

УДК 35:3.08(477)

<https://doi.org/10.62664/cpa.2025.01.27>

Василь ОСТАП'ЯК,

професор кафедри публічного управління та адміністрування,

доктор політичних наук, доцент

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID ID <http://orcid.org/0000-0001-9374-1956>

Фатіх ШАХІН,

магістр бізнес адміністрування

Київська школа економіки

ORCID ID <http://orcid.org/0009-0009-9725-4069>

(© ОСТАП'ЯК В., ШАХІН Ф., 2025)

МОДЕРНІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ:

НОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ

У статті розглянуто сучасні виклики та трансформації, що визначають напрямки модернізації державної служби в Україні в умовах глибоких суспільних, політичних і безпекових змін. Автори акцентують увагу на те, що в умовах цифровізації, глобальних криз та війни модернізація державного управління набуває не лише стратегічного, а й екзистенційного значення для забезпечення стійкості демократії та державності. Успішна модернізація пов'язується з відходом від традиційної бюрократичної моделі та впровадженням компетентнісного підходу до підготовки кадрів для публічного сектору.

Центральним елементом дослідження є компетентнісний підхід, що подано як основу сучасної кадрової політики державної служби. Цей підхід зорієнтовано на формування державних службовців не лише знань,

а й управлінських, правових, етичних, цифрових та аналітичних компетентностей. Автори обґрунтовують, що компетентнісний підхід дозволяє готувати службовців, які здатні діяти в умовах високої невизначеності, адаптуватися до змін, стратегічно мислити, ухвалювати рішення в кризових ситуаціях та комунікувати з громадськістю. У цьому контексті особливо наголошується на важливості практикоорієнтованого навчання, запровадження симуляцій, кейсів, стажувань та партнерства з державними інституціями. Стаття демонструє потребу системного підходу до трансформації державного управління, де важливу роль відіграють лідерські якості, стратегічне бачення, інституційна спроможність та управління за результатами.

***Ключові слова:** Україна, цифровізація, публічне управління, війна, модернізація.*

Vasyl OSTAPIAK,

Professor of the Department of Public Management and Administration,

Doctor of Political Sciences, Associate Professor

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

ORCID ID <http://orcid.org/0000-0001-9374-1956>

Fatih SHAHIN,

Master of Business Administration

Kyiv School of Economics

ORCID ID <http://orcid.org/0009-0009-9725-4069>

(© OSTAPIAK V., SHAHIN F., 2025)

MODERNISATION OF THE CIVIL SERVICE:

NEW COMPETENCES AND MANAGEMENT APPROACHES

The article examines the current challenges and transformations that determine the direction of modernisation of the civil service in Ukraine in the

context of profound social, political and security changes. The author emphasises that in the context of digitalisation, global crises and war, the modernisation of public administration is gaining not only strategic but also existential importance for ensuring the sustainability of democracy and statehood. Successful modernisation is associated with a shift away from the traditional bureaucratic model and the introduction of a competency-based approach to public sector training.

The central element of the study is the competence-based approach, which is presented as the basis of the modern civil service personnel policy. This approach is focused on developing not only knowledge, but also managerial, legal, ethical, digital and analytical competencies in civil servants. The author proves that the competence-based approach allows training civil servants who are able to act in conditions of high uncertainty, adapt to changes, think strategically, make decisions in crisis situations and communicate with the public. In this context, the author emphasises the importance of practice-oriented training, simulations, case studies, internships and partnerships with public institutions. The article demonstrates the need for a systematic approach to the transformation of public administration, where leadership skills, strategic vision, institutional capacity and results-based management play an important role.

Key words: *Ukraine, digitalisation, public administration, war, modernisation.*

Постановка проблеми. Сучасна держава постає перед багатовимірними викликами, серед яких домінують глобальні кризи, цифрова трансформація, суспільні очікування щодо якості послуг та ефективності управління. У цьому контексті модернізація державної служби стає не лише стратегічним імперативом, а й потрібною умовою виживання демократичної системи управління в умовах нестабільності. Успішна модернізація означає впровадження нових управлінських підходів,

розвиток сучасних компетенцій у державних службовців, а також побудову ефективних механізмів оцінки їхньої діяльності.

