

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).  
Спеціальність – 281.  
Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 10.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.10.8>  
УДК 342.9(045)**

*Н. М. Махначова,*

*к. е. н., доцент, завідувач кафедри менеджменту та публічного управління,  
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4634-2009>*

*І. Ю. Семенюк,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного управління,  
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9211-4907>*

*Р. Б. Шевчук,*

*к. держ. упр., доцент кафедри менеджменту та публічного управління,  
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-2853-1994>*

## **ФОРМУВАННЯ ФАХОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

*N. Makhnachova,*

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Head of the Department of Management and Public Administration,  
Vinnytsia Institute of Trade and Economics of SUTE*

*I. Semenyuk,*

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management and Public Administration,  
Vinnytsia Trade and Economic Institute of SUTE*

*R. Shevchuk,*

*PhD in Public Administration,  
Associate Professor of the Department of Management and Public Administration,  
Vinnytsia Institute of Trade and Economics of SUTE*

## **FORMATION OF PROFESSIONAL COMPETENCIES OF PUBLIC SERVANTS IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES**

*Дана стаття присвячена аналізу поняття, структури та критеріїв професійної компетенції публічних службовців. Визначено, що поняття «професійна компетентність» характеризує професіоналізм публічних службовців та якість їх професійної підготовки і розглядається як високий рівень кваліфікації та компетентності. Проаналізовано співвідношення вимог, визначених стандартом вищої освіти, із запитами органів публічної влади та практиків. Запропоновано під професійною компетентністю публічного службовця розуміти практичну здатність суб'єкта публічного адміністрування застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості в процесі своєї професійної діяльності. Проаналізовано спеціальні (фахові) компетентності публічного службовця. Запропоновано доповнити даний перелік здатністю формувати проєктні документи та навичками проєктної діяльності за вимогою часу.*

*This article analyzes the concept, structure and criteria of professional competence of public servants. It is determined that the concept of “professional competence” characterizes the professionalism of public servants and the quality of their professional training and is considered as a high level of qualification and competence. The author analyzes the correlation between the requirements defined by the higher education standard and the requests of public authorities and practitioners. It is proposed that the professional competence of a public servant is understood as the practical ability of a public administration entity to apply special knowledge, skills and abilities, and to demonstrate appropriate moral and business qualities in the course of their professional activities. The author analyzes the special (professional) competencies of a public servant. It is proposed to supplement this list with the ability to formulate project documents and project skills as required by the time. The article shows that the professionalism of civil servants depends on their professional development, especially in the context of modern changes that require a high level of lifelong learning from a public administration specialist. Among the main current trends in management and professional development, the*

*article mentions the transferability and transversality of competencies, and the need to develop the strengths and emotional intelligence of the employee. In general, the article identifies the need for both hard and soft skills, as these qualities are important for effective public administration in the context of military realities and post-war reconstruction. It is important that according to the current standard, the requirements for a public servant include the ability to establish social interaction, cooperation, prevent and resolve conflicts. They also include the ability to organize the activities of public administration bodies and other public sector organizations. It is important to build international partnerships for the quality results of the implementation of the recovery plan for Ukraine. The article concludes that a high level of professional competence of public managers will have positive consequences for public administration in general.*

