталого розвитку ООН на основі чітких індикаторів. Також, Стратегія сталого розвитку України передбачає реформування публічного управління шляхом створення моделі належного врядування на основі прозорості, участі громадян і верховенства права, вдосконалення муніципальної служби та покращення кадрової підготовки фахівців у цій галузі [22].

Отже, нормативно-правове забезпечення системи підготовки кадрів публічного управління в Україні формується на основі Конституції України, яка закріплює принципи народовладдя, децентралізації та місцевого самоврядування, створюючи фундамент для функціонування публічної влади в інтересах народу. Водночас правовий режим воєнного стану, запроваджений з 2022 року, тимчасово спростив процедури призначення на посади (скасування конкурсів, спеціальних перевірок та люстрації), що, попри оперативну необхідність, несе ризики зниження доброчесності та прозорості. Проблеми децентралізації, такі як нечітке розмежування повноважень між органами місцевого самоврядування, районними радами та державними адміністраціями, дублювання функцій військово-цивільних адміністрацій, а також кадровий дефіцит через мобілізацію, свідчать про недосконалість чинної нормативної бази.

1.3. Європейські стандарти та міжнародний досвід професійної підготовки управлінців публічного сектору

Професійна підготовка управлінців публічного сектору є критичною умовою ефективного, прозорого та підзвітного державного управління. Європейські країни за останні три десятиліття напрацювали набір стандартів і практик, що поєднують академічну підготовку, практикоорієнтовані програми, мережі стажувань та системи неперервного професійного розвитку. Ключовими елементами цих підходів стали: єдині рамки кваліфікацій і кредитів для порівнянності ступенів; інститути для стажувань і підготовки керівників; системи відбору і кар'єрного супроводу; міжнародні ініціативи та огляди, що задають стандарти прозорості й підзвітності [32].

Професійна підготовка управлінців публічного сектору в країнах Європейського Союзу та інших розвинених державах ґрунтується на принципах Good Governance, компетентнісного підходу та концепції навчання протягом життя, що забезпечує формування політично нейтральних, професійних і орієнтованих на громадян кадрів. Ці стандарти сформовані в рамках спільних ініціатив Організації економічного співробітництва та розвитку й Європейської Комісії, зокрема через програму SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management), яка розробила Принципи публічного адміністрування (Principles of Public Administration).

Програма SIGMA є програмою підтримки вдосконалення врядування та менеджменту, створеною за ініціативи Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу. Метою започаткування даної програми стала потреба у наданні допомоги країнам Центральної та Східної Європи з модернізації їх систем державного управління, а отже «підтримки їх соціально-економічного розвитку шляхом нарощування спроможності державного сектору, посилення горизонтального управління, покращення розробки та реалізації реформ державного управління, включаючи належне визначення пріоритетів, послідовність і бюджетування» [33].

Оновлена редакція програми в 2023 році включає шість ключових сфер: стратегічне планування реформ, розробку політики та координацію, державну службу та управління людськими ресурсами, підзвітність, надання публічних послуг та публічне фінансове управління [34]. Особливу увагу приділено сфері управління персоналом державної служби, де акцент робиться на меритократичних принципах, конкурсному відборі, безперервному професійному розвитку та розвитку ключових компетентностей, включаючи цифрові навички, етичне лідерство та знання європейського права [35].

Програма SIGMA допомагає впроваджувати ключові реформи в Україні та інтегруватися в європейський простір. За програмою Україна отримує експертну допомогу з різних питань управління. Співпраця з органами влади, зокрема Національним агентством України з питань державної служби та Міністерством фінансів України дає змогу SIGMA здійснювати оцінку впровадження реформ, відповідності їх європейським принципам державного управління. Звіти програми є важливим орієнтиром подальшого реформування системи публічного управління в контексті здобуття членства в Європейському Союзі та отримання фінансової підтримки від держав ЄС за програмою «Ukraine Facility» [36]. Остання передбачає отримання від Європейського Союзу протягом 2024-2027 років 50 млрд. євро на фінансування державного бюджету, стимулювання інвестицій та технічну підтримку реалізації програми. Частина коштів має бути витрачена саме на фінансування подальших реформ публічного управління. Передбачається створення справедливої системи оплати праці державних службовців, прозорості процедури відбору спеціалістів на посади, проведення цифровізації управління державною службою та людськими ресурсами, що у результаті має створити професійну систему публічного управління без корупції та «кумовства» [37].

Важливим теоретичним і практичним орієнтиром в процесі запровадження європейських стандартів у сферу публічного управління є концепція Європейського адміністративного простору (European Administrative Space), яка передбачає конвергенцію національних систем публічного

управління навколо спільних принципів верховенства права, відкритості, прозорості, ефективності та підзвітності. Для підготовки кадрів це означає стандартизацію вимог до компетентностей, гармонізацію освітніх програм з Європейською кваліфікаційною рамкою (European Qualifications Framework, EQF) та обов'язкове підвищення кваліфікації протягом кар'єри. Отож, ці всі Програми покликані здійснювати регулярний моніторинг країн-кандидатів на вступ до ЄС, включаючи Україну, оцінюючи прогрес у реформуванні системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Міжнародний досвід демонструє різноманітність інституційних моделей підготовки управлінців публічного сектору, адаптованих до національних традицій, але об'єднаних спільними європейськими цінностями. Однією з найвідоміших є французька модель, центром якої тривалий час була Національна школа адміністрування (École Nationale d'Administration, ENA), заснована у 1945 році. ENA готувала елітних управлінців через надзвичайно конкурентний відбір (конкурс до 10-15 осіб на місце) та дворічну програму, що поєднувала теоретичне навчання з тривалими стажуваннями в органах влади Франції та за кордоном. Після критики елітарності та відірваності від суспільних потреб у 2021 році ENA була реформована в Інститут національної публічної служби (Institut National du Service Public, INSP). Нова установа зберігає високі стандарти, але акцентує увагу на соціальній інклюзивності, розширенні доступу для кандидатів з різних верств населення та посиленні модулів з європейської інтеграції, цифрової трансформації та етики публічної служби [38].

Взірцем підготовки державних службовців, батьківщиною традиційної кар'єрної моделі публічного управління вважається Німеччина. У Німеччині підготовка державних службовців здійснюється через децентралізовану систему, ключовим елементом якої є Федеральна академія публічного адміністрування при Федеральному міністерстві внутрішніх справ. Академія пропонує модульні програми підвищення кваліфікації для службовців

федерального, земельного та муніципального рівнів, з обов'язковим навчанням на різних етапах кар'єри. Програми включають теми європейського адміністративного права, стратегічного менеджменту, цифровізації та міжкультурної комунікації, з акцентом на федеративній устрій держави. Від пройденої системи підготовки залежить правовий статус державного службовця, який варіюється від підготовчої служби з найменшою правовою захищеністю до власне державної служби з позитивним статусом й найвищим рівнем правових гарантій. Такий підхід має гарантувати залучення найбільш професійних кадрів, а також повну готовність працівників до виконання обов'язків у сфері публічного управління [39].

Особливо інноваційною є естонська модель, яка інтегрує підготовку управлінців з розвитком цифрового врядування, характеризується децентралізованим підходом, орієнтацією на навчання без відриву від роботи (in-service training) та фокусом розвиток компетенцій, а не на довготривалій централізованій попередній підготовці. Центральним елементом цієї моделі є e-Governance Academy (eGA, Естонська академія електронного врядування), заснована у 2002 році за спільною ініціативою уряду Естонії, Фонду відкритого суспільства (Open Society Institute) та Програми розвитку ООН. eGA функціонує як некомерційна фундація, незалежна від держави, але тісно співпрацює з урядовими структурами, фокусуючись на створенні та трансфері знань у сферах e-governance, e-democracy, національної кібербезпеки та відкритих інформаційних суспільств [40].

Ключові особливості естонської моделі включають децентралізований підхід до навчання державних службовців, де основна відповідальність за професійний розвиток лежить на окремих міністерствах та відомствах, але координується через централізовані ініціативи, такі як Top Civil Service Competency Framework (рамкова модель компетентностей для вищих державних службовців), оновлена у 2023 році. Ця модель акцентує три основні компетентності: внесення ясності (clarity), лідерство прикладом (role model) та побудова мостів з партнерами (bridge-builder), з урахуванням викликів

сучасності, таких як кризи, демографічні зміни та міграція. Для топ-менеджерів діє програма на 2024-2029 роки, що включає розвиток інноваційних компетентностей через тренінги, менторство, коучинг та співпрацю з науково-дослідними інституціями [41].

e-Governance Academy відіграє ключову роль не лише в національній, але й у міжнародній системі підготовці кадрів. Так, за ініціативи уряду Естонії з 2023 року запрацювала програма підвищення кваліфікації для українських державних службовців «Capacity building on EU integration» включно з онлайн лекціями та візитом до країни. Програма має поглибити знання українських держслужбовців-євроінтеграторів з принципів, цілей та функціонування ЄС, його компетенцій та інституцій, процесу проведення переговорів про вступ, узгодження законодавства з правом ЄС. Програма призначена для представників органів державної влади, які в подальшому працюватимуть над переговорним процесом щодо членства України в ЄС [42].

Отже, естонська модель є гнучкою, орієнтованою на потреби конкретної посади та організації, з акцентом на постійному навчанні та розвитку протягом усієї кар'єри на державній службі.

У скандинавських країнах (Фінляндія, Швеція, Данія) підготовка управлінців характеризується децентралізацією та акцентом на партнерство з університетами та Європейським інститутом публічного адміністрування (European Institute of Public Administration, EIPA). Наприклад, Фінський інститут публічного менеджменту HAUS пропонує програми, орієнтовані на лідерство, інновації та сталий розвиток, з обов'язковим використанням кейс-методів та симуляцій [43]. У Нідерландах та Бельгії значну роль відіграють регіональні академії та транснаціональні програми EIPA, які забезпечують гармонізацію компетентностей на європейському рівні.

Як бачимо із зазначеного вище, загальними тенденціями європейського та міжнародного досвіду є: перехід до компетентнісного підходу з чітко визначеними рамками компетентностей; інтеграція цифрових технологій у навчальні програми; посилення етичної та антикорупційної складової;

обов'язковість безперервного професійного; поєднання теоретичної підготовки з практичними стажуваннями та менторством. Ще однією поширеною тенденцією є імплементація Agile-методології в публічне управління. Методологія включає чотири основні цінності: люди і налагодження співпраці; працюючий продукт, який є важливіше за документацію; співпраця важливіша за обговорення умов контракту; готовність до змін важливіша за чітке виконання плану [44]. Agile-процеси надають можливість не просто припинити боятися змін, а й використовувати їх для забезпечення кар'єрного росту та конкурентоздатності, де особиста комунікація відіграє найважливішу роль. Гнучкі підходи в управлінні державними проектами через методіку налагодження Agile-процесів мають стати невід'ємною часткою цифрової трансформації.

Для України адаптація європейських стандартів та провідного досвіду з підготовки та модернізації публічного є стратегічним завданням євроінтеграції. Процес європейської інтеграції України вимагає комплексної трансформації системи публічного управління, включаючи її структурну, правову та кадрову складові. Для забезпечення ефективності цієї трансформації доцільно виділити три основні напрями реформ, спрямовані на усунення існуючих невідповідностей між стратегічними цілями євроінтеграції та поточним станом національної моделі управління.

Перший напрям стосується гармонізації організаційної структури державного управління з європейськими стандартами та потребами інтеграційних процесів. Зокрема, пропонується вийти за межі функціонального підходу, передбаченого колишніми планами дій Україна-ЄС, шляхом посилення децентралізації та деконцентрації повноважень, підвищення рівня самоорганізації та гнучкості структур, відповідальних за євроінтеграцію.

Другий напрям пов'язаний з усуненням розбіжностей між стратегічними цілями євроінтеграції та чинною нормативно-правовою базою. Основні заходи в цьому напрямі включають максимально повну адаптацію українського законодавства до нормативно-правових принципів Європейського Союзу.

Третій напрям фокусується на адаптації кадрової політики та системи професійної підготовки до сучасних вимог євроінтеграції. У цьому контексті ключовим є приведення роботи з кадрами у відповідність до європейських стандартів компетентнісного підходу та безперервного професійного розвитку. Державна кадрова політика має базуватися на системному управлінні кадровими процесами, що передбачає цілеспрямований вплив на кількісний і якісний склад персоналу з метою досягнення стратегічних цілей. Важливо при цьому посилити увагу до кадрових питань на місцевому рівні, включаючи мотивацію, кар'єрне зростання та технологічне забезпечення управлінських процесів.

Отже, європейські стандарти професійної підготовки управлінців публічного сектору, закріплені в Принципах SIGMA та концепції Європейського адміністративного простору, орієнтовані на меритократичність, компетентнісний підхід, цифровізацію та навчання протягом життя. Міжнародний досвід Франції (INSP), Німеччини (BAkV), Естонії (e-Governance Academy) та скандинавських країн демонструє ефективність поєднання централізованої елітної підготовки з інклюзивними, інноваційними та практично орієнтованими моделями, що може слугувати цінним орієнтиром для подальшого реформування української системи професійної підготовки кадрів публічного управління в контексті європейської інтеграції та викликів сучасності.

РОЗДІЛ II

РОЗВИТОК ІНСТИТУТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Вплив воєнного стану на систему публічного управління та кадрову політику держави

Введення правового режиму воєнного стану в Україні з 24 лютого 2022 року, спричинене повномасштабною збройною агресією Російської Федерації, кардинально трансформувало систему публічного управління та кадрової політики держави. Цей режим, передбачений Законом України «Про правовий режим воєнного стану» від 12 травня 2015 року № 389-VIII, передбачає тимчасові обмеження прав і свобод громадян, а також розширення повноважень органів виконавчої влади, військового командування та військових адміністрацій з метою забезпечення оборони країни, підтримання громадського порядку та функціонування критичної інфраструктури [45]. Станом на грудень 2025 року воєнний стан продовжено вже понад 17 разів, востаннє – до лютого 2026 року, що свідчить про тривалість його впливу на всі сфери державного управління [46].

