

Дзєга В. Д.

<https://orcid.org/0000-0003-2745-4187>

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ВИМІР

У статті розглянуто теоретичні засади розвитку професійної компетентності посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування (ПОДВМС) як ключового чинника ефективності публічного управління в умовах трансформаційних процесів, воєнних викликів та повоєнного відновлення України. Професійна компетентність трактується як інтегральна характеристика діяльності, що охоплює знання, уміння, навички, ціннісні орієнтації та поведінкові моделі, які забезпечують здатність посадових осіб ефективно виконувати службові функції в умовах змін та невизначеності.

Здійснено аналіз зарубіжних і вітчизняних наукових підходів до структури та типології компетентностей, серед яких виокремлено професійні, управлінські, організаційні, соціальні, етичні та стратегічні. Особливу увагу приділено правовим аспектам компетентності, що визначаються через правовий статус, обсяг повноважень, відповідальність та дотримання принципів законності й доброчесності. Підкреслено значення нормативно-правового регулювання, стандартів публічної служби та етичних кодексів у формуванні компетентності.

Окремо акцентовано на нових видах компетентностей – цифровій, комунікативній, кризовій, безпековій та стратегічній, які набувають актуальності в умовах сучасних викликів публічного управління. Визначено наукові прогалини, пов'язані з відсутністю комплексної моделі компетентнісного розвитку ПОДВМС, що враховувала б європейські стандарти, національні особливості та воєнно-безпековий контекст.

Результати дослідження засвідчують необхідність формування міждисциплінарної концепції розвитку професійної компетентності посадових осіб органів публічної влади, яка забезпечить підвищення інституційної спроможності, ефективність реалізації публічної політики та стійкість демократичних інститутів України.

Ключові слова: професійна компетентність, публічне управління, державна влада, міське самоврядування, організаційна компетентність, правовий статус, цифрова компетентність, стратегічна компетентність.

Постановка проблеми. Проблема розвитку професійної компетентності посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування (далі ПОДВМС) належить до ключових напрямів сучасних наукових досліджень у галузі публічного управління та адміністрування, що зумовлено трансформацією моделей державного управління, переходом до людиноцентричної парадигми, впровадженням принципів належного врядування та підвищенням вимог до професійної діяльності публічних службовців. У сучасних умовах воєнного стану, системних безпекових загроз і повоєнного відновлення України значення компетентності посадових осіб набуває стратегічного характеру, оскільки саме рівень їх професійної спроможності визначає ефективність

реалізації публічної політики та стійкість публічних інституцій.

У працях зарубіжних учених компетентність трактується як інтегральна характеристика професійної діяльності, що охоплює сукупність знань, умінь, практичних навичок, ціннісних орієнтацій, мотиваційних установок і поведінкових моделей, які забезпечують здатність особи ефективно виконувати службові функції в умовах змін та невизначеності. Вагомий внесок у розроблення проблематики компетентності посадових осіб органів публічної влади зробили українські науковці, у працях яких досліджено сутність і структуру професійної компетентності державних службовців, механізми її формування та розвитку, а також взаємозв'язок між компетентністю персоналу



й інституційною спроможністю органів публічної влади. Значна увага приділяється питанням управлінської та організаційної компетентності як ключових чинників ефективного прийняття управлінських рішень, координації діяльності, стратегічного планування та управління змінами в публічному секторі. Окремий науковий напрям становлять дослідження, присвячені правовим аспектам компетентності посадових осіб органів публічної влади. Водночас у наукових дослідженнях дедалі більшої актуальності набуває проблема розвитку нових видів компетентностей, зумовлених сучасними викликами публічного управління. Йдеться насамперед про цифрову, комунікативну, кризову, безпекову та стратегічну компетентності, які є необхідними для ефективної діяльності посадових осіб в умовах війни. Проте зазначені аспекти здебільшого розглядаються фрагментарно, без формування цілісної моделі компетентнісного розвитку ПОДВМС.

У цих умовах роль компетентних посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування набуває особливого теоретичного і практичного значення, зокрема її організаційна складова, що характеризує здатність особистості забезпечувати якісне й ефективне управління територією, організувати, стимулювати та мобілізувати населення на виконання суспільно значущих завдань громади чи регіону, ефективно взаємодіяти з представниками громадянського суспільства, іншими інститутами держави і суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Незважаючи на значний масив наукових напрацювань, проблема розвитку компетентності посадових осіб органів публічної влади залишається недостатньо концептуалізованою. У більшості праць акцент робиться на описі окремих складових компетентності або інструментів професійного навчання, тоді як питання системного управління розвитком компетентності, оцінювання її впливу на якість публічного управління та адаптації європейських компетентнісних моделей до національних умов потребують подальшого наукового обґрунтування. Таким чином, аналіз ступеня розроблення наукової проблеми розвитку компетентності посадових осіб органів публічної влади свідчить про наявність значного теоретичного доробку та водночас про існування наукових прогалин, пов'язаних із необхідністю формування комплексної, міждисциплінарної концепції компетентнісного розвитку публічних службовців з урахуванням сучасних трансформаційних про-

цесів, воєнних викликів та євроінтеграційних орієнтирів України.