**Ключові слова:** компетентність, професійність, професійна компетентність, публічний службовець, проектна діяльність.

**Keywords:** competence, professionalism, professional competence, public servant, project activity.

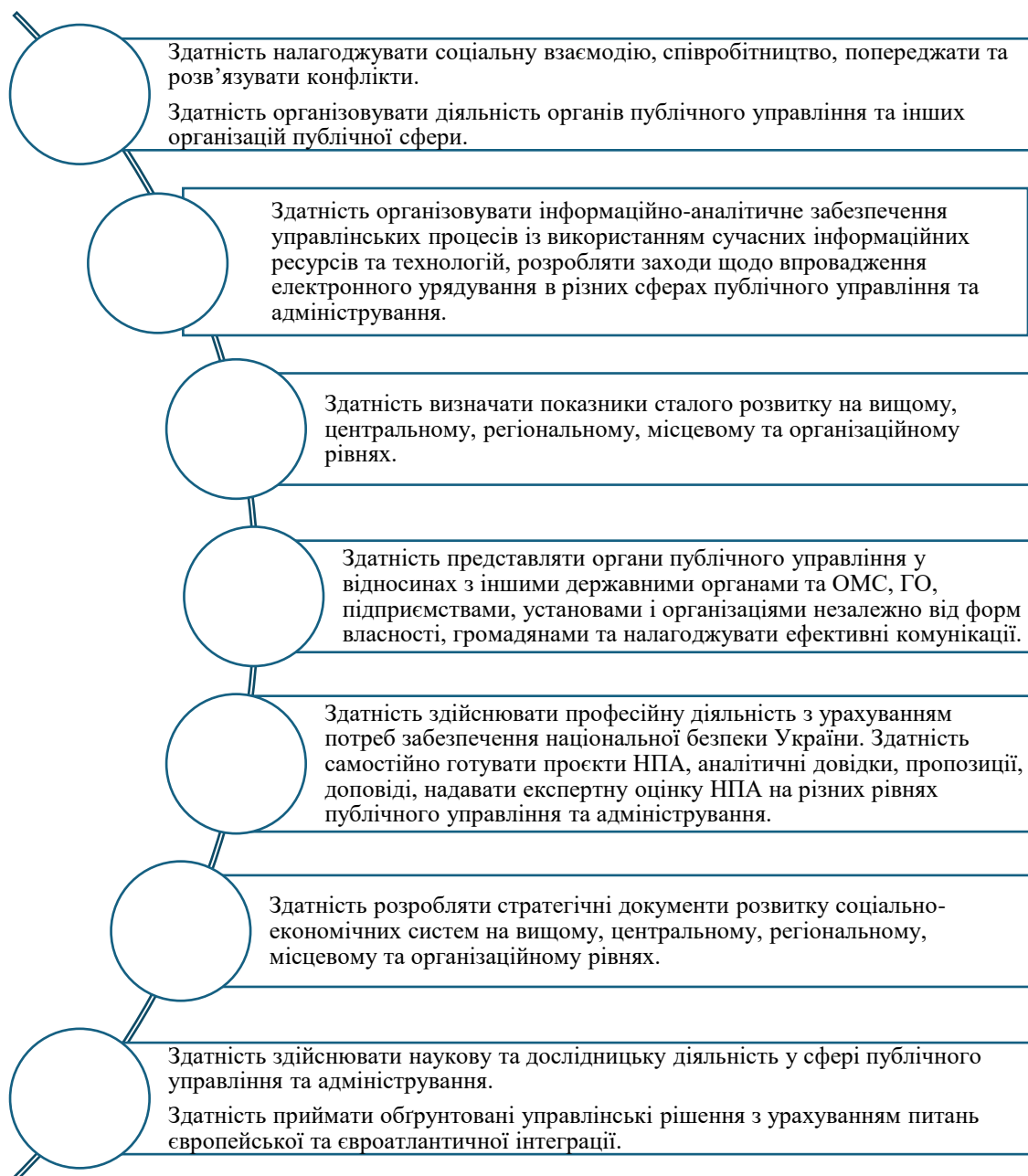
**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** У травні 2024 року Верховна Рада України ухвалила у першому читанні законопроект №10284, яким планують за рахунок коштів міжнародної допомоги та грантів забезпечити виплату додаткової надбавки до зарплат держслужбовців та посадовців органів місцевого самоврядування. Ці доплати здійснюватимуться за рахунок коштів, передбачених такими проектами, а розмір доплат не має перевищувати 50% середньої заробітної плати працівника. На думку авторів документу, такі економічні стимули затримають відтік кваліфікованих кадрів та збережуть їх «на місцях», а також сприятимуть міжнародному співробітництву. [1] В умовах сучасних викликів, таких як дефіцит кваліфікованих кадрів, зменшення робочої сили через міграцію населення як всередині країни, так і за кордон,

мобілізацію, проблеми з бронюванням працівників, дефіцит бюджетних коштів, зростання безробіття, інфляція тощо, питання формування фахових компетентностей стають ще більш важливими та актуальними.

***Аналіз останніх досліджень та публікацій.*** Питанням професійної компетентності публічних службовців приділяють увагу багато науковців та практиків, таких як Поліщук І.В. [3], Кубасова Є.Г. [5], Vila-Tiunova L., Vilous-Osin T., Kozachuk D., Vasylkivska V. [6], Мудрик А.Б. [7], Ніколіна І.І. [8] та інші.