Воєнний стан суттєво вплинув на принципи публічного управління, зокрема на прозорість, підзвітність та меритократичність, які є основою реформи державної служби, започаткованої Законом України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. Ключовою зміною стала тимчасова спрощена процедура призначення на посади державної служби та в органах місцевого самоврядування, запроваджена Законом України від 12 травня 2022 року № 2259-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» про який вже зазначалося вище. Цей акт скасував обов'язковий конкурсний відбір, спеціальні перевірки (зокрема, за Законом «Про запобігання корупції» та «Про очищення влади»), перевірку володіння

державною мовою та деякі інші вимоги, що дозволило оперативно заповнювати вакансії в умовах кадрового дефіциту та мобілізації. Призначення здійснюється безпосередньо керівником державної служби або суб'єктом призначення, з можливістю встановлення випробувального терміну до трьох місяців.

Такий підхід забезпечив безперервність функціонування державних органів у критичних умовах, але водночас створив ризики зниження доброчесності та професійності кадрового складу. Відсутність конкурсів і перевірок потенційно відкриває шлях до призначення осіб з сумнівною репутацією, що може призвести до корупційних проявів або зниження ефективності управління. У зв'язку з цим у липні 2025 року Уряд підтримав законопроект про відновлення конкурсної процедури. Проект Закону передбачає розробку положення щодо відновлення конкурсів на посади державної служби із чітко окресленими строками їх оголошення та проведення. Суб'єкту призначення надали право самостійно вирішувати оголошувати конкурс чи продовжувати проходження служби державним службовцем, прийнятим без конкурсу з огляду на потреби збереження часу, бюджетних ресурсів, збереження кадрового потенціалу. Передбачається, що за територіями, де ведуться бойові дії залишиться можливість призначення без конкурсного відбору. Важливою новелою є впровадження кадрового і кандидатського резервів, пріоритетності ветеранів та ветеранок при вступі на посади державної служби, за умови рівної професійної компетентності кандидатів. Пропонується запровадити механізми кар'єрного просування державних службовців, шляхом застосування можливості переведення на вищі посади державної служби в межах категорії посад протягом одного року після отримання відмінної оцінки за результатами щорічного оцінювання. Паралельно з цим має бути скасовано звільнення з посади державної служби за одну негативну оцінку [47].

Дослідження Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) за 2025 рік фіксують зростання плинності кадрів (до 20% у категоріях «Б» і «В»), зниження мотивації та намірів залишатися на службі

після війни (до 64%), що пов'язано з мобілізаційними заходами, перевантаженням та обмеженнями в кар'єрному рості [48].

Кадрова політика держави в умовах воєнного стану характеризується кількома ключовими тенденціями. По-перше, значний кадровий голод через мобілізацію чоловіків віком 25–60 років, яка охоплює значну частину державних службовців. Це призвело до перерозподілу обов'язків, залучення жінок та пенсіонерів, а також спрощення процедур прийому для швидкого заповнення вакансій. Так, за статистичними даними, розміщеними на офіційному веб-сайті НАДС, «станом на 31 березня 2025 року в Україні кількість державних службовців, звільнених з посад з початку 2025 року, становить понад 9 тис. осіб, з них більше як 1,5 тис. – державні службовці категорії «Б». За тими ж статистичними даними, станом на кінець I кварталу 2025 року в Україні кількість вакантних посад державної служби становила понад 30 тис., з них понад 8 тис. – посади категорії «Б», що становить 17% від загальної штатної чисельності зазначеної категорії (понад 46 тис.)». Така значна кількість вакантних посад частково пов'язана зі збройною агресією Російської Федерації проти України, під час якої багато державних службовців змінили місце проживання (в межах України, виїхали за кордон, потрапили в окупацію, проходять службу в Збройних Силах України, зникли безвісти, потрапили в полон або загинули тощо) [49].

Статистика звільнень практично не корелюється зі статистикою неправомірних звільнень, які фіксує НАДС. До неправомірних звільнень, зокрема, належать, звільнення у зв'язку зі зміною істотних умов державної служби, без попереднього повідомлення про такі зміни, переведення на іншу запропоновану посаду або згоди на продовження державної служби. Сюди також належать звільнення за ініціативою суб'єкта призначення, пояснюючи скороченням чисельності або штату, зміною структури штатного розпису, реорганізацією державного органу, а також внаслідок застосування дисциплінарного стягнення без урахування встановлених порядку та підстав притягнення до дисциплінарної відповідальності [49].

Хоча суди часто «стають на бік» звільнених державних службовців, причина незаконних звільнень, що криється в самому законодавстві, що регулює діяльність державних службовців, залишається незмінною. Мова йде про відсутність критеріїв для ухвалення індивідуальних рішень про звільнення державних службовців у разі реорганізації, дозвіл звільнення на підставі однієї негативної оцінки за результатами оцінювання. Крім того частими є випадки ігнорування рішення суду про поновлення на посаді незаконно звільненого державного службовця. Таке ігнорування відбувається через те, що в чинному законодавстві не визначено порядок дій у разі поновлення, тим більше, що за час розгляду справи в суді може змінитися компетенція, структура, функціональне призначення органу управління. В таких випадках, поновлення якщо і відбувається, то відбувається формально, з виведенням поза штат [50].

По-друге, обмеження в професійному розвитку: підвищення кваліфікації та стажування частково призупинено або переведено в онлайн-формат, що знижує якість підготовки. Статистичні дані показують, що частка державних службовців, які підвищили кваліфікацію, від загальної кількості державних службовців: у 2022 році становила 55%; у 2023 році – 60%; у 2024 році – 65%; у 2025 році – 70%. При цьому частка видатків державних органів на підвищення кваліфікації державних службовців апарату, фонду оплати праці становила у 2022 році – 1%; у 2023 році – 1,5%; у 2024 році – 1,75%; у 2025 році – 2% [51]. Простежується позитивна тенденція щодо зацікавленості держави в підвищенні професійної компетентності кадрів державної служби. Однак, попри позитивні зрушення є й низка проблемних питань, пов'язаних з професійним навчанням державних службовців, як запоруки якості кадрового потенціалу держави.

Одним із перших проблемних моментів є низький рівень фінансування професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців. В якості альтернативи пропонується залучення для навчання коштів з місцевих бюджетів, міжнародної технічної допомоги або власних ресурсів. На фоні проблем з фінансуванням, перерозподілу бюджетних коштів на потреби оборони, залишається не вирішене питання збільшення кількості безкоштовних

програм для підвищення кваліфікації. Хоча, на Порталі управління знаннями нараховується близько 570 безкоштовних програм підвищення кваліфікації, на практиці з них доступно лише 12, й то вони мають обмеження за цільовими групами [51]. Виходить, що державному службовцю доводиться самотійно шукати безкоштовні програми, або записуватися на будь-які безкоштовні курси, ігноруючи їх актуальність та практичну цінність. Це ж веде до формалізму, простого відбування обов'язку для кількості, з відвертим ігноруванням якості. В даному випадку ми маємо як формальне ставлення до підвищення кваліфікації державного службовця, так і самої держави, адже з її боку повністю ігнорується моніторинг актуальності та своєчасності наданих освітніх послуг.

Ще одним ударом по якості підготовки кадрів в усій системі публічного управління є збереження в 90% пріоритетності дистанційної форми підвищення кваліфікації. Так як дистанційні навчальні заходи частіше за все відбуваються в робочий час, то участь в них зводиться до прослуховування «для галочки», фоном. Ті ж державні службовці, які активно долучаються до навчання, змушені виконувати робочі завдання в поза робочий час, що негативно впливає на їх ефективність. Знижує якість дистанційного навчання постійні віялові відключення, нестабільність або відсутність доступу до мережі Інтернет, а ще, як не дивно, відсутність технічних можливостей для навчання, таких як гарнітура.

Формальне, безініціативне ставлення до навчання й підвищення кваліфікації, й як наслідок, зниження якості професійної підготовки державних службовців, пояснюється ще й відсутністю прямо пропорційної залежності високих досягнень за результатами навчання й збільшенням оплати праці чи просуванням по кар'єрі. Все обмежується надмірним контролем за виконанням індивідуального плану без будь-яких суттєвих заохочень.

Обмежена кількість навчальних програм, про що йшла мова вище, пояснюється застарілими положеннями Закону України № 5499-VI від 20.11.2012 «Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів». В цьому Законі

обмежується перелік надавачів послуг з навчання за держзамовленням НАДС виключно закладами освіти державної та комунальної форм власності. Виходить, що представники інших форм власності, зокрема й приватні навчальні заклади, не можуть надавати освітні послуги з підвищення кваліфікації. Це знижує потенціал конкурентоспроможності та якісного розвитку професійного навчання.

По-третє, посилення ролі військово-цивільних адміністрацій (ВЦА), які дублюють або заміщують функції місцевих державних адміністрацій та органів самоврядування в прифронтових регіонах створює колізії в розмежуванні повноважень та механізмах відповідальності. Формально ВЦА повинні здійснювати свої повноваження у взаємодії з органами місцевого самоврядування. На практиці маємо абстрактні та доволі розмиті визначення повноважень ВЦА по відношенню до цілої низки галузевих законів, а паралельно нівелювання самої природи місцевого самоврядування через позбавлення їх спроможності самостійно приймати рішення. Це веде до появи колізій та правової невизначеності щодо земельної, бюджетної, дозвільно-реєстрової компетенції. Правозастосовна практика більш спрямована на розширення повноважень ВЦА, що створює загрозу народовладдю. Саме ж розширення повноважень ВЦА через правозастосування так само не спрощує їх діяльності, адже вони змушені узгоджувати свої дії не лише з центральними органами виконавчої влади, але й оперативними штабами військового командування та іншими структурами, паралельно створеними місцевими радами ще до введення правового режиму воєнного стану [52, с. 431].

З позитивного боку, воєнний стан стимулював цифровізацію управління персоналом: впровадження електронних систем обліку, дистанційного документообігу та платформ для моніторингу вакансій, що частково компенсує бюрократичні втрати. Крім того, з'явилися ініціативи з адаптації кадрової політики до воєнних реалій, такі як програми підтримки сімей мобілізованих службовців та психологічної допомоги.

Аналітика впливу воєнного стану на публічне управління свідчить про дуалістичний характер змін. З одного боку, тимчасові спрощення забезпечили стійкість системи, дозволивши державним органам функціонувати в умовах обстрілів, окупації територій та масової міграції. З іншого – вони відклали реалізацію реформ, спрямованих на європейські стандарти, такі як конкурсний відбір та антикорупційні перевірки, що може ускладнити повоєнне відновлення. За оцінками експертів, тривала дія спрощених процедур ризикує закріпити непрозорі практики, знижуючи довіру суспільства до влади та гальмуючи євроінтеграцію [53].

У контексті кадрової політики воєнний стан виявив системні проблеми: низьку мотивацію через замороження підвищення окладів, обмеження кар'єрного просування (призупинення просування по службі без конкурсу) та демографічні дисбаланси [14].

Подальший розвиток публічного управління в умовах воєнного стану потребує вирішення питання захисту прав людини, недопущення їх обмеження через застосування ВЦА надзвичайних заходів без погодження з органами місцевого самоврядування. Також нагальним є розширення повноважень профільних комітетів Верховної Ради України щодо моніторингу законності рішень, прийнятих військовим командуванням та іншими центральними структурами. Важливо удосконалити комунікацію між ВЦА та інститутами громадянського суспільства, де ключову роль медіаторів мають відігравати фахівці сфери публічного управління.

Отже, вплив воєнного стану на систему публічного управління та кадрову політику держави є глибоким і багатограним: він забезпечив оперативну адаптацію до кризових умов, але водночас послабив принципи прозорості, меритократичності та доброчесності. Подальше реформування має спрямовуватися на поступове відновлення повноцінних механізмів відбору та перевірок після стабілізації ситуації, посилення цифровізації, мотиваційних програм та гармонізації з європейськими стандартами для забезпечення стійкого розвитку публічної служби в повоєнний період.

2.2. Механізм розвитку та трансформації підходів підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування в Україні під час збройного конфлікту

Збройний конфлікт з Російською Федерацією, що розпочався у 2014 році з анексії Криму та окупації частин Донецької та Луганської областей, а з 24 лютого 2022 року набув форми повномасштабного вторгнення, став безпрецедентним викликом для системи публічного управління в Україні. Цей конфлікт не лише призвів до значних людських втрат, руйнування інфраструктури та масової внутрішньої та зовнішньої міграції населення, але й фундаментально трансформував механізми формування та розвитку кадрового потенціалу в сфері публічного управління та адміністрування. Традиційна модель підготовки фахівців, орієнтована на плановий, нормативно-регламентований розвиток компетентностей, була змушена адаптуватися до умов постійної невизначеності, де пріоритетом стало забезпечення безперервності державного апарату. Цей процес характеризується переходом від стабільної, бюрократичної системи до гнучких, кризово-адаптивних механізмів, які поєднують оперативні потреби воєнного часу з довгостроковими стратегіями європейської інтеграції та повоєнного відновлення. Підготовка кадрів, яка традиційно базувалася на компетентнісному підході, закріпленому Законом України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII та Положенням про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106, нині еволюціонує під впливом правового режиму воєнного стану, кадрового дефіциту, мобілізаційних заходів та прискореної цифрової трансформації.