Серед філософських поглядів на зазначену проблему чільне місце посідають праці Аристотеля, Т. Гоббса, Н. Макіавеллі, Ш. Монтеск'є, П. Друкера, Дж. Надлера, П. Коулмана, А. Девіда, Д. Ульріха та ін., в яких розглянуто наукові теорії вільної громади, громадівської та державницької теорій, теорії муніципального дуалізму, сучасні теорії менеджеріалізму, маркетингу, інноваційного менеджменту.

Окремі аспекти публічного управління з розвитку професійної компетентності представників органів державної влади й органів місцевого самоврядування розкрито у працях вітчизняних науковців В. Борденюка, В. Гошовської, Л. Даниленко, Д. Дзвінчука, Ю. Дзюраха, с. Краснопольової, Г. Кушнірової, М. Орлів, О. Оболенського, М. Ярмистого та ін., в яких виокремлено низку аспектів щодо змісту та структури професійної компетентності.

Питання, пов'язані з розробкою ефективної кадрової політики, професійного вдосконалення та кар'єрного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні, їх підготовкою та перепідготовкою, розглядали в своїх дослідженнях Н. Алюшина, С. Газарян, Л. Ладонько, Ю. Легеза, С. Калашнікова, Коваленко, В. Колтун, Л. Комаха, Л. Корнута, О. Наконечний, О. Ситніков, Т. Цалко та інші.

Постановка завдання. Метою статті є визначення сучасного стану дослідження наукової проблеми розвитку організаційної компетентності посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні

Виклад основного матеріалу. Діяльність органів місцевого самоврядування (далі – ОМС) в Україні має досить широкий спектр повноважень, які визначені ст. 143 Конституції України [14].

Особливість їх статусу, як органу публічної влади на місцях, полягає у дотриманні принципів народовладдя, гласності, колегіальності, поєднання місцевих і державних інтересів, правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності; підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами [26].

До їх переліку віднесені «сільські, селищні, міські ради, які є органами місцевого самоврядування, що представляють конкретні територіальні громади та реалізують від їх імені та в їх інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, а також обласні та районні ради, які є органами місцевого самоврядування (ст. 10 ЗУ).

Особливостями професійної діяльності посадових осіб органів державної влади є «аналіз державної політики на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях та підготовки пропозицій стосовно її формування, у тому числі розроблення та проведення експертизи проектів програм, концепцій, стратегій, проектів законів та інших нормативно-правових актів, проектів міжнародних договорів; забезпечення реалізації державної політики, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативно-правових актів; забезпечення надання доступних і якісних адміністративних послуг; здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства; управління державними фінансовими ресурсами, майном та контролю за їх використанням; управління персоналом державних органів; реалізації інших повноважень державного органу, визначених законодавством. (Стаття 1 п. 1) [21].

Відповідно державний службовець – це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті) (далі – державний орган), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби.

Дія цього Закону поширюється на державних службовців: Секретаріату Кабінету Міністрів України; міністерств та інших центральних органів виконавчої влади; місцевих державних адміністрацій; органів прокуратури; органів військового управління; органів дипломатичної служби; *{Пункт 6 частини другої статті 3 в редакції Закону № 2449-VIII від 07.06.2018 державних органів, особливості проходження державної служби в яких визначені статтею 91 цього Закону; інших державних органів. (Стаття 3 п. 2) [37]*

Суттєве значення у вирішенні вищезазначених завдань належить удосконаленню організаційної компетентності посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування (органів публічної влади), як їхньої здатності якісно реалізовувати одну з базових управлінських функцій – організаційну, вивченню якої присвячено праці багатьох науковців.

Ситніков О.О. констатує, що під «поняттям «нормативно-правове регулювання діяльності служби управління персоналом органів публічної влади» слід розуміти комплекс правових

норм, закріплених державою, які визначають порядок організації та функціонування служби управління персоналом, а також встановлюють права та обов'язки її працівників з метою забезпечення виконання принципів законної, професійної та об'єктивної діяльності публічних службовців... Серед яких можна виділити наступні: обов'язковість; чіткість та конкретність; правова визначеність; системність; гнучкість [35].