***Формулювання цілей статті (постановка завдання).*** Цілями статті є аналіз тенденцій, пов'язаних з формуванням фахових компетентностей публічних службовців в умовах сучасних викликів, враховуючи чинне законодавство, стандарт вищої освіти та вимоги часу.

***Виклад основного матеріалу дослідження.*** Для того, щоб проаналізувати, якими спеціальними (фаховими) компетентностями має володіти сучасний публічний службовець, звернемось до стандарту вищої освіти другого (магістерського) рівня ступеня вищої освіти «магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». [2] Перелік 10-ти спеціальних компетентностей можемо розглянути на рис. 1.



## Рисунок 1. Перелік спеціальних компетентностей публічних управлінців

\* на основі джерела [2]

Також стандартом передбачено дві фахові компетентності додатково для освітньо-наукової програми «Здатність застосовувати основи педагогіки та психології в освітньому процесі в закладах вищої освіти», «Здатність розробляти і впроваджувати інноваційні проекти на різних рівнях публічного управління та адміністрування», що вимагає додаткових навичок, однак, на нашу думку, не в повній мірі враховує сучасні потреби у сфері публічного управління.

Професійність державних службовців залежить від їх професійного розвитку, особливо в еру трансформаційних процесів, які вимагають від професіонала високого рівня здатності до навчання протягом життя. Серед основних сучасних тенденцій професійного розвитку – трансферабельність та трансверсальність компетенцій, розвиток сильних сторін та емоційного інтелекту. [3]

Трансверсальність передбачає наявність певної сукупності навичок особистісної ефективності (soft skills), які спрямовані на забезпечення високого рівня продуктивності професійної діяльності, швидкого пристосування до постійно змінної реальності, що зумовлює особистісну ефективність та результативність у робочому процесі. Трансферабельність передбачає наявність навичок, які можуть бути використані в різних сферах суспільної діяльності. [3]

Емоційний інтелект відповідає за здатність особи розуміти та керувати власними емоціями та емоціями інших людей. Люди з розвиненим емоційним інтелектом знають, що саме вони відчують, що означають їхні емоції та як ці емоції можуть впливати на інших людей. Відповідно до досліджень Деніела Гоулмана, серед складників емоційного інтелекту – самосвідомість; саморегуляція; мотивація; емпатія; соціальні навички [4].

Стратегією реформування державного управління України на 2022–2025 роки передбачено залучення висококваліфікованих фахівців із забезпеченням чесного та прозорого відбору, призначення на посади державної служби, що ґрунтуються на досягненнях і здобутках та однаковому ставленні до кандидатів, та підвищення професійної компетентності державних службовців. [5]

На нашу думку, професійна компетентність публічного службовця визначається як практична здатність суб'єкта публічного управління та адміністрування застосовувати спеціальні (фахові) знання, уміння та навички, а також виявляти належні моральні та ділові якості під час професійної діяльності.

У світовій та вітчизняній практиці також представлені загальні компетенції публічного службовця, як: здатність до аналізу та синтезу або системне і стратегічне мислення; спроможність до практичного застосування знань, планування та управління часом; основи спеціальних знань в окремій галузі; комунікативні навички; лідерство; знання іноземної мови, цифрова грамотність. Також обов'язковими поряд із знаннями та навичками, як зазначають фахівці з питань публічної служби, є моральні та психологічні якості, наявність спеціальної освіти, досвіду роботи, щорічне оцінювання виконання працівником його службових обов'язків і завдань [6].

В ході проведених досліджень в умовах воєнного стану, а також активного реформування публічної сфери, ми дійшли висновків, що органи публічної влади різних рівнів (як місцевого, так і державного) потребують наявності у публічного службовця компетентностей з підготовки проектних документів, навичок проектного менеджменту. Це підтверджується браком визначених спеціалістів, активною фазою міжнародної співпраці та реалізації міжнародної допомоги.