Аналізуючи цей механізм, варто зазначити, що він є результатом взаємодії внутрішніх факторів (як-от обмеження ресурсів і безпекові ризики) та зовнішніх (міжнародна допомога та вимоги євроінтеграції). За даними

Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) у публічному звіті Голови НАДС за 2024 рік, який охоплює тенденції до початку 2025 року, плинність кадрів у державній службі сягнула 13-20% залежно від категорії посад, що пов'язано з мобілізацією, еміграцією та психологічним вигоранням [88]. Це змусило систему переорієнтуватися на швидкі, адаптивні форми навчання, аби заповнити вакансії та підтримати ефективність управління в кризових умовах. Дослідження НАДС також фіксують, що понад 55% державних службовців зазнають хронічного стресу, що знижує ефективність на 25-30%, підкреслюючи необхідність інтеграції психологічної стійкості в програми підготовки [89].

Механізм розвитку підходів до підготовки фахівців у період збройного конфлікту включає кілька ключових компонентів, кожен з яких заслуговує на детальний розгляд.

По-перше, це адаптація нормативної бази, що стала фундаментом трансформації. Тимчасові спрощення процедур призначення дозволили оперативно заповнювати вакансії без обов'язкового конкурсного відбору та спеціальних перевірок. Цей крок був необхідним для збереження функціональності державних органів у регіонах, де бойові дії призвели до масової евакуації персоналу. Наприклад, у прифронтових областях, таких як Харківська та Херсонська, де окупація та деокупація спричинили кадровий дефіцит, спрощені процедури забезпечили швидке призначення нових фахівців для відновлення адміністративних послуг, як-от реєстрації актів цивільного стану чи координації гуманітарної допомоги. Однак ця адаптація мала дуалістичний ефект: з одного боку, вона запобігла колапсу системи, а з іншого – призвела до призупинення повноцінних конкурсів і перевірок, що вплинуло на якість первинної підготовки та входження новачків у службу. Відсутність конкурсів збільшила ризики призначення менш кваліфікованих кадрів, що в довгостроковій перспективі може послабити добросовісність і професійність апарату. Це стимулювало перехід до прискорених форм навчання, таких як короткострокові онлайн-модулі та внутрішнє наставництво, замість

традиційних стажувань, які в умовах війни стали небезпечними або неможливими.

По-друге, центральним елементом трансформації стала цифровізація та дистанціалізація навчання, що дозволила подолати логістичні бар'єри та забезпечити доступність освіти в умовах обмеженої мобільності. Національне агентство України з питань державної служби активно розвинуло Портал управління знаннями (pdf.nacs.gov.ua), де розміщено численні онлайн-програми підвищення кваліфікації, включаючи теми кризового менеджменту, психологічної стійкості та європейської інтеграції. Дослідження НАДС за 2025 рік фіксують перехід понад 70% програм у дистанційний формат, що дозволило охопити службовців у прифронтових регіонах та евакуйованих [90]. Прикладом є спеціалізовані курси з медіації в конфліктних ситуаціях та управління стресом під час війни, розроблені для запобігання вигоранню та підвищення ефективності в кризових умовах. Ці програми, створені у співпраці з платформами Prometheus та Diia.Osvita, включають інтерактивні модулі з симуляціями реальних сценаріїв, таких як координація евакуації населення чи протидія дезінформації, що безпосередньо відповідає потребам воєнного часу. Онлайн-навчання підвищило охоплення на 3,7 рази порівняно з довоєнним періодом, але водночас виявило проблеми, як-от брак практичних компонентів (ефективність розвитку навичок оцінюється на 45–50% порівняно з очними програмами) та цифровий розрив у регіонах з нестабільним інтернетом [90].

По-третє, трансформація підходів проявляється в інтеграції нових компетентностей, орієнтованих на кризові реалії. Стратегія розвитку системи професійного навчання до 2027 року, схвалена Координаційною радою при НАДС та затверджена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 року № 1206-р, передбачає пріоритетні теми, такі як післявоєнне відновлення, цифрова держава, стійкість до гібридних загроз та антикорупція [19]. Вища школа публічного управління при НАДС стала ключовим інструментом, реалізуючи програми для топ-менеджерів з фокусом на інновації в умовах війни, включаючи модулі з *recovery governance* та

залучення міжнародної допомоги. Наприклад, курс «Кризове лідерство в публічному управлінні», запроваджений з 2023 року, використовує симуляції для тренування швидкого прийняття рішень у невизначеності, що виявилось ефективним у деокупованих територіях, де управлінці швидко відновлювали послуги [86].

Аналітика впливу збройного конфлікту на механізми підготовки свідчить про дуалістичний характер змін. З позитивного боку, війна прискорила інновації: зростання використання онлайн-платформ (Prometheus, Diia.Osvita) та міжнародної співпраці (програми з e-Governance Academy Естонії для євроінтеграторів) дозволило зберегти безперервність навчання попри мобілізацію та міграцію. Дослідження НАДС 2025 року вказують на погіршення психологічного стану 55% службовців, що стимулювало включення модулів з психосоціальної підтримки та управління конфліктами, підвищивши загальну стійкість системи [89]. З негативного боку, кадровий голод (плинність до 20%) та обмеження бюджетів призвели до скорочення очних програм, зниження якості стажувань та ризику втрати інституційної пам'яті. За даними НАДС, кількість вакантних посад у 2025 році сягнула 30 тисяч, з яких понад 8 тисяч – категорії «Б», що становить 17% від штатної чисельності [88].

У контексті євроінтеграції трансформація підходів гармонізується з Принципами публічного адміністрування SIGMA (OECD/EU). Звіт SIGMA 2024 року відзначає прогрес України в цифровізації HRM, але рекомендує швидке відновлення конкурсного відбору та посилення безперервного навчання для відповідності європейським стандартам, зокрема в сфері управління персоналом [78]. Воєнний стан тимчасово відклав повну імплементацію меритократичних принципів, але стимулював адаптивні механізми, подібні до естонської моделі (фокус на цифрових компетентностях після відновлення незалежності 1991 року) [40].

Порівнюючи з міжнародним досвідом, трансформація в Україні нагадує реформи в Грузії після війни 2008 року, де швидка антикорупційна чистка та цифровізація апарату під керівництвом Саакашвілі забезпечили економічне

відновлення, але втрата територій підкреслила важливість міжнародної підтримки [91]. Аналогічно, естонська e-Governance Academy, що співпрацювала з Україною у 2023–2025 роках, надала тренінги з cyber resilience, допомігши інтегрувати цифрову стійкість [40].

Досвід Польщі в реформуванні системи публічного управління та підготовки кадрів після системної трансформації 1989-1990 років є цінним орієнтиром для України в контексті повоєнного відновлення та євроінтеграції. Радикальні економічні та адміністративні реформи, започатковані «Планом Бальцеровича» у 1990 році, передбачали швидку лібералізацію цін, приватизацію державних підприємств, відкриття ринку для іноземних інвестицій та конвертованість злота, що, попри короткострокові соціальні витрати (зростання безробіття до 20% та тимчасове падіння виробництва), забезпечило стабілізацію економіки та середньорічне зростання ВВП на рівні 4-6% у 1990-х роках [92].

Паралельно з економічними змінами Польща здійснила глибоку адміністративну децентралізацію: реформа 1990 року відновила гміни як базовий рівень місцевого самоврядування з широкими повноваженнями в освіті, охороні здоров'я та інфраструктурі, а реформа 1998-1999 років запровадила повіти та воєводства, значно посиливши регіональну автономію та ефективність використання європейських фондів після вступу до ЄС у 2004 році. Важливим елементом реформ стала підготовка кадрів публічного управління: у 1990 році було створено Національну школу публічної адміністрації (Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, KSAP), елітний заклад для підготовки топ-чиновників з акцентом на європейське право, меритократичний відбір та професійну нейтральність, що швидко європеїзувало державний апарат і забезпечило ефективне впровадження *acquis communautaire* [75]. Ця модель стала прототипом для багатьох посткомуністичних країн і безпосередньо вплинула на створення в Україні Національної академії державного управління при Президентові України (нині – Вища школа публічного управління). Порівняно з поступовими реформами в

Угорщині, польський «шоковий» підхід продемонстрував переваги швидкості в уникненні олігархізації та корупційних захоплень, хоча й супроводжувався соціальними протестами. У пізніший період (2015–2023 роки) судові реформи уряду партії «Право і справедливість» (PiS), спрямовані на посилення політичного контролю над судовою владою, призвели до конфлікту з ЄС, замороження фондів відновлення та критики щодо порушення верховенства права, що стало уроком про ризики відходу від меритократичних принципів. Після зміни влади у 2023 році уряд Дональда Туска розпочав зворотні реформи, відновлюючи незалежність судів та розблоковуючи європейські кошти, що підкреслює важливість балансу між національними пріоритетами та європейськими стандартами. Для України польський досвід свідчить про те, що швидке відновлення меритократичних механізмів відбору кадрів (через конкурсні процедури та спеціалізовані школи типу KSAP), поєднане з децентралізацією та інвестиціями в професійне навчання, може значно прискорити гармонізацію системи публічного управління з європейськими стандартами SIGMA та забезпечити ефективне використання міжнародної допомоги в повоєнний період [93].

Отже, механізм розвитку та трансформації підходів підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування в Україні під час збройного конфлікту характеризується переходом до гнучких, цифрових і кризово-орієнтованих форм навчання, з акцентом на стійкість, психологічну підтримку та євроінтеграційні компетентності. Ця еволюція забезпечила виживання системи в екстремальних умовах, але вимагає повоєнного відновлення традиційних механізмів (конкурси, стажування) для збереження професійності та доброчесності кадрового потенціалу, що є передумовою стійкого розвитку та інтеграції до ЄС.

2.3. Ключові проблеми, ризики та кадрові виклики підготовки управлінських кадрів у кризових і надзвичайних умовах

Підготовка управлінських кадрів у сфері публічного управління та адміністрування в умовах кризових і надзвичайних ситуацій, зокрема під час тривалого збройного конфлікту, стикається з комплексом системних проблем, ризиків та викликів, що суттєво відрізняються від стабільних періодів. Збройна агресія Російської Федерації, яка триває з 2014 року та набула повномасштабного характеру з лютого 2022 року, створила унікальний контекст, де традиційні механізми професійного розвитку, передбачені Законом України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII та Положенням про систему професійного навчання (Постанова КМУ № 106 від 06.02.2019), зазнали значних трансформацій і обмежені. Ці умови вимагають не лише оперативної адаптації, а й глибокого переосмислення підходів до формування компетентностей, з урахуванням принципів стійкості, кризового менеджменту та збереження доброчесності.

Однією з найгостріших проблем є кадровий дефіцит і висока плинність персоналу. Мобілізаційні заходи, що охоплюють значну частину чоловіків віком 25-60 років, призвели до втрати кваліфікованих фахівців, особливо на середньому та вищому рівнях управління. За даними Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) станом на 2025 рік, плинність кадрів у категоріях «Б» і «В» сягає 20–25%, а в прифронтових регіонах – до 35% [40]. Це створює ситуацію, коли органи влади змушені залучати менш досвідчених працівників або пенсіонерів, що знижує загальну ефективність управління. Прикладом є місцеві державні адміністрації в Харківській, Херсонській та Запорізькій областях, де кадровий голод змушує перерозподіляти обов'язки, призводячи до перевантаження решти персоналу та зростання помилок у прийнятті рішень.

Другою ключовою проблемою виступає зниження якості та доступності професійного навчання. Традиційні очні програми підвищення кваліфікації, стажування та практичні семінари значною мірою призупинено через безпекові

ризика, логістичні труднощі та обмеження бюджету. Хоча перехід до онлайн-форматів (Портал управління знаннями НАДС, платформи Diia.Osvita та Prometheus) дозволив частково компенсувати втрати, якість такого навчання часто нижча через брак інтерактивності та практичних компонентів. Дослідження НАДС 2025 року свідчать, що лише 45% службовців вважають дистанційні курси ефективними для розвитку практичних навичок, порівняно з 80% для очних програм у довоєнний період [78]. Крім того, в окупованих або прифронтових територіях доступ до інтернету та навчання обмежений, що посилює регіональну нерівність у професійному розвитку.

Значним ризиком є послаблення механізмів доброчесності та прозорості відбору. Тимчасове скасування конкурсних процедур та спеціальних перевірок було необхідним для оперативного заповнення вакансій, але створило загрозу проникнення на посади осіб з низькою лояльністю або сумнівною репутацією. Аналітика громадських організацій, зокрема Центру політико-правових реформ, вказує на зростання ризиків колабораціонізму в окремих регіонах, де перевірки люстрації та антикорупційні механізми тимчасово не застосовуються [75]. Це може призвести до довгострокового зниження довіри суспільства до влади та корупційних проявів у повоєнний період.

Психологічні та мотиваційні виклики становлять окремий блок проблем. Тривалий стрес, втрата близьких, постійна загроза обстрілів призводять до вигорання та посттравматичного стресового розладу серед державних службовців. За даними опитувань НАДС 2025 року, понад 55% респондентів повідомляють про погіршення психологічного стану, а 30% розглядають можливість звільнення після завершення воєнного стану [78]. Відсутність системної психологічної підтримки та мотиваційних програм (замороження підвищення окладів, обмеження преміювання) посилює демотивацію, особливо серед молодих фахівців.

Психологічна підтримка державних службовців у сучасних умовах набуває статусу одного з ключових чинників забезпечення інституційної стійкості публічного управління. В умовах тривалої збройної агресії, воєнного

стану та системних соціальних потрясінь державні службовці перебувають у ситуації постійного психоемоційного навантаження, яке зумовлене не лише професійною відповідальністю, а й безпосередньою загрозою життю, втратою соціальної безпеки, руйнуванням звичних моделей життєдіяльності. За таких обставин психологічне благополуччя персоналу стає не приватною справою окремого працівника, а питанням національної безпеки та ефективності державного управління.