Наведене дає змогу констатувати, що нормативно-правове регулювання діяльності служби управління персоналом органів публічної влади здійснюється за допомогою динамічної системи законодавчих актів.

Концепція досліджуваного організаційно-правового механізму ґрунтується на упорядкуванні процесу забезпечення діяльності кадрової служби в органах публічної влади в межах правового поля. Нормативна складова охоплює Конституцію України, а також закони та підзаконні акти, що визначають структуру й функціонування системи управління персоналом у державних органах. Ці документи не лише встановлюють правила та процедури реалізації відповідних завдань, але й окреслюють правові рамки та принципи, яких мають дотримуватися органи публічної влади у сфері кадрової політики. Положення про Типові професійно-кваліфікаційні характеристики посадових осіб місцевого самоврядування вказує, що документ не лише визначає формальні вимоги (освіта, знання законодавства), а й акцентує увагу на сучасних управлінських та міжособистісних навичках, які є критично важливими для якісної роботи в органах місцевого самоврядування. «До ключових компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування належать: здатність до ефективного управління, стратегічне бачення, уміння працювати з інформацією, комунікативні навички, орієнтація на результат та здатність до командної роботи» [36].

Ефективність діяльності державного органу напряму залежить від керівника (управлінця) та підлеглих (колективу). Наприклад, професійність та компетентність керівника-лідера формує відповідні вимоги і до його команди. Продуктивність праці сталої команди з певними внутрішніми правилами корпоративної поведінки в середині колективу також впливають на визначення та формування компетентностей до вакантної посади чи виявлення зовсім нових компетентностей при адаптації до умов сучасності (мається на увазі нові повноваження в галузі або необхідність здійснення реформування державного органу).

Компетентність – це професійні та особистісні якості, якими володіє працівник, та готовий застосувати їх інтуїтивно, тобто автоматично, відповідно до ситуації в робочому процесі [11, с. 153].

Стаття Дзюраха Ю.М. та Потапської Б.В. присвячена аналізу шляхів підвищення професійного рівня державних службовців у системі публічного управління, зокрема через удосконалення системи навчання, розвитку компетентностей та впровадження сучасних європейських практик. Вона розглядає як теоретичні засади, так і практичні інструменти професійного розвитку, що мають забезпечити ефективність державної служби в умовах реформ та євроінтеграції. Підвищення професійного рівня державних службовців виступає ключовою умовою ефективного реформування системи публічного управління. Україна має враховувати позитивний досвід зарубіжних країн, проте адаптувати його до власних реалій, зважаючи на особливості національної адміністративної практики. Важливим завданням є формування системи безперервного навчання, що інтегрує державні інституції, освітні заклади та сучасні технології, забезпечуючи розвиток компетентних кадрів для реалізації стратегічних цілей держави [10, с. 70–74].

Процес розвитку персоналу державної служби, як і будь-який інший процес в державних органах влади, регламентується певними нормативно-правовими актами. Систему підготовки державних службовців регламентують близько 20 нормативних документів [21, 23–25, 27, 29–30]. Цікавим є те, що відповідно до ЗУ «Про державну службу» державний службовець самостійно повинен скласти Індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності, узгодити її з керівником [21]. Крім того, за результатами щорічного оцінювання державним службовцям встановлюються премії, отже, вони матеріально зацікавлені в постійному рості своїх компетенцій. Програма кадрового забезпечення державної служби, затверджена Указом Президента України вказує, що зміст і мета навчання за професійною програмою підвищення кваліфікації (ППК) державних службовців направлені на оновлення та поглиблення соціально-гуманітарних, політичних, правових, економічних, управлінських та спеціальних професійних знань і умінь, включаючи вивчення вітчизняного та закордонного досвіду державного управління та державної служби, професійного досвіду, необхідного для осіб, які обіймають посади певної категорії державних службовців [38, с. 20].

На думку Володимира Золотарьова, військова агресія РФ проти Української держави показала важливість та значимість колективних та особистісних якостей публічних службовців. І на сьогодні залишається одним із основних завдань реформування публічної служби – підвищення рівня професійної діяльності посадовців органів усіх щаблів влади. В органах влади не вистачає дипломованих фахівців у сфері права і управління. Треба враховувати ще і ті обставини, що діючі нормативні засади прийому на державну службу, просування по службі, формування кадрового резерву, атестації, система оплати праці і мотивації до сумлінного виконання службових обов'язків не допомагають формуванню в державних службовцях інтересу і потреб до підвищення свого професіоналізму і кваліфікації. На сьогодні в Україні склалась не зовсім досконала система підвищення рівня професійної компетентності посадовців органів публічної влади. І у поствоєнний період необхідно в дану систему вносити суттєві корективи. Пропонуємо виокремити головні принципи побудови і функціонування ефективної системи підвищення рівня професійної компетентності посадовців органів публічної влади, до яких слід віднести:

- системну єдність управлінської, фінансової, економічної, гуманітарної, правової і соціальної підготовки в поєднанні з глибокою спеціалізацією і врахування місцевих і регіональних особливостей;

- випереджаючий характер навчання;
- високу універсальність вмінь, знань і навичок, що дозволяє особам, результативно працювати на різних рівнях і в суміжних областях професійної діяльності [12, с. 143].

