

(тарифної ставки) працівника 1 тарифного розряду – 3195,00 гривень. Тобто, з 01.01.2024 р. база для нарахування основної заробітної плати працівників закладів дошкільної освіти підвищилась до 3195,00 гривень, тобто зросла на 302,00 гривень [1].

Ст. 61 Закону України «Про освіту» декларує, що педагогічним працівникам у закладах дошкільної освіти встановлюються щомісячні надбавки до посадового окладу за вислугу років у таких розмірах: 10% - понад 3 р.; 20% - понад 10 р.; 30% - понад 20 р.

Постановою КМУ «Про встановлення надбавки педагогічним працівникам дошкільних, позашкільних, загальноосвітніх, професійно-технічних навчальних закладів, вищих навчальних закладів I-II рівня акредитації, інших установ і закладів незалежно від їх підпорядкування» від 23.03.2011 р. № 373 (зі змінами і доповненнями) також передбачено надбавку педагогічним працівникам закладів дошкільної освіти в граничному розмірі 30% посадового окладу (ставки заробітної плати), але не менше 5%.

Законодавчо працівникам закладів дошкільної освіти також передбачено нарахування надбавок: до 50% посадового окладу – за високі досягнення у праці, напруженість у роботі, складність, виконання особливо важливої роботи, а також доплат: до 50% посадового окладу – за суміщення професій (посад), виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників, розширення зони обслуговування, збільшення обсягу виконуваних робіт; до 40% посадового окладу – за роботу в нічний час; 10% посадового окладу – працівникам із прибирання туалетів і за використання у роботі дезінфікувальних засобів. Граничний розмір надбавок не повинен перевищувати 50% посадового окладу для одного працівника. При несвоєчасному виконанні завдань, погіршенні якості роботи і порушенні трудової дисципліни зазначені надбавки зменшуються або скасовуються.

#### **Література:**

1. Пугаченко О.Б., Зарудна Н.Я., Кундеус О.М. Облік праці та її оплати у закладах дошкільної освіти. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-39>.
2. Пугаченко О.Б., Фоміна Т.В. Організація обліку розрахунків за податком на доходи фізичних осіб у закладах охорони здоров'я. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-147>.

**Семенов Ю.Г.**  
магістр УП-23М  
**Глевацька Н.М.**

кандидат економічних наук, доцент  
Центральноукраїнський національний технічний університет  
м. Кропивницький, Україна

## **РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ УКРАЇНИ**

В умовах війни та євроінтеграційних процесів, що тривають в Україні, зростає актуальність розвитку лідерських компетенцій у публічному управлінні. Державні службовці, особливо на керівних посадах, стикаються з новими викликами, серед яких адаптація до швидких змін, координація дій у кризових ситуаціях та підтримка функціонування державних органів. Євроінтеграція України передбачає впровадження стандартів ЄС у різні сфери управління, що вимагає від керівників володіння відповідними компетенціями та навичками.

Метою даного дослідження є аналіз розвитку лідерських компетенцій в українському державному управлінні у світлі європейських стандартів та їх адаптації до потреб українського суспільства. Дослідження охоплює визначення ключових факторів, що впливають на формування лідерських компетенцій керівників, та розгляд європейських підходів, які можуть бути адаптовані в Україні.

Лідерські компетенції включають здатність стратегічного мислення, ефективного управління командою, адаптації до змін та вміння вирішувати складні ситуації. В умовах кризи, викликаній війною, ці навички стають надзвичайно важливими. Вимоги ЄС до управлінських навичок у державному секторі акцентують увагу на таких аспектах, як здатність приймати обґрунтовані рішення, відповідальність, комунікативні навички та стратегічне мислення, які є основними складовими лідерства [1].

Реформування державного управління в Україні відповідно до європейських стандартів також вимагає змін у підходах до підготовки кадрів, спрямованих на розвиток необхідних компетенцій. Використання європейських практик, таких як симуляційні тренінги та командні проекти, сприяє розвитку гнучкості та відповідальності серед керівників, що є важливими для ефективного управління під час кризових ситуацій [2].

Європейські моделі розвитку лідерських компетенцій у державному секторі спираються на цінності та принципи, які забезпечують підвищення якості публічних послуг і сприяють ефективному управлінню ресурсами. У країнах ЄС широкого застосування набули такі моделі лідерства, як сервісне лідерство, орієнтоване на потреби суспільства, і стратегічне лідерство, яке акцентує на довгостроковому плануванні та управлінні змінами. Ці моделі передбачають активний розвиток стратегічного мислення та гнучкості, що дає змогу керівникам адаптуватися до викликів та впроваджувати нововведення на рівні публічної політики [1].

Практики підготовки керівників у ЄС включають освітні програми та тренінги, спрямовані на розвиток стратегічного мислення, адаптивності та відповідальності, які є важливими для забезпечення стійкості організацій. Зокрема, використовуються методи симуляційного навчання, що дозволяють учасникам опанувати навички ухвалення рішень у критичних умовах і тестувати різні управлінські сценарії. Ці практики сприяють формуванню компетенцій, таких як вміння приймати зважені рішення, працювати в команді та бути гнучкими у відповідь на непередбачувані зміни [2].