Одним із ключових напрямків модернізації є професіоналізація державного апарату. *«У широкому розумінні державний службовець – це професійний працівник будь-якої державної організації: органу, установи, підприємства, а у вузькому – це професійний працівник органів державної влади»* [1, с. 155]. Традиційна модель бюрократичного управління, що базується на вертикальних структурах, жорсткому регламентуванні та переважанні формалізму, вичерпала свій потенціал у сучасному середовищі, що вимагає гнучкості, проактивності та інноваційності. Нове покоління державних службовців має мислити стратегічно, діяти етично, виявляти лідерські якості, володіти навичками цифрової комунікації та бути відкритим до міжсекторальної співпраці. Такий підхід вимагає докорінного оновлення системи відбору, підготовки та підвищення кваліфікації кадрів у публічному секторі.

Компетентнісний підхід у підготовці кадрів для державної служби передбачає формування комплексу знань, умінь, навичок, ціннісних орієнтацій та особистісних рис, що відповідають потребам сучасного врядування. У цьому аспекті важливу роль відіграють як заклади вищої освіти, так й інституції післядипломної освіти, що мають не лише забезпечити академічну базу, а й створити платформу для практико-орієнтованого навчання. Участь державних службовців у програмних курсах, тренінгах, стажуваннях, міжнародних обмінах сприяє не лише професійному зростанню, а й формуванню загальної управлінської культури, орієнтованої на результат.

Виклад основного матеріалу. У ХХІ столітті державна служба зазнає глибоких трансформацій, зумовлених як внутрішніми реформами, так і зовнішніми викликами – війною, глобалізацією, цифровізацією, змінами в суспільних запитах і стандартах Європейського Союзу. На тлі

цих змін набуває актуальності переосмислення підходів до підготовки кадрів для публічного управління, зокрема впровадження компетентнісного підходу, що дозволяє формувати нову генерацію фахівців, здатних діяти ефективно в умовах невизначеності, складності та постійних змін.

Компетентнісний підхід – це освітня та кадрова парадигма, орієнтована не стільки на передачу знань, скільки на формування здатностей застосовувати знання, уміння та навички в конкретних професійних ситуаціях. У контексті державної служби він передбачає системне формування професійних, управлінських, правових, етичних, комунікативних, цифрових та аналітичних компетентностей, що відповідають сучасним вимогам до публічного службовця. Такий підхід фокусується на результаті освітнього процесу – не просто на отриманні диплома, а й на здатності випускника ефективно виконувати службові завдання в реальних умовах публічного управління.

Однією із основних переваг компетентнісного підходу є можливість адаптації системи підготовки кадрів до змін у середовищі публічного управління. *«Досвід впровадження світових шкіл з підготовки державних службовців заслуговує на увагу, потребує детального вивчення і застосування в Україні»* [2]. У сучасному державному секторі вже недостатньо мати лише знання з права, економіки чи адміністративного менеджменту – потрібно вміти ухвалювати рішення в кризових умовах, координувати дії міжвідомчих груп, працювати з цифровими платформами, вести стратегічне планування і при цьому дотримуватися стандартів доброчесності та публічності. Компетентнісний підхід дозволяє структурувати підготовку таким чином, щоб майбутній службовець формувався як гнучкий, відповідальний, ініціативний і відкритий до інновацій професіонал.

На рівні системи вищої освіти компетентнісний підхід реалізується через створення освітніх програм, орієнтованих на результати навчання. Це

означає, що кожна програма з публічного управління та адміністрування повинна містити перелік чітко визначених компетентностей, що студент повинен здобути в процесі навчання. Наприклад, стандарт підготовки за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» в Україні включає такі компетентності, як здатність до стратегічного мислення, організації процесів державного управління, запровадження електронного урядування, аналізу політики, оцінювання ризиків, етичного управління персоналом тощо.

Особливу роль у формуванні компетентностей відіграє поєднання теоретичної підготовки з практичними компонентами – стажування, симуляційні ігри, кейс-методи, участь у проєктах, командна робота. Освіта в галузі публічного управління має бути тісно пов'язаною з практикою функціонування органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій. У цьому контексті надзвичайно важливим є партнерство між закладами вищої освіти та державними органами, що дозволяє не лише оновлювати зміст освітніх програм, а й готувати студентів до реального службового середовища.