У світовій практиці підготовки та перепідготовки державних службовців виокремлюють три ключові напрями навчання: **спеціалізоване**, що забезпечує глибоку професійну підготовку в межах конкретної системи державного управління та орієнтується на її інноваційний і технологічний розвиток; **багатопрофільне**, спрямоване на формування комплексних знань і навичок для роботи в різних сценаріях майбутнього розвитку державного управління; та **особистісне**, яке акцентує увагу на розкритті індивідуальних сильних сторін державного службовця, розвитку його лідерських і комунікативних компетентностей відповідно до змін у суспільстві та державній службі.

За історичною приналежністю визначають чотири моделі підготовки: англосаксонську, фран-

цузьку, німецьку та північноамериканську. Кожна з них вирізняється певними особливостями та характерними властивостями в рамках підготовки та перепідготовки державних службовців, що пояснюється особливостями системи державного управління та системи професійної й післяпрофесійної освіти цих країн. Для формування цілісного уявлення щодо системи підготовки державних службовців у практиці європейських країн розглянемо три основні підходи, елементи яких за певної адаптації можна застосувати в процесі реформування вітчизняної системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: англосаксонський, французький та східноєвропейський» [9, с. 410].

Девід Урліх, професор Мічиганського університету (Ross School of Business), визначає основні компоненти управлінської компетентності, які включають наступне: навички лідерства: сильний лідер здатний ефективно впливати на свою команду шляхом мотивації співробітників та досягнення спільних цілей; стратегічне мислення: керівник має бути добрим стратегом, уміти аналізувати ситуацію, оцінювати ризики та обирати найкращі рішення; управління змінами: оскільки сучасне бізнес-середовище постійно змінюється, керівники повинні бути готовими до адаптації, вміти реагувати на виклики, ефективно впроваджувати нові стратегії та технології; комунікаційні навички: ефективна комунікація є ключовим аспектом управлінської компетентності, адже допомагає керівникові створювати комфортні умови праці, вирішувати конфлікти, сприяти їх медіації та знаходити компроміси; вирішення проблем: компетентні керівники повинні мати навички аналізу та вирішення проблем, шукати оптимальні рішення для вирішення труднощів, які виникають у сфері управління [37; 41, с. 3–20; 42].

У сучасних дослідженнях професійної компетентності публічних службовців особливе місце посідає дисертаційна робота Л. М. Корнути, де поряд із теоретичним осмисленням поняття обґрунтовано напрями вдосконалення адміністративно-правового забезпечення формування та розвитку компетентностей у сфері публічної служби. Важливо, що дослідниця вивчає вплив дії правового режиму воєнного стану на функціонування публічної служби, визначає перспективи її відновлення в післявоєнний період, вирішення проблем забезпечення доступу публічних службовців до психологічної підтримки, питань безпеки умов праці, пошуку нових факторів мотивації та розширення перспектив службової кар'єри, під-

вищення компетенцій у сфері кризового менеджменту, вступу до Європейського Союзу та інших важливих питань [15, с. 6; 16].

Т.Р. Плетньова у своїй дисертаційній праці на тему «Адміністративно правові засади управління персоналом на державній службі» (2023) дослідила історичний та правовий розвиток управління персоналом на державній службі, описала сутність та ознаки цього процесу, його функції та форми, особливості правового регулювання, а також висвітлила зарубіжний досвід організації та правового забезпечення управління персоналом на державній службі та його значення для України. Також були визначені суб'єкти управління персоналом на державній службі, розглянуто роль Національного агентства України з питань державної служби в цьому процесі та особливості його правового статусу. Особливу увагу приділено правовому статусу керівника державної служби в державному органі як суб'єкта управління персоналом на державній службі та загалом організації та правового забезпечення служби управління персоналом в державному органі [19, с. 4].