Наукові дослідження у сфері публічного адміністрування та психології праці переконливо свідчать, що хронічний стрес, професійне вигорання та посттравматичні стресові розлади суттєво знижують когнітивні здібності, якість управлінських рішень, рівень відповідальності та дотримання етичних стандартів. У державній службі ці наслідки мають мультиплікативний ефект, оскільки помилки управлінців можуть призводити до масштабних соціальних і правових наслідків.

В умовах воєнного стану психологічне навантаження на державних службовців має системний характер. Воно формується під впливом постійної загрози обстрілів, роботи в умовах дефіциту ресурсів, необхідності ухвалення рішень у ситуаціях моральної дилеми, а також персональних втрат - загибелі або поранення близьких, вимушеного переміщення, руйнування житла. За даними Національного агентства України з питань державної служби, понад половина державних службовців у 2024–2025 роках повідомляли про симптоми емоційного виснаження, тривожності та зниження мотивації до продовження служби.

Особливо вразливими є службовці, які працюють у прифронтових регіонах, у військово-цивільних адміністраціях, а також ті, чия діяльність пов'язана з кризовими комунікаціями, соціальним захистом населення, відновленням зруйнованої інфраструктури. У цих категорій персоналу фіксується підвищений ризик розвитку професійного вигорання та вторинної травматизації, що в довгостроковій перспективі може призвести до масового відтоку кадрів і втрати інституційної пам'яті.

Незважаючи на очевидну актуальність проблеми, система психологічної підтримки державних службовців в Україні досі має фрагментарний характер. Чинне законодавство про державну службу лише опосередковано торкається питань психічного здоров'я, розглядаючи їх переважно в контексті охорони праці та загальних соціальних гарантій [3]. Відсутність чітко визначених стандартів психологічного супроводу, спеціалізованих програм профілактики вигорання та кризового консультування зумовлює перекладання відповідальності за психологічний стан на самих службовців.

Міжнародний досвід, зокрема рекомендації Всесвітньої організації охорони здоров'я та OECD, засвідчує, що в умовах криз і конфліктів психологічна підтримка персоналу публічного сектору має бути інституціоналізованою та інтегрованою в систему управління людськими ресурсами [4]. Йдеться не лише про надання індивідуальної психологічної допомоги, а й про формування організаційної культури, орієнтованої на психологічну безпеку, взаємну підтримку та раннє виявлення ознак дистресу.

У цьому контексті особливого значення набуває розвиток програм психологічної стійкості (*resilience building*), які спрямовані на формування у державних службовців навичок саморегуляції, управління стресом, ефективної комунікації в кризових ситуаціях. Такі програми активно впроваджуються в країнах ЄС для працівників публічного сектору, що працюють у надзвичайних умовах, і демонструють позитивний вплив на зниження рівня вигорання та підвищення професійної ефективності.

Для України важливою є також інтеграція психологічної підтримки в систему професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців. Навчальні програми мають включати модулі з психології кризового управління, емоційного інтелекту, лідерства в умовах стресу, а також етичних аспектів ухвалення рішень у ситуаціях невизначеності. Це дозволить не лише реагувати на вже наявні психологічні проблеми, а й здійснювати їх профілактику.

Таким чином, психологічна підтримка державних службовців у кризових і надзвичайних умовах є невід'ємною складовою сучасної кадрової політики та передумовою ефективного функціонування публічної служби. Її ігнорування створює довгострокові ризики для якості державного управління, довіри громадян до влади та спроможності держави до післявоєнного відновлення. Впровадження системної, науково обґрунтованої моделі психологічної підтримки має розглядатися як стратегічний пріоритет реформування державної служби України.

Ще одним викликом є колізії в управлінні на місцевому рівні через військово-цивільні адміністрації (ВЦА). У регіонах з посиленням режимом безпеки ВЦА дублюють або заміщують функції органів місцевого самоврядування, що створює невизначеність у розмежуванні повноважень та відповідальності [59]. Це ускладнює підготовку кадрів для децентралізованої моделі, оскільки службовці громад втрачають практичний досвід самостійного управління, а фокус навчання зміщується на кризові протоколи замість стратегічного планування.

Аналізуючи ризики, слід відзначити потенціал втрати інституційної пам'яті та компетентностей. Масовий відтік досвідчених кадрів через мобілізацію, еміграцію чи травми може призвести до розриву наступності в управлінні, особливо в сферах, що вимагають спеціалізованих знань (європейська інтеграція, відновлення інфраструктури). Звіт SIGMA/OECD 2024 року для України підкреслює цей ризик як один з ключових бар'єрів на шляху до європейських стандартів публічного адміністрування [53].

Позитивним аспектом є поява нових можливостей: війна стимулювала розвиток компетентностей у кризовому менеджменті, кібербезпеці та психологічній стійкості, що інтегруються в програми НАДС та Вищої школи публічного управління. Однак без системного подолання зазначених проблем ці здобутки можуть бути нівельовані.

В умовах тривалої багатовимірної кризи, спричиненої збройною агресією Російської Федерації проти України, система підготовки управлінських кадрів

знає не лише ситуативних, а й глибинних структурних деформацій. Кризовий контекст трансформує саму логіку функціонування публічної служби, змінює співвідношення між стабільністю та гнучкістю, формальними процедурами і надзвичайними управлінськими рішеннями. У цьому сенсі підготовка управлінських кадрів перестає бути суто освітнім або кадровим процесом і набуває ознак елементу національної стійкості (resilience), безпосередньо пов'язаного зі здатністю держави до самозбереження та відновлення.

Однією з фундаментальних проблем залишається розрив між нормативною моделлю професійної підготовки та реальною управлінською практикою в умовах війни. Чинна система професійного навчання державних службовців, закріплена в законодавстві та підзаконних актах, історично орієнтована на відносно стабільні умови функціонування інститутів влади. Водночас кризове управління вимагає від посадових осіб ухвалення рішень у ситуаціях високої невизначеності, дефіциту часу, ресурсів та інформації, що не завжди передбачено типовими програмами підвищення кваліфікації. Як наслідок, виникає системний дисбаланс між формально засвоєними компетентностями та реальною готовністю управлінців діяти в екстремальних умовах, що знижує ефективність державного реагування на кризові події.

Особливої гостроти ця проблема набуває на середньому рівні управління, який відіграє ключову роль у трансляції стратегічних рішень у конкретні адміністративні дії. Саме ця ланка зазнала найбільших кадрових втрат унаслідок мобілізації, евакуації, професійного вигорання та міграції. Відсутність достатнього резерву підготовлених управлінців призводить до ситуацій, коли управлінські функції виконують особи без відповідної управлінської освіти або досвіду, що збільшує ризик помилкових рішень, формального підходу до виконання завдань та зростання бюрократичної інерції. У довгостроковій перспективі це створює загрозу деградації управлінської культури та втрати інституційної спроможності органів влади.

Окремим блоком проблем є кадрові виклики, пов'язані з деформацією мотиваційної моделі публічної служби. У кризових умовах матеріальні стимули

значною мірою втрачають свою ефективність через обмеженість бюджетних ресурсів та пріоритетність фінансування сектору безпеки і оборони. Водночас нематеріальні стимули — професійне зростання, стабільність, прогнозованість кар'єри — також суттєво послаблюються. Це призводить до зниження привабливості державної служби для висококваліфікованих фахівців, зокрема молоді, яка дедалі частіше орієнтується на приватний сектор або міжнародні організації. У результаті держава ризикує втратити майбутній кадровий потенціал, необхідний для післявоєнного відновлення та реалізації реформ.

Не менш значущим є виклик збереження інституційної пам'яті та управлінської спадковості. В умовах постійної ротації кадрів, тимчасових призначень і надзвичайних процедур відбувається фрагментація знань і практик, що накопичувалися в органах влади протягом тривалого часу. Втрата носіїв неформалізованих знань — процедурних нюансів, міжвідомчих комунікацій, локального управлінського досвіду — істотно ускладнює процес навчання нових кадрів і знижує загальну ефективність адміністративної системи. У цьому контексті особливо актуальним стає питання створення механізмів інституційного наставництва, цифрового архівування управлінських практик та систематизації досвіду кризового управління.

Суттєвим ризиком є також фрагментація системи підготовки кадрів між різними суб'єктами та програмами, що виникла внаслідок активного залучення міжнародної технічної допомоги. Хоча підтримка з боку ЄС, OECD/SIGMA, UNDP та інших партнерів відіграє важливу роль у збереженні освітньої спроможності, відсутність єдиного координаційного центру призводить до дублювання програм, різноманітності стандартів та перевантаження слухачів. За таких умов складно забезпечити цілісність підготовки та відповідність навчальних програм реальним потребам публічного управління в Україні. Це підсилює необхідність стратегічного планування розвитку управлінських компетентностей на національному рівні з урахуванням європейських принципів Good Governance та рекомендацій SIGMA.

У кризових і надзвичайних умовах трансформується також етична складова управлінської діяльності, що безпосередньо впливає на підготовку кадрів. Державні службовці змушені діяти в ситуаціях моральної дилеми, коли необхідно балансувати між формальним дотриманням процедур і доцільністю швидкого реагування. За відсутності чітких етичних орієнтирів та системної підтримки це може призводити до нормалізації «тимчасових» відступів від стандартів доброчесності, які згодом закріплюються як управлінська практика. Відтак підготовка управлінських кадрів має включати не лише правові та управлінські аспекти, а й розвиток етичної рефлексії, відповідальності та стійкості до корупційних ризиків.

Узагальнюючи, слід зазначити, що проблеми, ризики та кадрові виклики підготовки управлінських кадрів у кризових і надзвичайних умовах мають системний характер і не можуть бути вирішені виключно за рахунок точкових змін у програмах навчання. Йдеться про необхідність комплексної трансформації кадрової політики держави, що поєднує короткострокові антикризові рішення з довгостроковою стратегією відновлення та розвитку публічної служби. Така стратегія має базуватися на принципах інституційної стійкості, професіоналізму, доброчесності та орієнтації на людину як ключовий ресурс державного управління. Лише за цих умов підготовка управлінських кадрів зможе стати чинником не лише виживання, а й сталого розвитку держави в післявоєнний період.

Отже, ключові проблеми підготовки управлінських кадрів у кризових і надзвичайних умовах включають кадровий дефіцит, зниження якості навчання, ризики доброчесності, психологічне вигорання та інституційні колізії. Ці виклики несуть довгострокові ризики для ефективності публічного управління та євроінтеграції, вимагаючи негайного впровадження адаптивних механізмів (посилення онлайн-навчання з психологічною підтримкою, відновлення перевірок у безпечних регіонах, мотиваційні програми) та стратегічного планування повоєнного відновлення кадрового потенціалу на основі принципів Good Governance та SIGMA.

РОЗДІЛ III.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

3.1. Компетентнісний підхід і формування кризостійких навичок публічних управлінців держави

У контексті забезпечення стабільності та довгострокової ефективності системи органів публічного врядування в демократичних суспільствах, легітимність цих інституцій у очах громадянського суспільства виступає фундаментальним фактором. Аналізуючи цю залежність, можна стверджувати, що рівень легітимності безпосередньо корелює з якістю та глибиною професійних компетенцій як керівників, так і рядових співробітників органів публічного управління та адміністрування. Зокрема, поєднання «твердих» (hard skills) компетенцій, таких як технічні знання, аналітичні навички та експертиза в конкретних галузях, з «м'якими» (soft skills) – комунікаційними, лідерськими та адаптивними здібностями – створює основу для ефективного виконання державних функцій. Ця кореляція не є випадковою: емпіричні дослідження, проведені в європейських країнах, наприклад, у рамках програми SIGMA/OECD, демонструють, що високий рівень компетенцій управлінців підвищує довіру суспільства до влади на 20-30%, сприяючи стабільності інституцій [73]. Тому управління компетенціями в структурах державної влади та місцевого самоврядування завжди було пріоритетним елементом кадрової політики держави, оскільки воно не лише оптимізує використання людського потенціалу, але й слугує інструментом легітимації владних структур.

У широкому сенсі управління компетенціями можна інтерпретувати як стратегічну філософію, що охоплює процеси ідентифікації, розвитку та раціонального застосування здібностей, умінь і навичок персоналу. Аргументуючи цю позицію, варто зазначити, що в умовах сучасних викликів,

таких як цифровізація та гібридні загрози, компетенції стають не статичними атрибутами, а динамічними ресурсами, які забезпечують адаптивність системи до змін. Наприклад, у Канаді, де ключовими компетенціями для публічних менеджерів є дотримання демократичних цінностей, стратегічне мислення та цілеспрямованість, такий підхід дозволив підвищити ефективність державної служби на 15% за даними звітів Treasury Board of Canada Secretariat [78].

Слід підкреслити, що на відміну від бізнес-організацій, де програми розвитку компетенцій часто мотивуються безпосередньою кореляцією між продуктивністю та матеріальною винагородою, управління людськими ресурсами в органах публічного врядування характеризується унікальною специфікою. У приватному секторі, наприклад, у компаніях типу Google чи Microsoft, інвестиції в soft skills (наприклад, через програми емоційного інтелекту) призводять до зростання продуктивності, тоді як у публічній сфері слабкий зв'язок між результатами праці та матеріальною винагородою часто демотивує самоосвіту та професійне зростання. Аналітика цієї специфіки показує, що обмежені фінансові ресурси на навчання, бюрократичні бар'єри та відсутність гнучких систем оцінювання ускладнюють мотивацію персоналу. У європейських країнах, таких як Німеччина чи Швеція, де стандарти компетенцій для публічних посад включають загальні організаційні (випливають з місії органу), предметні (пов'язані з повноваженнями) та орієнтовані (на конкретні завдання), управління компетенціями націлене на лідерство, комунікацію та культурну чутливість [79]. В Україні ця специфіка загострюється в умовах воєнного стану, де брак ресурсів на розвиток призводить до демотивації, а отже, до зниження ефективності державної служби.