Компетентнісний підхід також вимагає нових підходів до оцінювання результатів навчання. Традиційні екзамени або заліки часто не дають можливості оцінити рівень сформованих компетентностей. Натомість застосовуються такі методи, як портфоліо, захист практичних проєктів, публічні презентації, поведінкові інтерв'ю, інституційна практика. Така система дозволяє виявити не лише знання здобувача вищої освіти, а й його здатність працювати в команді, комунікувати, вирішувати проблеми, застосовувати аналітичні інструменти.

Національний досвід України щодо впровадження компетентнісного підходу у сфері підготовки кадрів для публічної служби має як позитивні результати, так і нерозв'язані проблеми. Після 2016 року, з ухваленням Закону «Про державну службу», в Україні було започатковано

перехід до системи професійного розвитку службовців на основі компетентнісної моделі. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) запровадило рамку загальних і спеціальних компетентностей, що мають бути властивими державним службовцям різних рівнів. Таким чином, державні службовці є особливою категорією службовців. Вони виконують функції державного органу (місцевої адміністрації), вирішують проблеми в економічній, адміністративній та політичній сферах [3]. 2021 року затверджено Профіль професійної компетентності державного службовця, що дає можливість здійснювати добір, оцінювання, просування по службі та професійний розвиток на єдиних стандартах.

Однак виклики залишаються. Однією із ключових проблем є невідповідність між підготовкою в університетах і потребами на державній службі. Часто знання, що здобуває студент, мають суто академічний характер і не відповідають запитам сучасної цифрової, проєктно-орієнтованої держави. Крім того, бракує викладачів, які самі мають управлінський досвід або пройшли відповідне стажування. Іншим викликом є низька мотивація молоді обирати кар'єру в державному секторі, що зумовлено як рівнем заробітної плати, так і недостатнім суспільним престижем цієї сфери.

У контексті війни, що триває в Україні з 2014 року і загострилася 2022-го, компетентнісний підхід набуває нових змістів. Публічні службовці мають діяти в умовах надзвичайної мобільності, швидко адаптуватися до змін, ухвалювати рішення в умовах неповної інформації, забезпечувати неперервність управління під час криз, зберігати зв'язок з громадянами навіть за умов обмежених ресурсів. Усе це вимагає не лише знань, а й лідерства, психологічної стійкості, комунікаційної майстерності, стратегічного бачення і відповідальності.

Перспективи розвитку компетентнісного підходу пов'язані з розширенням інституційної підтримки професійного розвитку, включно з розвитком системи підвищення кваліфікації, менторства, навчання впродовж життя. Важливо створити такі механізми, як індивідуальні освітні траєкторії, цифрові освітні платформи, інструменти самостійної діагностики компетентностей. Крім того, потрібно зміцнювати міжнародне співробітництво у сфері публічного управління, переймати досвід ЄС у підготовці висококваліфікованих кадрів для державної служби, розвивати академічну мобільність та обмін програмами навчання.

У професійній діяльності державного службовця оцінюється: особистісні характеристики та професійні компетенції при вступі на державну службу; професійна придатність під час тестування; результати службової діяльності підлягають оцінюванню для визначення якості виконання завдань та просування по службі; особистісні характеристики, професійні компетенції, службова діяльність громадян, яким надано послуги [4]. Таким чином, компетентнісний підхід у підготовці кадрів для державної служби є не просто освітнім інструментом, а фундаментом нової державної кадрової політики, що ґрунтується на принципах ефективності, прозорості, відповідальності та інноваційності. Його запровадження дозволяє не лише підвищити якість публічного управління, але й забезпечити стабільність і гнучкість державних інституцій у складних умовах сучасності. Успішна реалізація цього підходу вимагає синергії зусиль університетів, органів державної влади, міжнародних партнерів та самих службовців, які мають бути готовими до неперервного навчання, професійного вдосконалення та служіння суспільному благу.

У контексті 2022–2025 років Україна переживає безпрецедентні виклики, пов'язані з повномасштабною збройною агресією російської федерації, що поставила державу в умови тривалої воєнної мобілізації, масштабної гуманітарної кризи, деструкції інфраструктури, міграційного

тиску та потреби функціонування публічної адміністрації в умовах реального бойового загрозового середовища. У цих умовах система державного управління зазнає колосального навантаження, що висвітлює як її сильні сторони, так і критичні вразливості – зокрема кадрові.