Одним із останніх комплексних наукових праць, що стосуються досліджуваної проблематики є дисертаційне дослідження Д.В. Ковальського на тему «Механізми забезпечення кадрової безпеки органів публічного управління в Україні» (2024).. Зокрема, у роботі визначено складові, які утворюють систему механізму забезпечення кадрової безпеки органу публічного управління, а також було розроблено нормативно-правовий механізм для його впровадження. Також обґрунтовані напрями розвитку організаційно інституційних інструментів забезпечення кадрової безпеки в системі органів публічного управління, а також розроблено інструментарій для оцінки актуальності загроз кадровій безпеці органу публічного управління та засобів їх нейтралізації Запропоновано тривимірну модель забезпечення кадрової безпеки органу публічного управління, що охоплює послідовність логічних етапів, систему стратегічних та оперативних цілей, а також відповідні норми і стандарти, ураховуючи чинне законодавство та міжнародні вимоги. Модель висвітлено через призму векторів «суб'єкти – загрози кадрової безпеки – методи нівелювання загроз» [13, с. 6].

Здійснення в Україні реформ, які впливають з Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (ЄС) [28], вимагає створення сучасної системи професійного навчання для задоволення потреб державних органів та ОМС

у високопрофесійних фахівцях. Для вирішення цього питання, на сьогодні схвалено насамперед закони: “Про державну службу”, «Про службу в органах місцевого самоврядування» і “Про вищу освіту”, за якими публічні службовці можуть реалізувати своє право на професійне навчання шляхом формальної (за освітніми програмами спеціальності Д4 “Публічне управління та адміністрування”), неформальної (підвищення кваліфікації) та інформальної (самоосвіта) освіти [20; 21; 29].

Діяльність Національного агентства України з питань державної служби у 2025–2026 роках під керівництвом Наталії Алюшиної також характеризується послідовною еволюцією стратегічних пріоритетів та напрямів роботи. У 2025 році основна увага була зосереджена на прозорості, відкритості та реформі системи оплати праці державних службовців, що відображалось у розгляді численних запитів на публічну інформацію та підготовці законодавчих змін щодо класифікації посад і зарплат.

У 2026 році акцент змістився на оновлення освітніх стандартів у сфері публічного управління та адміністрування, а також на впровадження системного внутрішнього аудиту територіальних органів влади. Це свідчить про прагнення НАДС до підвищення якості підготовки держслужбовців за європейськими стандартами, посилення внутрішнього контролю та управління ризиками, а також активну євроінтеграційну комунікацію. «Державна служба – це люди, які тримають тил, забезпечують безперервність управлінських процесів та наближають нашу Перемогу. Ми й надалі будемо змінювати публічну службу, щоб вона була сучасною, прозорою та ефективною. Попереду багато роботи, але разом із командою та партнерами ми впевнено рухаємося вперед і реалізуємо ці зміни», – відзначає у публічному звіті Національного агентства України з питань державної служби у 2024 році Наталія Алюшина [2].

Вітчизняні науковці зазначають, що невідповідність рівня професіоналізму посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування потребам розвитку держави й суспільства в цілому породжує дисфункції, знижує ефективність роботи ОМС та ОДВ, робить необхідним визначення ключових механізмів і шляхів його формування [3; 7]. Тому важливим є питання адаптації національної системи професійного розвитку публічних службовців до вимог країн ЄС, які за Рекомендаціями Європейського Парламенту та Ради Європейського Союзу “Про

основні компетентності для навчання протягом усього життя” від 17 січня 2018 р. Європейський парламент і Рада Європейського Союзу схвалили Рамкову програму оновлених ключових компетентностей для навчання протягом життя [39], в якій розкривається сутність професійної компетентності через розуміння комбінації відповідних знань, навичок і ставлень, зокрема, мова йде про: знання, що складаються з встановлених фактів і даних, концепцій, ідей і теорій і підтримують розуміння певної галузі чи теми;

навички, що визначаються як здатність і здатність виконувати процес і використовувати наявні знання для досягнення результатів; ставлення, яке описує тенденцію сприймати та ставитися до ідеї, особи чи ситуації та спонукати до відповідної реакції чи дії.

Розглядаючи перелік компетентностей, покладених в основу Рамкової програми, ми *спроєктували їх на організаційну компетентність ПОДВМС*, яка включає знання про організацію діяльності ОДВ та ОМС та її суб’єктів; вміння приймати управлінські рішення на основі системної комунікації, усувати і вирішувати конфлікти; навички і досвід збору й аналізу інформації, використання ІКТ, AI; мотивацію до лідерства (табл. 1).

Як бачимо з таблиці 1, всі рамкові ключові компетентності, визначені для навчання протягом життя ЄП і Радою ЄС, є актуальними для посадових осіб. Однак найбільш вагомими для розвитку їх організаційної компетентності, на наш погляд, є *громадянська і цифрова компетентності*, розвиток яких можливий за умов розроблення і застосування відповідних механізмів державного управління. При цьому, громадянська компетентність характеризується сукупністю знань, умінь, навичок і ставлення, що ґрунтуються на сформованих цілях і цінностях сталого розвитку, суспільних інтересах, відповідальному ставленню до навколишнього середовища; цифрова компетентність – створенням цифрового контенту за допомогою інформаційно-комп’ютерних, телекомунікаційних, цифрових технологій.