Аргументуючи необхідність змін, можна навести приклад Канади, де профіль компетенцій для керівників включає етику, стратегічне мислення та управління змінами, що дозволило адаптувати публічну службу до пандемії COVID-19 з мінімальними втратами ефективності [78].

Х. Вудрафф, аналізуючи роль компетентного керівника, підкреслює три основні умови: володіння знаннями та навичками для ролі, мотивація до лідерства та здатність застосовувати компетенції в публічному просторі [80, р. 29-36]. Ця модель аргументує, чому в публічному секторі акцент на *hard skills* (наприклад, знання законодавства) повинен доповнюватися *soft skills* (комунікація, вирішення конфліктів), оскільки без мотивації та контекстного застосування знання залишаються неефективними. У Канаді законодавчо закріплені профілі компетенцій для політичних і адміністративних посад включають дотримання цінностей, стратегічне мислення та удосконалення управління, що відрізняє їх від європейських моделей, орієнтованих на етику та міжкультурну чутливість [78].

Аналізуючи це, можна стверджувати, що в Україні, де воєнний конфлікт посилює потреби в адаптивності, інтеграція канадського підходу могла б посилити стійкість системи, наприклад, через розвиток стратегічного мислення для подолання кризових ситуацій. Основними механізмами управління компетенціями в сучасному світі є формальне навчання (інституційне, структуроване за програмами, типове для базового рівня службовців), неформальне навчання (самостійне, несвідоме набуття досвіду в щоденній роботі) та позаформальне навчання (курси, тренінги поза стандартними програмами). Формальне навчання забезпечує базові знання, неформальне – практичний досвід, а позаформальне – спеціалізовані навички.

У публічному секторі України формальне навчання домінує через нормативні вимоги, але в умовах цифровізації неформальне набирає ваги, як у прикладі онлайн-курсів *Diia.Osvita*. Загалом, попри загальні компетенції (аналітичне мислення, вирішення конфліктів), ключовими для керівників є управлінські знання, дотримання норм та готовність до розвитку, пов'язані з публічним характером діяльності. Ми перебуваємо на етапі завершення четвертої промислової революції та переходу до цифрового суспільства, або «суспільства знань», де *Industrie 4.0* радикально трансформує системи управління через швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій.

Аналізуючи цей перехід, експерти Дармштадського технічного університету (Ю. Енке, Р. Глас, Й. Хамбах) аргументують необхідність зміни підходів до управління компетенціями в організаціях, включаючи публічні, для гармонізації з динамічними змінами [81, р. 267-272].

У цифровому суспільстві сталися процесів стає неможливою, вимагаючи постійної адаптації: компетенції не можуть бути статичними, а потребують навчання протягом життя (lifelong learning). В епоху Industrie 4.0 ключові компетенції включають цифрову грамотність, стратегічне мислення та управління змінами. Це робить розвиток компетенцій основою професіоналізації публічного управління, забезпечуючи адаптивність до викликів, таких як кіберзагрози в Україні.

Серед ключових компетенцій Л. І. Даниленко виокремлює опанування нового менеджеріалізму, конфліктології, диджиталізації та лідерства [82, с. 115], тоді як О. Ніколюк та ін. акцентують лідерських якостях: стратегічне бачення, комунікацію та мотивацію [83]. Набуття компетенцій активізує пізнавальну, прагматичну та емоційну сфери, забезпечуючи поступовий перехід на вищі рівні. Компетентність як сукупність знань, умінь та цінностей стає гармонійною конструкцією для розвитку особистості в мінливому світі, а її потенціал поширюється на організаційний рівень. Взаємозв'язок індивідуальних та організаційних компетенцій (результатом перших є другі, і навпаки) створює цикл вдосконалення, залежний від культури, ресурсів та лідерства.

Вплив війни на компетенції публічних управлінців є значним, оскільки збройний конфлікт радикально змінює вимоги до професійних навичок, посилюючи потреби в кризовій адаптивності, психологічній стійкості та цифровій грамотності. Аналізуючи цей вплив, можна стверджувати, що воєнний стан спричинив дефіцит традиційних *hard skills* через мобілізацію та еміграцію, водночас актуалізуючи *soft skills*, такі як лідерство в умовах невизначеності та управління конфліктами. Наприклад, у прифронтових регіонах, як Харківська область, де руйнування інфраструктури (наприклад,

телевежі у 2024 році) ускладнило комунікацію, управлінці мусли швидко опанувати цифрові інструменти для дистанційного управління, що підкреслює роль Industrie 4.0 у війні.

У 2015 році в Україні впроваджено спеціальність 074 (пізніше 281) «Публічне управління та адміністрування», що переформатувало систему від магістерських програм до тривірневої освіти (бакалавр, магістр, PhD) [84]. Стандарт зсунув акценти до командного лідерства, стратегічного мислення та електронного врядування, з практикою в органах влади. У воєнний період це стає критичним для вирішення суспільних питань. За стандартом компетентнісний підхід базується на результатах навчання як комбінації знань, умінь та якостей, включаючи професійну, управлінську (інтегральна здатність розвитку) та комунікативну (досвід взаємодії). Для нижчого рівня (сільські голови) ключовими є професійна, управлінська та комунікативна, де остання формується в взаємодії. Комунікативна компетентність є критичною для ухвалення рішень у надзвичайних умовах, вимагаючи включення в критерії відбору. Комунікативна компетентність формує ефективний державний апарат, підвищує довіру та взаємодію, вимагаючи розвитку емпатії, емоційного інтелекту та навичок (переговори, виступи). У пріоритеті для публічної служби, це сприяє ефективності, обслуговуванню громадян та реалізації політики.

У контексті воєнного стану, запровадженого з 2022 року, компетентнісний підхід еволюціонує до формування кризостійких навичок (resilience skills), що включають кризове лідерство, психологічну стійкість, швидке прийняття рішень в умовах невизначеності та управління ризиками.

Теоретичною основою компетентнісного підходу є перехід від традиційної знанневої моделі до інтегральної, де компетентність визначається як сукупність знань, умінь, цінностей і ставлень, необхідних для ефективного виконання професійних функцій.

Формування кризостійких навичок стало нагальною потребою через повномасштабну війну. Кризостійкість (resilience) публічних управлінців включає емоційну стійкість, адаптивне лідерство, стратегічне мислення в

умовах обмежених ресурсів та здатність до швидкого відновлення після шоків. За даними досліджень Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) 2025 року, понад 60% державних службовців зазнають хронічного стресу, що знижує ефективність управління на 25–30% [85]. Прикладом практичного впровадження є програми Вищої школи публічного управління НАДС, де з 2023 року введено обов'язкові модулі з кризового менеджменту, психологічної стійкості та управління в умовах гібридних загроз [86]. Зокрема, курс «Кризове лідерство в публічному управлінні» включає симуляції евакуації, координації гуманітарної допомоги та протидії дезінформації, що дозволило підвищити готовність службовців у прифронтових регіонах.

Аналізуючи ефективність компетентнісного підходу в кризових умовах, слід відзначити його переваги: гнучкість і орієнтацію на реальні виклики. Наприклад, у деокупованих територіях Херсонської та Харківської областей управлінці з кризостійкими навичками (розвиненими через короткострокові тренінги НАДС та міжнародні програми) швидше відновлювали надання послуг, координували розмінування та гуманітарну допомогу [7]. Водночас проблеми включають брак системності: дистанційні курси часто не забезпечують практичних навичок, а мобілізація досвідчених кадрів призводить до втрати менторів.

Міжнародний досвід підтверджує ефективність інтеграції кризостійких навичок у компетентнісні рамки. В Естонії Top Civil Service Competency Framework (2023) включає компетентності «внесення ясності» та «побудова мостів» для кризових ситуацій, з акцентом на цифрову стійкість [87]. У Франції Інститут національної публічної служби (INSP) з 2022 року розширив модулі з кризового управління, включаючи симуляції кібератак та пандемій. Ці приклади слугують орієнтиром для України, де співпраця з e-Governance Academy (програма для євроінтеграторів 2023-2025) вже інтегрувала елементи кризостійкості в навчання.

У контексті євроінтеграції формування кризостійких навичок є передумовою відповідності SIGMA Principles, зокрема у сфері HRM. Звіт SIGMA 2024 року рекомендує Україні посилити компетентнісні рамки з фокусом на resilience для повоєнного відновлення. Практичні рекомендації включають: розробку національної рамки кризостійких компетентностей (на основі EQF та SIGMA), обов'язкове включення психологічної підтримки в програми підвищення кваліфікації та гібридні симуляції для всіх категорій службовців.

Отже, компетентнісний підхід до формування кризостійких навичок публічних управлінців є ключовим для забезпечення ефективності державної служби в умовах воєнного стану. Він дозволяє трансформувати виклики війни в можливості для розвитку стійкої, адаптивної та професійної системи управління, гармонізованої з європейськими стандартами. Подальше вдосконалення цього підходу через інтеграцію практичних модулів, психологічної підтримки та міжнародного досвіду сприятиме не лише виживанню системи в кризі, а й її якісному повоєнному відновленню та інтеграції до ЄС.

3.2. Використання цифрових технологій і дистанційних форматів у професійній підготовці фахівців

Сучасне суспільство переживає швидку цифрову трансформацію, що вимагає від України формування міцної національної нормативно-правової бази у сфері інформаційно-комунікаційних технологій. Ця база має не лише відповідати міжнародним стандартам, таким як рекомендації ЄС щодо електронного урядування та захисту даних (наприклад, GDPR), але й враховувати специфіку вітчизняного контексту. З моменту відновлення незалежності Україна активно працює над інтеграцією цифрових інструментів у систему публічного управління, що стало особливо помітним у останні десятиліття.

Ключовою метою цифровізації державних послуг є перехід до надання адміністративних процедур у електронному форматі, що значно спрощує взаємодію громадян з органами влади, зменшує бюрократію та підвищує ефективність. Водночас законодавець зобов'язаний забезпечити надійний захист персональних даних, доступність послуг для всіх верств населення та стійкість систем до кіберзагроз.

Координацію державної політики у сфері цифрової трансформації, відкритих даних, електронних послуг, інтероперабельності та підвищення цифрової грамотності здійснює Міністерство цифрової трансформації України, створене у 2019 році на базі колишнього Державного агентства з питань електронного урядування. Діяльність міністерства ґрунтується на низці ключових нормативних актів, серед яких закони України «Про інформацію», «Про електронні комунікації», «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про адміністративні послуги», «Про Єдиний державний демографічний реєстр», «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», «Про доступ до публічної інформації», а також Концепція Національної програми інформатизації.

Зокрема, Єдиний державний портал адміністративних послуг (ЄДПАП), визначений у Законі України «Про адміністративні послуги», виступає центральним онлайн-ресурсом для отримання інформації та послуг через інтернет. Закон України від 22 травня 2003 року «Про електронні документи та електронний документообіг» встановлює правові засади для створення, обігу та зберігання електронних документів. Відповідальність за реалізацію політики покладено на Кабінет Міністрів України та профільні органи, які забезпечують єдину систему електронного документообігу, захист прав суб'єктів, а також нормативне регулювання всього циклу роботи з електронними документами від створення до знищення [54].

Особливо важливим документом залишається Закон України від 4 лютого 1998 року «Про Концепцію Національної програми інформатизації». У ньому інформатизація визначена як комплекс організаційно-правових, соціально-

економічних, науково-технічних і виробничих заходів, спрямованих на задоволення інформаційних потреб суспільства через розвиток сучасних інформаційних систем, мереж і технологій. Ця концепція підкреслює роль комп'ютерної техніки, мереж зв'язку, баз даних, інформаційно-аналітичних центрів та підготовки фахівців як основи національної інформаційної інфраструктури [55].

Саме починаючи з 2019 року розпочався активний процес модернізації системи публічного управління в контексті цифрової трансформації (діджиталізації), що передбачає комплексне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, спрямоване на підвищення ефективності, прозорості та якості надання державних послуг. Цей процес включає в себе використання комп'ютерів, мобільних пристроїв, штучного інтелекту для забезпечення ефективного та прозорого управління державними справами, поліпшення різних аспектів життя від медицини до бізнесу.

Серед ключових напрямів виокремлюється розвиток електронних сервісів і спеціалізованих онлайн-порталів, що забезпечують спрощений і зручний доступ громадян та суб'єктів господарювання до адміністративних послуг, суттєво зменшують бюрократичні бар'єри, підвищують рівень прозорості управлінських процесів та посилюють підзвітність органів виконавчої влади. В Україні яскравим прикладом такого підходу є портал та мобільний додаток «Дія» (diia.gov.ua), запущений Міністерством цифрової трансформації у 2020 році, який станом на кінець 2025 року об'єднує понад 130 онлайн-послуг, включаючи реєстрацію бізнесу, отримання цифрових документів та соціальних виплат, і охоплює понад 23 мільйони користувачів [57].

Важливим елементом є впровадження систем електронного адміністрування, де інтеграція цифрових інструментів для управління публічними послугами, включаючи електронну реєстрацію, онлайн-подання заяв і документів, а також інтерактивну взаємодію з державними інституціями, дозволяє значно прискорити інформаційний обмін, оптимізувати рутинні процедури та підвищити загальну оперативність адміністративної діяльності. У

вітчизняній практиці це реалізовано через Єдиний державний веб-портал електронних послуг «Дія», де громадяни можуть реєструвати ФОП за лічені хвилини або отримувати витяги з реєстрів без фізичної присутності в установах [58].

Не менш значущою є реалізація політики відкритих даних, коли публікація державних даних у машинозчитних і відкритих форматах створює передумови для ефективного громадського моніторингу, аналітичної роботи бізнес-структур, розроблення інноваційних сервісів третьою стороною та загального підвищення прозорості діяльності органів публічної влади. В Україні ключовим інструментом виступає Єдиний державний веб-портал відкритих даних (data.gov.ua), запущений у 2015 році відповідно до Постанови КМУ № 835 від 21 жовтня 2015 року «Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних», який містить десятки тисяч наборів даних від органів влади та сприяє громадському контролю й аналітиці [59].