Тому публічна служба потребує збереження та залучення кваліфікованих працівників з проектного менеджменту, які володіють навичками розробки та реалізації спільних ініціатив, заходів, проектів, програм та стратегій в різних сферах. [1]

Загалом, повертаючись до законопроекту №10284, він є важливим кроком у сприянні розвитку громад, стимулом для залучення міжнародної допомоги та посилення міжнародної співпраці, що є окремим важливим пунктом на тлі євроінтеграції України. До того ж в умовах повномасштабного російського вторгнення залучення міжнародних коштів до бюджетів місцевого рівня допомагає знаходити фінансування для громад у регіонах на тлі жорсткої економії державою бюджету у воєнний час, а також зберегти управлінські кадри у регіонах на протипагу тенденції до відтоку службовців та посадовців ОМС та органів державної влади.

***Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.*** В ході проведених досліджень ми дійшли висновків, що в умовах воєнного стану та сучасних реалій потрібно переглянути перелік професійних компетентностей публічних службовців, аби публічні службовці на різних рівнях публічного управління та адміністрування володіли необхідними знаннями та навичками, що необхідні для ефективного управління громадами та державою.

### **Література**

1. Місцеве самоврядування: як зберегти кадри в умовах війни - аналіз законопроекту № 10284. URL: <https://decentralization.ua/news/18740>
2. Стандарт вищої освіти другого (магістерського) рівня ступеня вищої освіти «магістр» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf>
3. Поліщук І.В. Розвиток навичок особистісної ефективності та професійно-технічних навичок державних службовців як передумова розбудови кадрового потенціалу органу державної влади. Право та державне управління. URL: [http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2\\_2020/46.pdf](http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2020/46.pdf)
4. Emotional Intelligence in Leadership. Mind Tools. URL: [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_45.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_45.htm).
5. Кубасова Є.Г. Професійна компетентність публічних службовців: поняття, структура, критерії. Юридичний науковий електронний журнал. № 11/2022. URL: [http://lsej.org.ua/11\\_2022/26.pdf](http://lsej.org.ua/11_2022/26.pdf)
6. Bila-Tiunova L., Bilous-Osin T., Kozachuk D., Vasylykivska V. Participation of civil society in public administration: prospects for international experience implementation in Ukraine. *Humanities & Social Sciences Reviews*. Scopus. 2019. Vol. 7(5). P. 757-764.



7. Мудрик А.Б. Професійна компетентність державних службовців: теоретико-емпіричний аналіз феномену. URL: <http://http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/>

8. Ніколіна І.І. Аналіз тренду цифрової трансформації публічного управління та адміністрування в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. No 19. С. 53-59 URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=25758.pdf>

### References

1. Decentralization (2024), “Local self-government: how to save personnel in war conditions - analysis of draft law No. 10284”, available at: <https://decentralization.ua/news/18740> (Accessed 25 Sept 2024).

2. Ministry of Education and Science of Ukraine (2020), “The standard of higher education of the second (master's) level of the degree of higher education "master" in the field of knowledge 28 "Public management and administration" specialty 281 "Public management and administration"”, available at: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf> (Accessed 25 Sept 2024).

3. Polischuk, I.V. (2020), “Development of soft and hard skills of civil servants as the prerequisite for development of talent capacity within public authority The analysis of soft and hard skills that professionals of the future will need ha”, *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, available at: [http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2\\_2020/46.pdf](http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2020/46.pdf) (Accessed 25 Sept 2024).

4. Mind Tools (2024), “Emotional Intelligence in Leadership”, available at: [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_45.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_45.htm) (Accessed 25 Sept 2024).

5. Kubasova, Ye.H. (2022), “Professional competence of public servants: concept, structure, criteria”, *Yurydychnyj naukovyj elektronnyj zhurnal*, vol. 11, available at: [http://lsej.org.ua/11\\_2022/26.pdf](http://lsej.org.ua/11_2022/26.pdf) (Accessed 25 Sept 2024).

6. Bila-Tiunova, L. Bilous-Osin, T. Kozachuk, D. and Vasylkivska, V. (2019), "Participation of civil society in public administration: prospects for international experience implementation in Ukraine", Humanities & Social Sciences Reviews. Scopus, vol. 7 (5), pp. 757-764.

7. Mudryk, A.B. (2012), "Professional competence of civil servants: theoretical and empirical analysis of the phenomenon", available at: <http://http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/> (Accessed 25 Sept 2024).

8. Nikolina, I.I. (2020), "The analysis of the trend of digital transformation of public management and administration in Ukraine", Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraïni, vol. 19, pp. 53-59 available at: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=25758.pdf> (Accessed 25 Sept 2024).

*Стаття надійшла до редакції 10.10.2024 р.*