Обидві ці рамкові ключові компетентності потребують розвитку критичного мислення посадової особи і конструктивної їхньої участі у діяльності щодо прийняття рішень на всіх рівнях – від місцевого і національного до європейського та міжнародного.

Тому особливе значення має потреба в адаптації Європейської системи професійного навчання фахівців з публічного управління до нової концеп-

Відповідність організаційної компетентності ПОМС рамковим ключовим компетентностям, визначеним для навчання протягом життя ЄП і Радою ЄС

Перелік рамкових ключових компетентностей		Перелік складових організаційної компетентності ПОМС
Назва	Сутність	Назва
мовна	ефективне використання різних мов для спілкування	вміння приймати управлінські рішення на основі системної комунікації, усувати і вирішувати конфлікти;
математична	здатність застосовувати логіко-математичне мислення для вирішення повсякденних проблем	навички і досвід збору й аналізу інформації, використання ІКТ, AI
цифрова	здатність до впевненого, критичного і відповідального використання та взаємодії з цифровими технологіями у навчанні	
особиста, соціальна, навчальна	здатність усвідомлювати внутрішні стани, ефективно управляти часом та інформацією, конструктивно працювати з іншими людьми, залишатися стійкими і керувати власним навчанням і кар'єрою	мотивація до лідерства
громадянська	здатність діяти як відповідальні громадяни і повною мірою брати участь у соціальному житті	знання про організацію діяльності ОМС та її суб'єктів; вміння приймати управлінські рішення на основі системної комунікації, усувати і вирішувати конфлікти; навички і досвід збору й аналізу інформації, використання комп'ютерної техніки; мотивація до лідерства
підприємницька	здатність реагувати на можливості та ідеї і перетворювати їх у цінності для інших	
культурна обізнаність та самовираження	розуміння і повага до того, як ідеї і сенси у різних культурах творчо виражаються і передаються через різні галузі мистецтва і форми культури	знання про організацію діяльності ОМС та її суб'єктів

Джерело: авторська розробка на основі [5; 6; 7; 8; 40].

туальної моделі, яка сформульована ЮНЕСКО у доповіді Жака Делора "Освіта: прихований скарб", в якій визначено чотири стовпи освіти на XXI століття: уміння вчитись (когнітивний вимір), уміння діяти (інструментальний вимір), уміння бути (індивідуальний вимір) й уміння жити разом (соціальний вимір).

Чотирирівнева модель професійного навчання фахівців з публічного управління пропонує рамки для визначення ключових компетентностей (життєвих навичок), зокрема і для ПОДВМС.

Таким чином, на сучасному етапі розвитку системи публічного управління в Україні, і зокрема – системи місцевого самоврядування складаються умови для формування нової філософії управління, виходячи з необхідності, на яких наголошують вітчизняні науковці. Це:

- «формування нових форм взаємодії між законодавчою і виконавчою органами влади;
- переорієнтація державної служби на задоволення потреб громадян;

- децентралізація управлінських процесів;
- встановлення співпраці адміністративного апарату і чиновників, а також демократичного контролю за діяльністю системи політико – адміністративного управління» [1, с. 9–10].

Висновки. Сьогодні, в умовах повномасштабної війни України з країною-агресором Росією, та трансформаційними змінами, що пов'язані з наданням державі статусу кандидата на членство для вступу в Європейський Союз, принципи демократизації суспільства, децентралізації управління, особливо в умовах глобальних викликів та трансформаційних змін, які засновані на концепціях захисту суверенності та цілісності нашої держави є засадничими для органів публічної влади.

З метою розкриття теми та мети дослідження є потреба продовжити дослідження механізмів розвитку організаційної компетентності посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування (ПОДВМС), яке здійснюється на національному та місцевому рівнях.