Адаптація європейських підходів до лідерства в українському державному секторі супроводжується численними викликами, які обумовлені специфікою вітчизняної адміністративної системи. Одним із ключових викликів є необхідність гнучкості під час інтеграції нових моделей, що потребує перегляду усталених підходів до управління, а також готовності до змін з боку державних службовців. Також складність викликає впровадження європейських стандартів в умовах обмежених ресурсів та нестачі сучасних HR-технологій, які сприяють ефективній адаптації та розвитку лідерських компетенцій [1].

Проте можливості впровадження європейських підходів відкривають перспективи для українського публічного сектору. Європейські практики дозволяють формувати у керівників здатність до стратегічного мислення, адаптивності та відповідальності, що підвищує ефективність і стабільність державного управління навіть у кризових умовах. Розвиток лідерських компетенцій за європейськими стандартами також сприяє формуванню довіри громадськості до державних органів та підвищує якість надання публічних послуг [2].

Розвиток лідерських компетенцій державних службовців є ключовим завданням у процесі реформування державного управління України, що є необхідним у контексті євроінтеграції. Для підвищення кваліфікації керівників державного сектору слід запровадити регулярні програми професійного розвитку, які акцентують увагу на стратегічному мисленні, адаптивності та відповідальності. Це може включати навчальні модулі з управління змінами, розв'язання конфліктів і командної роботи, що забезпечують стійкість державних установ в умовах кризових ситуацій [1].

Одним із важливих напрямів є впровадження нових освітніх методик, таких як тренінги та симуляційні навчання, які дозволяють службовцям відпрацьовувати навички прийняття рішень у реалістичних сценаріях. Зокрема, симуляційні тренінги ефективно моделюють ситуації, що дає можливість державним службовцям вивчати й оцінювати свої рішення в умовах, максимально наближених до реальних. Ці методики, які вже широко використовуються в ЄС, можуть стати основою для розширення компетенцій українських державних службовців та їх підготовки до складних управлінських завдань [2].

Формування довгострокових програм професійного розвитку, що відповідають європейським стандартам, є важливим компонентом для зміцнення державного управління. Державні програми підготовки мають включати планове підвищення кваліфікації та спеціалізовані курси, розроблені для забезпечення високого рівня компетенцій керівників, які б відповідали міжнародним стандартам. Такий підхід забезпечить формування кадрового резерву компетентних лідерів, готових до адаптації в умовах змін і здатних виконувати стратегічні функції [1].

Висновки. Розвиток лідерських компетенцій є важливим елементом підвищення ефективності публічного управління України. В умовах євроінтеграції впровадження європейських моделей лідерства допомагає українським керівникам досягати високих результатів та адаптуватися до кризових ситуацій. Лідерські компетенції посилюють здатність керівників ефективно управляти людськими ресурсами, що підвищує рівень довіри до державних інституцій і якість надання публічних послуг. Таким чином, лідерські компетенції виступають важливим чинником для досягнення цілей євроінтеграції та подальшого розвитку державної служби України, забезпечуючи стійкість управлінських процесів і стабільність державних структур в умовах швидкоплинних змін [2].

### Література:

1. Кучменко, В., Булдирикаєва, А. Лідерство на державній службі. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. №2. С. 50–55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-6>
2. Стоян О. Лідерські компетентності для керівників-лідерів у сфері публічного управління. Електронне «*Державне управління: удосконалення та розвиток*». 2019. №10. DOI: 10.32702/2307-2156-2019.10.11

**Sochynska-Sybirtseva I.**

PhD in Economics, Associate Professor  
Central Ukrainian National Technical University  
Kropyvnytskyi, Ukraine

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGIES FOR PUBLIC INSTITUTIONS AND ORGANIZATIONS: LESSONS FROM THE WAR

The war in Ukraine has presented public institutions and organizations with unprecedented challenges. Besides ensuring stability in the face of force majeure, they must continue implementing sustainable development strategies.

The relevance of this issue consists in the urgent need to adapt these strategies to maintain the efficiency of government institutions amidst the destruction of infrastructure, social tension, and global economic challenges. Sustainable development during wartime requires new approaches to management, including rapid adaptation and crisis resilience [1].

The objective is to explore sustainable development strategies for public institutions during wartime and to analyze their effectiveness at various levels of governance. Particular emphasis is placed on studying the practical lessons that can be used for the recovery and further development of government bodies after the end of the war.

The problem of sustainable development in public institutions during crises is actively studied by Ukrainian scholars. The majority of them focus on the international experience of post-conflict recovery of public institutions and suggest applying such practices in Ukraine [2; 3]. A common conclusion of the researchers is the emphasis on the crucial aspect of adapting management processes to wartime conditions and the importance of integrating crisis management into the development strategies of state institutions.

From our perspective, the key lessons for Ukrainian public institutions include the necessity of building flexible management systems capable of responding swiftly to changes. One of the critical directions is the digitalization of processes and the implementation of electronic