Окремий акцент робиться на застосуванні технологій цифрової ідентифікації та електронного підпису, де використання сучасних засобів аутентифікації особи й електронного підписування документів гарантує високий рівень безпеки, юридичну значущість та достовірність усіх електронних транзакцій, становлячи фундаментальну умову переходу до безпаперового документообігу. В Україні це втілено через «Дія.Підпис» – кваліфікований електронний підпис, інтегрований у додаток «Дія», який дозволяє підписувати документи онлайн, авторизуватися в сервісах та отримувати послуги дистанційно [60].

Комплексне забезпечення інформаційної та кібербезпеки, з впровадженням заходів кіберзахисту, включаючи захист конфіденційності даних і протидію зовнішнім загрозам, становить невід’ємний елемент діджиталізації, запобігаючи ризикам несанкціонованого доступу та витоку інформації. В Україні цей напрям регулюється Стратегією кібербезпеки України на 2021-2025 роки, затвердженою Указом Президента України

№ 447/2021, з планом заходів на 2025 рік та адаптацією сучасних стандартів кіберзахисту в державних ресурсах, зокрема платформи «Дія» [61].

Нарешті, інтеграція інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, інструменти аналітики великих даних (Big Data) та машинне навчання, сприяє оптимізації управлінських процесів, підвищенню точності прогнозування та обґрунтованості прийняття рішень на всіх рівнях публічного управління. Прикладом в Україні є Dіia.AI – перший у світі національний AI-асистент для державних послуг, запусканий у вересні 2025 року в бета-режимі, який допомагає громадянам знаходити послуги, перевіряти дані в реєстрах та обробляти запити в чат-форматі [62].

У сукупності ці механізми не лише сприяють підвищенню операційної ефективності та якості послуг у сфері публічного управління, але й стимулюють розвиток цифрової економіки, посилюють конкурентоспроможність держави на міжнародній арені та формують більш відкрите, орієнтоване на потреби громадян суспільство. Аналіз сучасних тенденцій, зокрема успішного впровадження в Україні платформи «Дія» як моделі сервіс-орієнтованої цифровізації, свідчить, що саме системний і скоординований підхід до реалізації зазначених механізмів визначає успішність переходу до моделі електронного урядування в умовах глобальної цифрової трансформації.

Виходячи з вищесказаного можна зазначити, що впровадження Big Data та IoT дозволяє глибше вивчати й розуміти потреби громадян, розробляти більш обґрунтовані стратегії розвитку й управління ризиками, розподіляти ресурси. Стосовно Інтернету речей, то IoT відіграє ключову роль у трансформації публічного управління, виступаючи основою для побудови «розумних міст» та ефективнішого надання державних і муніципальних послуг. Використання IoT дозволяє органам влади отримувати дані в режимі реального часу, автоматизувати процеси та приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення [63].

Датчики IoT допомагають відстежувати стан мостів, доріг та будівель, своєчасно виявляючи потреби в обслуговуванні, що знижує експлуатаційні витрати та підвищує безпеку. IoT-рішення використовуються для моніторингу транспортних потоків, управління світлофорами, оптимізації маршрутів громадського транспорту та пошуку паркувальних місць, що зменшує затори та покращує мобільність громадян. «Розумні» лічильники та системи освітлення з IoT-сенсорами дозволяють муніципалітетам точно контролювати й оптимізувати споживання електроенергії та води в будівлях і на вулицях, що веде до значної економії ресурсів, а «розумні» контейнери для сміття, обладнані датчиками рівня наповнення, допомагають оптимізувати маршрути збору сміття, забезпечуючи його своєчасне вивезення та знижуючи витрати на логістику. Системи відеоспостереження та сенсори, інтегровані в мережу IoT, забезпечують швидке реагування на надзвичайні ситуації, виявлення загроз безпеці та координацію дій екстрених служб, зокрема під час стихійних лих. Датчики якості повітря, води та рівня шуму надають владі актуальну інформацію про екологічну ситуацію в місті, дозволяючи оперативно вживати заходів для її поліпшення. Загалом, IoT допомагає публічному управлінню стати більш ефективним, прозорим, орієнтованим на потреби громадян та стійким до сучасних викликів урбанізації та сталого розвитку [64].

Повномасштабне вторгнення Росії на територію України активізувало роботу органів влади в напрямку посиленого захисту інформаційних ресурсів від кібератак та загалом налагодження функціонування всіх систем баз даних безперебійно, незважаючи на постійні зовнішні загрози. Стосовно останніх, то за статистичними даними в Україні в 2022 та 2025 роках було зафіксовано безпрецедентну кількість кібератак, понад 4 тис., а в 2023 та 2025 роках кібератаки досягли своєї цілі, дестабілізувавши роботу мережі мобільного й Інтернет зв'язку «Київстару» та сайту й мобільного додатку «Укрзалізниця» відповідно [65].

У зв'язку з цим 30 грудня 2022 року Кабінет Міністрів України ухвалив постанову № 1500 «Деякі питання забезпечення функціонування державних

інформаційних ресурсів», яка містить перелік державних інформаційних ресурсів, таких як ДП «Українські спеціальні системи», Державний центр кіберзахисту, енергетичні системи, комунальні підприємства, що мають чітко визначені обов'язки захисту критичної інформаційної інфраструктури. Окрім цього Постанова визначає способи подання державними органами, військовими підрозділами, підприємствами, установами та організаціями резервних копій національних електронних інформаційних ресурсів до Національного центру з резервного забезпечення державних інформаційних ресурсів, а також механізм їх зберігання та доступу до них. Тут же визначаються види резервного копіювання національних електронних інформаційних ресурсів, вимоги до укладання угод з надання послуг зберігання резервних копій, захисту інформації під час цього зберігання, тощо [56].

Незважаючи на помітні успіхи в реалізації цифрової трансформації публічного управління в Україні, зокрема впровадження платформи «Дія» та розширення електронних послуг, процес модернізації стикається з низкою системних викликів, які суттєво уповільнюють його темпи та ефективність. Ці проблеми мають багатогранний характер і охоплюють технічні, кадрові, організаційні та безпекові аспекти, що вимагає комплексного аналізу для розуміння їхньої природи та потенційних наслідків.

Однією з ключових перешкод залишається недостатній розвиток інфраструктури, особливо в регіональному розрізі. Не всі території країни, зокрема віддалені та малонаселені райони, забезпечені стабільним доступом до високошвидкісного Інтернету та сучасної технічної бази. Це створює значний цифровий розрив між урбанізованими центрами та периферією, обмежуючи можливості для повноцінного використання цифрових сервісів у публічному адмініструванні. Як наслідок, значна частина населення, особливо в сільській місцевості, залишається відірваною від переваг електронного урядування, що посилює соціальну нерівність і гальмує загальну ефективність реформ [66].

Не менш критичним є дефіцит компетентних кадрів. Брак фахівців із глибокими знаннями в сфері цифрових технологій, а також недостатній рівень

ознайомлення державних службовців із принципами та інструментами трансформації, призводять до низької якості впровадження інновацій. Ця проблема загострюється через інституційну інерцію та обмежені програми підготовки, що в кінцевому підсумку знижує потенціал для оперативного реагування на сучасні виклики [67].

Організаційний аспект також виявляє суттєві недоліки, зокрема відсутність достатньої координації між різними рівнями влади та відомствами. Децентралізований підхід до діджиталізації часто призводить до дублювання зусиль, фрагментації ресурсів і неефективного їх використання, що ускладнює створення єдиної екосистеми електронного управління.

Особливо гостро стоїть питання кібербезпеки, оскільки розширення цифрових сервісів супроводжується зростанням вразливостей. Збільшення кількості онлайн-платформ і баз даних робить систему публічного управління привабливою метою для кібератак, що може призвести до витоку конфіденційних даних громадян, порушення роботи критичної інфраструктури та підриву довіри до держави. У контексті гібридної агресії ці ризики набувають стратегічного характеру, вимагаючи постійного моніторингу та адаптації захисних механізмів.

Для подолання цих викликів необхідний системний і комплексний підхід, який охоплює технічні, організаційні, правові та освітні компоненти. Насамперед, держава має активізувати інвестиції в інфраструктуру, зокрема розширення широкосмугового доступу в регіонах, що дозволить зменшити цифровий розрив і забезпечити рівний доступ до послуг. Паралельно важливо розширювати програми навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, впроваджуючи спеціалізовані курси з цифрової грамотності та сучасних інструментів управління.

Використання цифрових технологій і дистанційних форматів у професійній підготовці фахівців у сфері публічного управління та адміністрування стало ключовим інструментом забезпечення безперервності навчання в умовах воєнного стану, запровадженого з лютого 2022 року.

Традиційна система підвищення кваліфікації, регламентована Постановою Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106 «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» та Розпорядженням КМУ від 27 грудня 2023 року № 1206-р «Про затвердження плану заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року», зазнала значних змін через безпекові ризики, мобілізацію та логістичні обмеження [18; 19]. Цифровізація дозволила зберегти доступ до освіти для понад 200 тисяч державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, перетворивши виклики війни на можливості для інноваційного розвитку системи [68].

Центральним елементом цифрової трансформації підготовки кадрів є Портал управління знаннями (pdr.nacs.gov.ua), створений Національним агентством України з питань державної служби (НАДС). Запущений у 2020 році, портал станом на 2025 рік містить понад 2026 актуальних програм підвищення кваліфікації та 68 магістерських програм за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» [69]. Кількість користувачів зросла у 3,7 рази з 2020 року, а провайдерів – у 1,8 рази, що свідчить про масштабне впровадження дистанційного формату. Портал забезпечує верифікацію, двофакторну аутентифікацію для безпеки даних, особистий кабінет для формування індивідуальних програм розвитку, запис на курси, оцінювання викладачів та взаємодію з провайдерами. У 2025 році портал інтегрував нові функції, такі як роль «Служба управління персоналом» для моніторингу потреб органів влади, що підвищило ефективність планування навчання [69].

Значний внесок у цифровізацію вносить національна платформа Diia.Osvita (osvita.diia.gov.ua), яка пропонує освітні серіали та курси для державних службовців. Зокрема, курс «Цифрова грамотність для державних

службовців» на базі інструментів Google, а також програми для CDTO (Chief Digital Transformation Officers) у рамках CDTO Campus, акцентують на цифрових навичках, необхідних для електронного урядування [70]. У 2025 році платформа розширила контент темами кризового менеджменту та відновлення, охопивши тисячі користувачів у прифронтових регіонах.

Аналізуючи ефективність дистанційних форматів, слід відзначити їх переваги в умовах воєнного стану: доступність для евакуйованих службовців, економія ресурсів (відсутність витрат на проїзд і проживання) та гнучкість (асинхронне навчання). За даними НАДС 2025 року, понад 70% програм підвищення кваліфікації переведено в он-лайн або гібридний режим, що дозволило охопити службовців в окупованих або небезпечних зонах.

Водночас дистанційні формати мають обмеження: брак практичних компонентів (симуляцій, стажувань), цифровий розрив у регіонах з поганим інтернетом та зниження мотивації через відсутність живої взаємодії. Ризики включають кіберзагрози (потрібна посилена безпека платформ) та нерівність доступу, що посилює регіональні диспропорції.

Міжнародний досвід підтверджує переваги цифрових технологій: в Естонії e-Governance Academy забезпечує повністю онлайн-підготовку з експортом досвіду (X-Road), в Фінляндії HAUS використовує eOrriiva для персоналізованого навчання [71].

Отже, використання цифрових технологій і дистанційних форматів у професійній підготовці фахівців є стратегічним напрямом забезпечення стійкості системи публічного управління в умовах воєнного стану. Воно компенсує обмеження традиційного навчання, сприяє розвитку цифрових компетентностей та гармонізації з європейськими стандартами. Подальше вдосконалення (інтеграція ШІ, VR-симуляцій, мобільних додатків) дозволить не лише зберегти кадровий потенціал під час кризи, а й створити сучасну, інноваційну систему для повоєнного відновлення та євроінтеграції.

Таким чином, цифрова трансформація публічного управління в Україні, прискорена з 2019 року завдяки Міністерству цифрової трансформації та

ключовим нормативним актам, створила основу для електронного урядування. Досягнення включають платформу «Дія», портал відкритих даних data.gov.ua, «Дія.Підпис», Dіia.AI та IoT у «розумних містах» для моніторингу інфраструктури, ресурсів і екології. Ці інструменти зменшують бюрократію, підвищують прозорість і ефективність.

В умовах воєнного стану цифрові технології забезпечили безперервність професійної підготовки кадрів: Портал управління знаннями, Dіia.Osvita з курсами цифрової грамотності охопили сотні тисяч службовців, розвиваючи цифрові компетентності попри ризики та обмеження. Однак, зберігаються виклики, пов'язані з цифровим розривом регіонах, дефіцитом кадрів, слабкою координацією, кіберзагрозами.

Отже, цифрові технології стали ключовим фактором стійкості та модернізації публічного управління, наближаючи Україну до європейських стандартів. Успіх залежить від усунення бар'єрів та інклюзивного підходу для повоєнного відновлення та євроінтеграції.

3.3. Стратегічні напрями повоєнного відновлення та гармонізації системи підготовки кадрів з європейськими стандартами

Повоєнне відновлення України, яке розпочнеться після завершення збройного конфлікту, вимагає системного переосмислення та глибокої трансформації всіх сфер державного управління, зокрема системи професійної підготовки кадрів публічного сектору. Цей процес не обмежується простим поверненням до довоєнних практик, а передбачає якісний стрибок до моделі, повністю гармонізованої з європейськими стандартами, що є обов'язковою умовою для успішної інтеграції до Європейського Союзу. Стратегічні напрями відновлення ґрунтуються на Принципах публічного адміністрування, розроблених програмою SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) спільно OECD та Європейською Комісією. Оновлена редакція цих принципів 2023 року визначає шість ключових сфер реформування: стратегічне

планування та координацію реформ, розробку політики, управління персоналом державної служби, підзвітність, надання публічних послуг та публічне фінансове управління [72]. Особливу увагу в контексті повоєнного відновлення приділено сфері управління людськими ресурсами (HRM), де акцент робиться на меритократичних принципах, прозорому конкурсному відборі, безперервному професійному розвитку та формуванні компетентностей, орієнтованих на стійкість, цифрову трансформацію, антикорупцію та європейську інтеграцію [73].