Список літератури:

1. Алюшина Н.О. Супровід процесу управління персоналом у державних органах влади в умовах глобальних викликів: науково-методичний аспект. *Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві* : зб. тез міжнар. круглого столу, Україна–Литовська Республіка, 08 лип. 2021 р., м. Київ / редкол. : Ольга Андрєєва, Ірина Криворучко, Наталія Ларіна ; за заг. ред. Лариси Комахи. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2021. 176 с.
2. Алюшина, Н. Публічний звіт про діяльність Національного агентства України з питань державної служби у 2024 році / Наталія Алюшина. – Київ: НАДС, 2025. 55 с. nads.gov.ua
3. Артеменко Н.Ф. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ.упр.: спец. 25.00.03 – державна служба / Наталія Федорівна Артеменко. – Дніпропетровськ, 2010. 23 с.
4. Газарян С. В. Нова якісна професійна підготовка у сфері публічного управління. *Державне будівництво*. 2018. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2018_2_15 (Газарян Світлана Вікторівна, д.держ. упр., проф., професор кафедри державного управління ХарPI НАДУ)
5. Газарян С.В. Професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування: зміст, форми та методи. : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03 – державна служба / Світлана Вікторівна Газарян. Київ, 2011. 39 с.
6. Даниленко Л.І. Компетентнісний підхід до формування змісту єдиного державного кваліфікаційного іспиту. Актуальні питання підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування: матеріали щорічн. н-практ. конф. за міжн. уч. (Київ, 1-2 листопада, 2018 р. у 2 т. Т. 1. С. 6–11.
7. Даниленко Л.І., Дзєга В.Д. Концептуальні засади вдосконалення організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні. *Економіка та держава: науково-практичний журнал*. Серія Політологія. № 2 (2). 2020. С. 12–17. URL: <http://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2020/05/Politolohiia-12-2020.pdf> 11
8. Дзєга В.Д. (2025). Організаційна компетентність посадових осіб місцевого самоврядування: теоретико-прикладний аспект. Монографія/ В. Д. Дзєга. К. ФОП Самченко А.М., 2025. 240 с. <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/337/files/a903923a-534c-4114-aa38859b9077babe.pdf>
9. Дзєга В.Д. Розвиток організаційної компетентності міського голови як посадової особи місцевого самоврядування в контексті українсько-німецького проєкту. *Публічне управління та регіональний розвиток. Науковий журнал*. 2022. № 16. С. 407–426
10. Дзюрах Ю. М., Потапська Б. В. Підвищення професійного рівня державних службовців в системі публічного управління. *Публічне управління та митне адміністрування*, №3 (38) 2023. С. 70–76.
11. Жулавський А.Ю., Гордієнко В.П., Малко Н. О. Професійна компетентність державних службовців як фактор успішності публічного менеджера = *Professional competence of civil servants as a factor of success of public manager*. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2020. № 4. С. 152–157. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.4-17.
12. Золотарьов В.Ф. Підвищення рівня професійної компетентності посадовців органів публічної влади 141–145 Публічне управління: український вимір : матеріали науково-практичної конференції (7 грудня 2022 року, м. Харків). Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. (PDF 177 с.)
13. Ковальський Д.В. Механізми забезпечення кадрової безпеки органів публічного управління в Україні: автореф. дис. ... д-ра філософії : 074. Харків, 2024. 24 с.
14. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 № 254. Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/80731-10> (дата звернення: 17.04.2022).
15. Корнута Л. М. Професійна компетентність публічних службовців: адміністративно-правовий аспект: реферат дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.07 – адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2024. 36 с.
16. Корнута Л.М. Адміністративно-правові аспекти професійної компетентності публічних службовців: питання теорії та практики : дис. ... д-ра юрид. наук : спец. 12.00.07 – адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. Запоріжжя, 2024. 420с
17. Ладонько Л., Мірко Н. Професійна підготовка державних службовців: зарубіжний досвід. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2021. № 3. С. 108–118. ISSN 2616-6100. DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(116\)10](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(116)10). (doi.org in Bing)
18. Наконечний О. С. Визначення профілю компетенцій посадових осіб органів місцевого самоврядування для забезпечення ефективності їх професійного навчання. *Ефективність державного управління*, 2023. Вип. 3 (72), с. 42–47. DOI:10.36930/507207