Період 2022–2025 років став водночас і викликом, й імпульсом до перегляду підходів до підготовки кадрів для державної служби. Війна актуалізувала потребу в новому типі державного службовця – стійкого до стресу, здатного до швидких рішень в умовах невизначеності, навченого працювати в кризових ситуаціях, мобільного, компетентного в питаннях безпеки, кіберзахисту, комунікацій та взаємодії з громадянським суспільством. У зв'язку з цим компетентнісний підхід почав наповнюватися новими сенсами – він дедалі більше орієнтується на практичний, адаптивний, лідерський та етичний складник.

На рівні державної політики цей період відзначився низкою ключових рішень. Зокрема, НАДС активізувало розроблення програм професійного навчання для публічних службовців з фокусом на управління в умовах надзвичайної ситуації, стратегічні комунікації під час війни, цифрову безпеку та лідерство в умовах невизначеності. Багато державних службовців вимушено перемістилися до інших регіонів або працювали дистанційно, що поставило нові виклики перед системою підтримки їхньої кваліфікації – розвивалися онлайн-курси, інтенсиви, кризові тренінги, формати мікронавчання та платформене навчання.

Особливу роль у підготовці нової хвилі кадрів почали відігравати університети, що здійснюють підготовку за спеціальностями «Публічне управління та адміністрування», «Національна безпека», «Право», «Менеджмент». Вони активізували інтеграцію практикоорієнтованих курсів, залучення чинних посадовців до викладацької діяльності, розроблення нових навчальних модулів про кризове управління, роботу в

умовах окупації, міжнародне гуманітарне право, відбудову територій та управління відновленням.

Водночас, набув поширення принцип «управління в реальному часі», коли студенти магістерських програм залучаються до розв'язання реальних завдань публічного управління в громадах, що перебувають у зоні ризику або проходять відновлення після деокупації. Така інтеграція освіти, практики та державної політики створює новий тип публічного фахівця – гнучкого, мобілізованого, адаптованого до роботи в умовах невизначеності й постійного ризику, що стало потребою для збереження управлінської стійкості держави.

Підвищеної уваги також надають психологічній підготовці державних службовців, їхній здатності до стресостійкості, емпатії, кризової комунікації з громадянами, які постраждали від бойових дій, внутрішньо переміщених осіб, родин загиблих. Навички комунікації в умовах соціальної напруги, конфліктного середовища, втрати довіри до інституцій стають невід'ємною частиною компетентнісної моделі.

Крім того, триває активне перепрофілювання чинних службовців, які мають адаптуватися до нових умов служби, цифрових інструментів, антикризового управління. Розробляються адаптаційні програми для державних службовців, які повертаються з військової служби, уключаючи формування лідерських, юридичних і соціальних компетенцій. Це формує нову кадрову основу для повоєнного відновлення країни.

Отже, у контексті 2022–2025 років компетентнісний підхід у підготовці кадрів для державної служби в Україні набуває особливої ваги як стратегічний інструмент виживання, стійкості та трансформації державного управління. Він слугує не лише засобом професійного розвитку, а й основою формування нової генерації публічних лідерів, здатних керувати в умовах війни, забезпечувати життєздатність держави та здійснювати відновлення країни після Перемоги.

Не менш важливим є запровадження системи оцінки ефективності роботи державних службовців. У традиційній моделі оцінювання переважала формальна звітність та перевірка відповідності інструкціям. У нових умовах потрібно перейти до моделі, що оцінює не лише процеси, а й досягнення конкретних результатів. Інструменти оцінювання повинні бути прозорими, об'єктивними, адаптивними до контексту та пов'язаними із цілями інституційної стратегії. Упровадження індикаторів ефективності, оцінювання громадського впливу, зворотний зв'язок від громадян, використання цифрових платформ для моніторингу – усе це формує нову культуру відповідальності та мотивації в державному управлінні.

Усі реформи державної служби мають бути спрямованими не лише на посилення інституційної спроможності, а й на утвердження нової ідентичності державного службовця – як відповідального лідера змін. Модернізація державної служби також неможлива без інтеграції цифрових технологій. Використання інструментів електронного урядування, автоматизація процедур, запровадження електронних реєстрів та платформ комунікації змінюють не лише форму, а й зміст управлінської діяльності. Успішний державний службовець сьогодні – це не лише адміністратор, а й аналітик, комунікатор, інноватор.