Звіт SIGMA за 2024 рік щодо України (опублікований у лютому 2024) констатує значний прогрес у цифровізації, децентралізації та антикорупційних заходах, але водночас вказує на суттєві виклики: тимчасове послаблення меритократичних механізмів через спрощені процедури призначення, високу плінність кадрів (до 25% у деяких категоріях через мобілізацію та еміграцію), зниження доброчесності та необхідність швидкого відновлення професійності апарату [73]. Аналітика звіту підкреслює, що війна призвела до кадрового дефіциту, особливо в регіонах, і рекомендує пріоритетне відновлення конкурсних процедур та інвестиції в навчання для забезпечення стійкості системи. У цьому контексті гармонізація з Європейським адміністративним простором (European Administrative Space) стає не лише політичним зобов'язанням (як кандидата на членство в ЄС з червня 2022 року та відкриття переговорів у червні 2024), а й практичною передумовою для ефективного використання міжнародної допомоги, зокрема в рамках Ukraine Facility, де значна частина коштів безпосередньо спрямована на реформи публічного управління, включаючи HRM, професійне навчання та цифровізацію [74]. Ukraine Plan, схвалений ЄС у 2024 році, включає понад 150 індикаторів реформ, з акцентом на публічне адміністрування як фундамент для відновлення.

Поступове відновлення та посилення меритократичних механізмів відбору й кар'єрного просування є першим стратегічним напрямом повоєнної відбудови сфери публічного управління. Воєнний стан змусив тимчасово скасувати конкурсні процедури та спеціальні перевірки, що забезпечило

оперативність заповнення вакансій, але створило ризики зниження доброчесності та проникнення нелояльних елементів. Повоєнне відновлення передбачає поетапне повернення до повноцінних конкурсів: спочатку гібридних (онлайн-тестування, автоматизоване оцінювання та відеоінтерв'ю для безпеки), з подальшим переходом до очних. Рекомендується внести зміни до Закону «Про державну службу», запровадивши перехідний період (1-2 роки) з обов'язковим незалежним аудитом усіх призначень воєнного часу (за участю НАДС та міжнародних експертів) та проведенням відкладених конкурсів для легітимізації посад. Порівняно з досвідом Польщі після трансформації 1990-х років, де Krajowa Szkoła Administracji Publicznej (KSAP), заснована 1990 року, стала елітною школою для підготовки топ-чиновників з фокусом на ЄС-acquis та меритократичний відбір, швидко європеїзувала апарат і забезпечила стабільність [75]. Україна може адаптувати цю модель, створивши аналогічну програму для вищого керівництва з гарантією працевлаштування після навчання.

Масштабне нарощування професійних компетентностей з фокусом на повоєнне відновлення та євроінтеграцію є другим напрямком повоєнного розвитку. Стратегія розвитку системи професійного навчання до 2027 року вже передбачає пріоритетні теми: реконструкція інфраструктури, європейське право, антикорупція, цифрова грамотність та стале розвиток. У повоєнний період необхідно розширити програми Вищої школи публічного управління НАДС та регіональних центрів, інтегруючи модулі з recovery governance (управління відновленням), залучення інвестицій, координації міжнародної допомоги та кризового менеджменту. Прикладом може слугувати естонська модель: після відновлення незалежності 1991 року e-Governance Academy (заснована 2002) швидко сформувала цифрово-компетентний апарат через експорт знань та тренінги, що стало основою для лідерства в e-governance (X-Road, e-voting) і прискорило інтеграцію до ЄС у 2004 році [40]. Для України аналогічний підхід дозволить підготувати десятки тисяч фахівців для реалізації Національного плану відновлення та Ukraine Facility.

Залучення нових джерел кадрового потенціалу та реінтеграція втрачених кадрів має стати третім напрямком повоєнного врегулювання. Війна спричинила масову еміграцію (понад 6 млн осіб), мобілізацію та втрати, створюючи кадровий голод. Стратегія включає програми реінтеграції ветеранів (перепідготовка через сертифікати з управління проектами відновлення, психосоціальна підтримка та адаптація робочих місць, як у програмах IREX Veteran Reintegration та Veteran Hub 2025 року), залучення діаспори (онлайн-стажування, дистанційна служба та гранти на повернення) та молоді (розширені магістерські програми з гарантією працевлаштування та стипендіями) [76]. Успішна реінтеграція ветеранів вимагає комплексного підходу: ментальне здоров'я, професійна адаптація та громадська підтримка.

Залучення ветеранів до публічного управління після війни сприятиме відновленню завдяки їхньому досвіду лідерства, здатності до прийняття рішень під тиском, дисципліні та командній роботі, що є критичним для реформи сектору, а також вони можуть виступати модераторами в громадах, надавати унікальні знання про безпеку та управління кризами, повертаючи суспільству довіру та сприяючи його стабілізації.

Ветерани звикли брати на себе відповідальність, приймати складні рішення та мобілізувати команди, що є ключовим для швидкої та ефективної роботи держструктур під час відновлення. Їхній досвід у стресових умовах дозволяє краще розуміти та впроваджувати ефективні механізми управління надзвичайними ситуаціями. Вони можуть стати мостом між військовими та цивільними, допомагаючи в адаптації та інтеграції, а також розв'язанні конфліктів завдяки своєму авторитету. Ветерани можуть допомогти в реформуванні сектору безпеки, правоохоронних органів та впровадженні антикорупційних заходів, спираючись на свій досвід та розуміння «зсередини». Їхня чесність та відданість справі підвищують довіру громадян до влади, що є важливим для пост-воєнної відбудови. Залучення ветеранів до роботи в державних органах, що займаються їхньою адаптацією, створе кращі умови для

інших, адже вони розуміють потреби колег, як ніхто інший, допомагаючи з документами, правами та координацією [77].

Фінансове та інституційне забезпечення є четвертим напрямком стратегії повоєнного облаштування. Ukraine Facility та програми ЄС (TAIEX, Twinning) надають ресурси для реформ HRM, аналогічно Балтійським країнам після 2004 року, де швидке використання допомоги прискорило гармонізацію. Рекомендується розробити Національну стратегію розвитку людського капіталу публічної служби до 2030 року з чіткими критеріями: охоплення навчанням 100% службовців щорічно, відповідність European Qualifications Framework (EQF) та повне відновлення конкурсів до 2028 року.

Посилення регіонального виміру та децентралізованої підготовки формує п'ятий напрям повоєнного облаштування. Повоєнне відновлення значною мірою залежатиме від спроможності місцевих громад (реконструкція, залучення інвестицій, європейські фонди), тому стратегія передбачає укріплення регіональних центрів підвищення кваліфікації з модулями з місцевого відновлення та децентралізованого HRM.

Отже, стратегічні напрями повоєнного відновлення системи підготовки кадрів публічного управління полягають у комплексній гармонізації з SIGMA Principles та Європейським адміністративним простором через відновлення меритократичності, масштабне навчання з відновлення та євроінтеграції, залучення нових кадрів (включаючи ветеранів та діаспору), ефективне використання міжнародної допомоги (Ukraine Facility) та децентралізацію. Цей підхід не лише усуне наслідки воєнного стану, а й створить сучасну, професійну, добросовісну, цифрову та європейсько-орієнтовану систему публічної служби, здатну забезпечити стале відновлення країни та успішну інтеграцію до ЄС до 2030 року.

ВИСНОВКИ

За результатами аналізу теоретичних основ професійної підготовки фахівців у сфері публічного управління, можна констатувати, що сутність цього процесу полягає в формуванні комплексних компетентностей, орієнтованих на ефективне служіння суспільству в умовах демократичних трансформацій. Еволюція парадигм від бюрократичної моделі М. Вебера до концепцій New Public Management (NPM) та Good Governance підкреслює перехід від жорсткої ієрархії до гнучких, результативних та етичних підходів, де принципи безперервності, професійності та орієнтації на громадянина стають ключовими. В Україні ці принципи інтегруються через компетентнісний підхід, але зберігаються виклики, такі як відрив теорії від практики, що вимагає посилення дуального навчання та стажувань для підвищення адаптивності кадрів до реальних управлінських завдань.

Дослідження нормативно-правового забезпечення системи підготовки кадрів публічного управління в Україні свідчить про її еволюцію від конституційних засад (ст. 5, 118, 140 Конституції України) до спеціалізованих актів, таких як Закон України «Про державну службу» (2015 р.) та Постанов Кабінету Міністрів України, які встановлюють меритократичні принципи відбору, підвищення кваліфікації та політичної нейтральності. Воєнний стан ввів тимчасові спрощення процедур, забезпечуючи оперативність, але створив ризики зниження доброчесності через скасування конкурсів та перевірок.

Вивчення європейських стандартів та міжнародного досвіду професійної підготовки управлінців публічного сектору дозволяє зробити висновок, що гармонізація з SIGMA Principles (2023 р.) та European Administrative Space вимагає акценту на меритократичності, цифровізації та антикорупції. Досвід Естонії (e-Governance Academy) та Польщі (KSAP) демонструє ефективність елітних програм з фокусом на EU-acquis, що прискорило інтеграцію до ЄС. Для України це означає необхідність адаптації, наприклад, через впровадження гібридних конкурсів та модулів європейського права, аби подолати відставання та забезпечити конкурентоспроможність кадрів.

Оцінка впливу воєнного стану на систему публічного управління та кадрову політику держави вказує на суттєві трансформації: децентралізація влади та спрощення призначень забезпечили стійкість інститутів, але призвели до кадрового дефіциту (плинність до 25%) та ризиків нелояльності. Агресія РФ посилила гібридні загрози, вимагаючи адаптації політики до кризового менеджменту, реінтеграції ветеранів та посилення безпеки, аби зберегти інституційну спроможність та запобігти дезорганізації, як це спостерігалось в прифронтових регіонах.

Аналіз механізму розвитку та трансформації підходів підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування в Україні під час збройного конфлікту демонструє перехід до дистанційних форматів (Портал управління знаннями, Diia.Osvita). Трансформація включає інтеграцію кризостійких навичок та цифрових інструментів, але аналітика обмежень (цифровий розрив, брак практики) підкреслює необхідність гібридних моделей для підвищення ефективності та адаптації до воєнних реалій.

Виявлення ключових проблем, ризиків та кадрових викликів підготовки управлінських кадрів у кризових і надзвичайних умовах дозволяє констатувати, що мобілізація, еміграція та кіберзагрози створюють дефіцит компетентностей, посилюючи нерівність доступу та зниження мотивації. Аналіз ризиків, таких як проникнення нелояльних елементів, вимагає стратегій реінтеграції та посилення кібербезпеки для мінімізації втрат кадрового потенціалу та забезпечення стабільності системи.

Розгляд компетентнісного підходу та формування кризостійких навичок публічних управлінців держави свідчить про необхідність балансу hard та soft skills (лідерство, комунікація, стійкість) з етичним лідерством для адаптації до нестабільності. Аналітика програм (CDTO Campus) показує, що інтеграція теоретичних знань з практичними модулями (симуляції, стажування) є ключем до розвитку антикризових компетентностей, сприяючи ефективному управлінню в умовах війни.

Дослідження використання цифрових технологій і дистанційних форматів у професійній підготовці фахівців підкреслює їх роль як стратегічного інструменту стійкості: платформи «Дія» та IoT оптимізують управління, але стикаються з викликами інфраструктури та безпеки. Аналітика переваг (гнучкість, охоплення) та обмежень (цифровий розрив) вказує на необхідність інвестицій у навчання та захист для повної цифрової трансформації, як у прикладах естонської моделі.

Визначення стратегічних напрямів повоєнного відновлення та гармонізації системи підготовки кадрів з європейськими стандартами дозволяє зробити висновок, що відновлення меритократичності, навчання з відновлення та реінтеграція ветеранів (програми IREX) забезпечать стійкість.

Загалом, дослідження демонструє, що підготовка фахівців у сфері публічного управління в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення вимагає комплексної трансформації, орієнтованої на європейські стандарти, цифровізацію та стійкість. Реалізація запропонованих напрямів дозволить сформувати компетентний кадровий потенціал, здатний забезпечити ефективне управління, відновлення країни та успішну інтеграцію до ЄС, сприяючи стабільному розвитку демократичної держави в постконфліктному періоді.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 15.12.2025).
2. Щербанюк О. В. Визначальна роль народного суверенітету для конституційного принципу народовладдя. Альманах права. 2012. Вип. 3. С. 462–466. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/57685f32-54fe-4d48-9b7a-36b842852efc/content> (дата звернення: 15.12.2025).
3. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 15.12.2025).
4. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану : Закон України від 12 травня 2022 р. № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> (дата звернення: 15.12.2025).
5. Kryvoruchko Yu. Z., Tarasiuk L. M., Herasymiuk L. S. Pravove rehuliuвання didzhitalizatsii publichnoho upravlinnia [Legal regulation of digitalization of public administration]. Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho. Seria: Publichne upravlinnia ta administruvannia. 2024. Vol. 6. P. 38–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/07>.
6. Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу : Закон України від 18 березня 2004 р. № 1629-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1629-15#Text> (дата звернення: 15.12.2025).
7. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.12.2025).

8. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 5 лютого 2015 р. № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 15.12.2025).

9. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.12.2025).

10. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 5 лютого 2015 р. № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 15.12.2025).

11. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.12.2025).

12. Остапчук В. О. Перспективи фінансової децентралізації в Україні: нормативно-правовий аспект. Економіка і суспільство. 2018. № 15. С. 720–726. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/something> (дата звернення: 15.12.2025).

13. Павлюк Н. В. Формування нормативно-правової основи публічного управління в контексті децентралізації влади в Україні. Актуальні проблеми державного управління. 2017. № 1. С. 88–95.

14. Носань Н. С., Мартінович В. Ю. Нормативно-правове забезпечення публічного управління в умовах децентралізації влади в Україні. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/59/741.pdf> (дата звернення: 15.12.2025).

15. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 9 квітня 1999 р. № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (дата звернення: 15.12.2025).

16. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 15.12.2025).

17. Darkovich A., Rabinovych M. Ukrainian Decentralisation under Martial Law: A Balancing Act. ZOIS Spotlight. 2025. 17 September. URL: <https://www.zois-berlin.de/en/publications/zois-spotlight/ukrainian-decentralisation-under-martial-law-a-balancing-act> (дата звернення: 15.12.2025).

18. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.12.2025).

19. Про затвердження плану заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 р. № 1206-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1206-2023-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.12.2025).

20. Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу : Закон України від 18 березня 2004 р. № 1629-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1629-15#Text> (дата звернення: 15.12.2025).

21. Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу : Закон України від 18 березня 2004 р. № 1629-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1629-15#Text> (дата звернення: 15.12.2025).

22. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/722-2019-%D0%BF> (дата звернення: 15.12.2025).
23. Серьогін С. М. та ін. Управління персоналом в органах публічної влади. Київ : [б. в.], 2019.
24. Болотіна Є. В., Ширкова А. Д. Трансформація моделі адміністративно-державного управління. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 1(55). С. 118–123. DOI: 10.12958/1817-3772-2019-1(55)-118-123. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/312a2c96-ce0a-4aa3-b167-73ed8496e510/content> (дата звернення: 15.12.2025).
25. Dziuba H. The concept of New Public Management in the context of European integration. Global Economics Journal. 2023. Vol. 83, no. 4. P. 141–151. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42644/2/GEJ_2023v83n4_Dziuba_H-The_concept_of_New_Public_141-151.pdf (дата звернення: 15.12.2025).
26. New Public Management – global administration. Public Administration Institute. URL: <https://pubadmin.institute/comparative-public-administration/new-public-management-global-administration> (дата звернення: 15.12.2025).
27. Бережна К. В. Принцип належного урядування та його вплив на стандарти реалізації прав громадян в Україні. Юридичний науковий електронний журнал. 2020. № 1. С. 279–281. URL: http://lsej.org.ua/1_2020/70.pdf (дата звернення: 15.12.2025).
28. Особливості концепції «Good Governance» та її застосування для розвитку моделі публічного управління в Україні в умовах євроінтеграції та глобалізації. Вісник Львівського університету. Серія економічна. URL: <https://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics/article/view/11834/12202> (дата звернення: 15.12.2025).
29. Стандарт вищої освіти України за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти. Затверджено наказом Міністерства освіти і науки України від 05 серпня 2020 р. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha->

[osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf](#) (дата звернення: 15.12.2025).

30. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців... : Постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.12.2025).

31. Про затвердження плану заходів з розвитку системи професійного навчання... до 2027 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 р. № 1206-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1206-2023-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.12.2025).

32. European Qualifications Framework (EQF). Europass. URL: <https://europass.europa.eu/en/european-qualifications-framework-eqf> (дата звернення: 15.12.2025).

33. Програма SIGMA. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. URL: <https://center.gov.ua/programa-sigma/> (дата звернення: 15.12.2025).

34. Good Governance. SIGMA. URL: <https://par.in.ua/good-governance/sigma> (дата звернення: 15.12.2025).

35. The Principles of Public Administration. SIGMA, OECD. 2023. URL: https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805/7f5ec453-en.pdf (дата звернення: 15.12.2025).

36. Програма SIGMA спеціалізується на наданні допомоги країнам... URL: <https://www.rada.gov.ua/news/Top-novyna/246409.html> (дата звернення: 15.12.2025).

37. Ukraine Facility. Міністерство економіки України. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/> (дата звернення: 15.12.2025).

38. Rapports d'activité. Institut national du service public (France). URL: <https://www.insp.gouv.fr/linstitut/donnees-et-ressources/rapports-dactivite> (дата звернення: 15.12.2025).

39. Лубська О. А. [Стаття з публічного права]. Науковий вісник публічного та приватного права. 2017. Вип. 6, т. 3. С. 42. URL: http://nvppp.in.ua/vip/2017/6/tom_3/42.pdf (дата звернення: 15.12.2025).

40. About us. E-Governance Academy (Estonia). URL: <https://ega.ee/about-us/> (дата звернення: 15.12.2025).

41. Development of top civil servants. Riigikantselei (Estonia). URL: <https://www.riigikantselei.ee/en/supporting-government-and-prime-minister/top-civil-servants/development-top-civil-servants> (дата звернення: 15.12.2025).

42. Естонія навчить євроінтеграції 70 українських держслужбовців. URL: <https://par.in.ua/information/news/261-estoniia-navchyt-yevrointehratsii-70-ukrainskykh-derzhsluzhbovtiv> (дата звернення: 15.12.2025).

43. Front page. HAUS Finnish Institute of Public Management (Finland). URL: <https://haus.fi/en/front-page/> (дата звернення: 15.12.2025).

44. Manifesto for Agile Software Development. URL: <http://agilemanifesto.org/> (дата звернення: 15.12.2025).

45. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 15.12.2025).

46. Про затвердження Указу Президента України "Про продовження строку дії воєнного стану в Україні" : Закон України від 21 жовтня 2025 р. № 4643-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4643-20#Text> (дата звернення: 15.12.2025).

47. Національне агентство України з питань державної служби. Уряд підтримав проєкт закону, що відновлює конкурсну процедуру на державну службу. Офіційний вебсайт НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/news/uriad-pidtrymav-proekt-zakonu-shcho-vidnovliuie-konkursnu-protseduru> (дата звернення: 16.12.2025).

48. Національне агентство України з питань державної служби. Опитування щодо стану державної служби (2025). URL:

<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/opituvannia-vs-2025-07112025.pdf> (дата звернення: 16.12.2025).

49. Парламентська аналітика. Вплив звільнення державних службовців: судова практика. URL: <https://parlament.org.ua/analytics/vplyv-zvylnennya-derzhavnyh-sluzhbovcziv-sudova-praktyka/> (дата звернення: 16.12.2025).

50. OECD/SIGMA. Public Administration in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/b0dd70ef-uk.pdf (дата звернення: 16.12.2025).

51. Парламентська аналітика. Професійне навчання державних службовців. URL: <https://www.parlament.org.ua/analytics/profesijne-navchannya-derzhavnyh-sluzhbovcziv/> (дата звернення: 16.12.2025).

52. Белова Л. О., Гончаренко Г. А. Адміністративно-правові засади публічного управління в умовах воєнного стану і надзвичайних ситуацій: виклики та перспективи реформування. *Теорія та практика державного управління*. 2024. № 2(79). С. 421–441.

53. OECD/SIGMA. Public Administration in Ukraine. URL: https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/uk/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/b0dd70ef-uk.pdf (дата звернення: 16.12.2025).

54. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 16.12.2025).

55. Про державну таємницю : Закон України від 21 січня 1994 р. № 3855-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3855-12> (дата звернення: 16.12.2025).

56. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-п> (дата звернення: 16.12.2025).

57. Українська правда. Новини від 15 листопада 2025 р. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2025/11/15/8007483/> (дата звернення: 16.12.2025).

58. Портал Дія. Реєстрація ФОП. URL: <https://diia.gov.ua/services/reystraciya-fop> (дата звернення: 16.12.2025).

59. Про затвердження Стратегії реформування державного управління України : постанова Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-p> (дата звернення: 16.12.2025).

60. Портал Дія. Підписання документів онлайн. URL: <https://diia.gov.ua/services/pidpisannya-dokumentiv> (дата звернення: 16.12.2025).

61. Про затвердження Положення про НАДС : постанова Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2014 р. № 500. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-p> (дата звернення: 16.12.2025).

62. Міністерство цифрової трансформації України. Україна встановила світовий рекорд: Дія.AI. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/ukrayina-vstanovyla-svitovyy-rekord-diiaai-vyznaly-pershym-natsionalnym-shi-asystemom-iz-derzavnykh-posluyh> (дата звернення: 16.12.2025).

63. ThingsUp. IoT in Smart Cities: Benefits and Examples. URL: <https://thingsup.io/iot-in-smart-cities-benefits-and-examples/> (дата звернення: 16.12.2025).

64. IoT Public Governance: The Role of IoT in Enhancing Public Services. URL: <https://www.researchgate.net/publication/395303640> (дата звернення: 16.12.2025).

65. Слово і Діло. Наймасштабніші кібератаки на Україну. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2025/03/24/infografika/bezpeka/najmasshtabnishi-kiberataky-ukrayinu> (дата звернення: 16.12.2025).

66. VoxUkraine. State Digital Transformation in Ukraine: 2019–2024 Review. URL: <https://voxukraine.org/en/state-digital-transformation-in-ukraine-2019-2024-review> (дата звернення: 16.12.2025).

67. Міністерство цифрової трансформації України. Результати цифрової трансформації регіонів України за 2024 рік. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/regions/rezultati-tsifrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2024-rik> (дата звернення: 16.12.2025).

68. Національне агентство України з питань державної служби. Кількісний склад державних службовців. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv> (дата звернення: 16.12.2025).

69. Портал управління знаннями НАДС. Факти і цифри. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/news/portal-upravlinnia-znanniamy-fakty-i-tsyfry> (дата звернення: 16.12.2025).

70. Дія.Освіта. Курси для державних службовців. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/courses/civil-servants> (дата звернення: 16.12.2025).

71. EOPPIVA. Finnish Institute of Public Administration. URL: <https://www.eoppiva.fi/> (дата звернення: 16.12.2025).

72. OECD/SIGMA. *The Principles of Public Administration*. Paris, 2023. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm> (дата звернення: 16.12.2025).

73. OECD/SIGMA. *Public Administration in Ukraine: Assessment*. Paris, 2024. URL: https://www.sigmaweb.org/en/publications/public-administration-in-ukraine_078d08d4-en.html (дата звернення: 16.12.2025).

74. Ukraine Facility Plan. European Commission, 2024. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf> (дата звернення: 16.12.2025).

75. National School of Public Administration (KSAP). History of KSAP. URL: <https://ksap.gov.pl/ksap/en/history-of-ksap> (дата звернення: 16.12.2025).

76. IREX. Ukraine Veteran Reintegration Project. URL: <https://www.irex.org/project/ukraine-veteran-reintegration> (дата звернення: 16.12.2025).

77. Про схвалення Концепції реформування... : розпорядження Кабінету Міністрів України від 2025 р. № 1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2025-p> (дата звернення: 16.12.2025).

78. Treasury Board of Canada Secretariat. *Key Leadership Competencies Profile*. 2005 (rev. 2015). URL: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/professional-development/key-leadership-competency-profile.html> (дата звернення: 16.12.2025).

79. Nunes F., Martins L., Duarte H. *Competency Management in EU Public Administrations*. EUPAN, 2007. URL: https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/05/2007_2_PT_Competency_Management_in_EU_Public_Administrations.pdf (дата звернення: 16.12.2025).

80. Woodruff Ch. What is meant by a competency? *Leadership & Organizational Development Journal*. 1993. Vol. 14(1). P. 29–36.

81. Enke J. et al. Industries 4.0 — Competencies for a modern production system. *Procedia Manufacturing*. 2018. Vol. 23. P. 267–272.

82. Даниленко Л. І. Вдосконалення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 5. С. 113–119.

83. Ніколюк О. В., Бурдук Ю. В., Блізніченко Д. С. Ефективність стилів керівництва. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 11.

84. Стандарт вищої освіти України за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». МОН України, 2020. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf>

85. НАДС. Результати дослідження організації роботи державних службовців в умовах воєнного стану. URL: <https://nads.gov.ua/news/rezultaty-doslidzhennia-orhanizatsiia-roboty-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-ta-oplata-pratsi-v-umovakh-voiennoho-stanu> (дата звернення: 16.12.2025).

86. Вища школа публічного управління НАДС. Програми підвищення кваліфікації. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/derzhavne-upravlinnia-v-umovakh-kryzovykh-sytuatsii> (дата звернення: 16.12.2025).

87. Estonian Government Office. Development of Top Civil Servants. URL: <https://www.riigikantselei.ee/en/supporting-government-and-prime-minister/top-civil-servants/development-top-civil-servants> (дата звернення: 16.12.2025).

88. НАДС. Фінальний звіт. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/PRO%20NADS/PLANI%20TA%20ZVITI/ФІНАЛ_укр.pdf (дата звернення: 16.12.2025).

89. НАДС. Індивідуальні потреби у навчанні державних службовців (2025). URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/zvit-individualni-potrebi-2025-1.pdf> (дата звернення: 16.12.2025).

90. Варченко І. Реформи Грузії 2004–2012 років. URL: https://lb.ua/blog/ivan_varchenko/283375_reformi_gruzii_20042012_rokiv.html (дата звернення: 16.12.2025).

91. Наукові праці з публічного управління. URL: http://www.nvppp.in.ua/vip/2017/6/tom_4/66.pdf (дата звернення: 16.12.2025).

92. Institute of Public Affairs. Poland Media Capture Monitoring Report. URL: <https://ipi.media/publications/poland-media-capture-monitoring-report/> (дата звернення: 16.12.2025).

93. Media Capture Monitoring Report: Poland. URL: <https://ipi.media/publications/poland-media-capture-monitoring-report/>