19. Плетньова Т.Р. Адміністративноправові засади управління персоналом на державній службі: дис. д-ра філософії спец. 081 Право. Харків, 2023. 238 с.
20. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
21. Про державну службу : Закон України від 07.05.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
22. Про добровільне об'єднання територіальних громад :Закон України від 5.02.2015 (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 13, ст. 91). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>, ст. 8, п. 4.
23. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження КМУ від 10 травня 2018 року № 342. Дата оновлення: 26.09.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/342-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.02.2021).
24. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету міністрів України від 06.02.2019 р. № 106. Дата оновлення: 02.07.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.02.2021).
25. Про затвердження Порядку акредитації загальних професійних (сертифікатних) програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Наказ НАДС від 18 грудня 2020 р. № 247–20. Дата оновлення: 18.12.2020. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zavterdzhennya-poryadku-akreditaciyi-zagalnih-profesijnih-sertifikatnih-program-pidzhvishchennya-kvalifikaciyi-derzhavnih-sluzhbovciv-goliv-miscevih-derzhavnih-administracij-yih-pershih-z> (дата звернення: 21.02.2021).
26. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР в редакції від 23.07.2020. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>
27. Про погодження програм підвищення кваліфікації: Наказ НАДС від 24.12.2020 № 254–20. Дата оновлення: 30.11.2020. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-pogodzhennya-program-pidvishchennya-kvalifikaciyi-4> (дата звернення: 21.02.2021).
28. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Закон України від 16.09. 2014 р. № 1678-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 40. Ст. 2021.
29. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 2 травня 2023 року № 3077-IX (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2023, № 72, ст.249 URL: www.rada.gov.ua
30. Про співробітництво територіальних громад :Закон України від 17 червня 2014 року Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 34, ст. 1167. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>
31. Про схвалення концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 року № 333-р. Офіційний вісник України. 2014. № 30. Ст. 831.
32. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження КМУ від 01 грудня 2017 року № 974. Дата оновлення: 01.12.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 22.02.2021).
33. Про фінансове забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування та органів військового управління Збройних Сил: Постанова КМУ від 14 липня 1999 року № 1262. Дата оновлення: 02.07.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/1262-99-%D0%BF#Text> (дата звернення: 21.02.2021).
34. Програма кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій: Указ Президента України № 1035 від 10.11.1995 року. Дата оновлення: 06.04.2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035/95#Text> (дата звернення: 22.02.2021).
35. Ситніков О.О. Організаційно-правовий механізм регулювання діяльності служби управління персоналом органів публічної влади. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Національний університет «Одеська політехніка» МОН України, Одеса, 2025.
36. Типові професійно-кваліфікаційні характеристики посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 7 листопада 2019 року № 203-19.

37. Урліх Д. *Чемпіони управління персоналом* / Д. Урліх. – Бостон : Harvard Business School Press, 1996. – 304 с.
38. Цалко Т. Р. Проблеми сучасної підготовки та кадрового забезпечення державної служби в Україні / Т. Р. Цалко, с. М. Невмержицька. *Електронне наукове видання “Публічне адміністрування та національна безпека”*. 2021. № 1 (17). С. 17–24. URL: <https://www.inter-nauka.com/ua/issues/administration2021/1/6973>
39. ANNEX to the Proposal for a Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning. URL: <https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/annexrecommendationkey-competences-lifelong-learning.pdf> (дата звернення: 10.10.2018).
40. Bieliaieva O., Slavkova O., Dzeha V., Krasnykov Y., Selivanov S. Risk management in public administration in Ukraine: strategies and tools. REICE: Revista Electrónica De Investigación En Ciencias Económicas, 2024. 12(23), 136–156. <https://doi.org/10.5377/reice.v12i23.18282>
41. Ulrich D., Smallwood N., Sweetman K. *The Leadership Code: Five Rules to Lead By*. Boston: Harvard Business Press, 2009. С. 3–20.
42. Ulrich D. Six actions for HR to create more stakeholder value. 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/six-actions-hr-create-more-stakeholder-value-dave-ulrich-1c/?trackingId=nqHYm2L%2BS56Mxf3FiqhNVA%3D%3D>

Dzeha V. D. PROFESSIONAL COMPETENCE OF OFFICIALS OF STATE AUTHORITY AND LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES: THEORETICAL DIMENSION

The article explores the theoretical foundations of professional competence development among officials of state authorities and local self-government (SALSG), emphasizing its role as a key factor in ensuring the effectiveness of public administration under conditions of transformational change, wartime challenges, and post-war recovery in Ukraine. Professional competence is conceptualized as an integral characteristic of activity that encompasses knowledge, skills, abilities, value orientations, motivational attitudes, and behavioral models enabling officials to perform their functions effectively in contexts of uncertainty and change.

The study analyzes foreign and domestic scholarly approaches to the structure and typology of competences, highlighting professional, managerial, organizational, social, ethical, and strategic dimensions. Special attention is given to legal aspects of competence, defined through legal status, scope of authority, responsibility, and adherence to principles of legality and integrity. The importance of regulatory frameworks, public service standards, and ethical codes in shaping competence is underlined.

The article also stresses the growing relevance of new types of competences – digital, communicative, crisis, security, and strategic – required for effective performance in extraordinary conditions. Identified research gaps include the absence of a comprehensive model of competence development for SALSG officials that integrates European standards, national specifics, and the security context.

The findings confirm the necessity of forming an interdisciplinary concept of professional competence development for public officials, which would strengthen institutional capacity, enhance the implementation of public policy, and ensure the resilience of democratic institutions in Ukraine.

Keywords: professional competence, public administration, state authorities, local self-government, organizational competence, legal status, digital competence, strategic competence.

Дата першого надходження статті до видання: 05.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026