Переосмислення управлінських підходів у державній службі також передбачає впровадження стратегічного менеджменту, управління за результатами, інклюзивного підходу до ухвалення рішень. Відходячи від адміністративного підходу до більш динамічного, гнучкого та орієнтованого на зацікавлені сторони (*stakeholders*) управління, сучасна публічна адміністрація повинна діяти в парадигмі партнерства, довіри.

Особливе значення в цьому процесі мають лідерські якості та інституційна спроможність органів влади. Кадрова політика повинна бути спрямованою на виявлення, розвиток та підтримання лідерів у публічному секторі – тих, хто здатен не лише виконувати рутинні завдання, а й

формувати візію розвитку, мобілізувати ресурси, надихати команди, забезпечувати стійкість організації в умовах невизначеності. *«Осучаснення є складником модернізації, оскільки воно передбачає наявність певного еталона сучасності, зіставлення з яким породжує прагнення досягти або зрівнятися з вищим рівнем»* [5, с. 171].

Висновки. Отже, модернізація державної служби – це не лише технічне вдосконалення організаційних процедур, а комплексна трансформація управлінської культури, цінностей, компетенцій та підходів. Її успіх залежить від узгоджених зусиль політичного керівництва, освітньої сфери, громадянського суспільства та самих державних службовців. Модернізація державної служби постає як стратегічна потреба сучасної держави, що прагне ефективно відповідати на глобальні виклики та реалізовувати цілі сталого розвитку. Запорукою успіху в цьому процесі є перехід до компетентнісної моделі підготовки кадрів, запровадження систем оцінки за результатами, а також утвердження нової управлінської парадигми, орієнтованої на прозорість, етичність і відповідальність. Саме така модель державної служби відповідає викликам ХХІ століття і забезпечує довіру громадян до публічних інституцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Панова Н. С. Державний службовець і публічний службовець : понятійно-правова характеристика. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2017. № 5 (20). С. 155–159.

2. Невмержицька С. М., Цалко Т. Р. Сучасні національні європейські системи вищої освіти : загальний огляд та порівняльна характеристика. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Спецвипуск : Ефективність організаційно- економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти України*. Київ : КНУТД, 2018. С. 363–371. URL:

https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/10309/1/EOEMIR2018_P363-371.pdf.

3. Арістов І. В. Нормативно-правове забезпечення державної служби в Україні. *Юридична наука і практика*. 2018. № 1. С. 38–44.

4. Зленко А. М. Компетенції в системі оцінки персоналу. *Економічний вісн. ун-ту*. 2018. Вип. 20 (1). С. 99–102.

5. Суший О. Інституційний та психосоціальний аспекти реформування державної політики. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. Вип. 4. С. 170–175.

REFERENCES

1. Panova N. S. (2017). Derzhavnyi sluzhbovets` i publichnyi sluzhbovets` : poniatiino-pravova kharakterystyka. *Prykarpats`kyi yurydychnyy visnyk*. 5 (20), 155–159. [in Ukrainian]

2. Nevmerzhytska S. M., Tsalko T. R. (2018). Suchasni natsional`ni yevropeis`ki systemy vyshchoi osvity : zahal`nyi ohliad ta porivnial`na kharakterystyka. *Visnyk Kyivs`koho natsional`noho universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Spetsvypusk : Efektyvnist` orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu innovatsiinoho rozvytku vyshchoi osvity Ukrainy*. Kyiv : KNUTD, 363–371. URL:

https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/10309/1/EOEMIR2018_P363-371.pdf. [in Ukrainian]

3. Aristov I. V. (2018). Normatyvno-pravove zabezpechennia derzhavnoi sluzhby v Ukraini. *Yurydychna nauka i praktyka*. 1, 38–44. [in Ukrainian]

4. Zlenko A. M. (2018). Kompetentsii v systemi otsinky personalu. *Ekonomichnyi visn. un-tu*. 20 (1), 99–102. [in Ukrainian]

5. Sushyi O. (2012). Instytutysiinyi ta psykhosotsial`nyi aspekty reformuvannia derzhavnoi polityky. *Aktual`ni problemy derzhavnoho upravlinnia*. 4, 170–175. [in Ukrainian]