

Tetyana Novytska

National University of Kyiv-Mohyla Academy, Kyiv, Ukraine
Public Higher Educational Establishment "Vinnytsia
Academy of Continuing Education", Vinnytsia, Ukraine
ORCID: 0009-0008-0942-5570

SUPERVISION AS AN INNOVATIVE TOOL FOR DEVELOPING HUMAN POTENTIAL IN THE PUBLIC SECTOR IN UKRAINE

Abstract. This paper examines the relevance of introducing supervision in the public sector as a modern tool for professional development, improving the effectiveness of public servants, preventing professional burnout, safeguarding mental health and ensuring the appropriate quality of management decisions. The main benefits of supervision for employees of state institutions, local government bodies and society as a whole are identified. The essence of supervision, its main functions and benefits for the functioning of the public administration system in the context of transformational changes, digitalisation and military challenges are defined. The need to institutionalise supervisory practice within state authorities and local government bodies in Ukraine has been substantiated.

Keywords: supervision, public administration, public policy, prevention of occupational burnout, mental health.

Тетяна Новицька

Національний університет «Києво-Могилянська академія», Київ, Україна
Комуніальний заклад вищої освіти «Вінницька
академія безперервної освіти», Вінниця, Україна
ORCID: 0009-0008-0942-5570

СУПЕРВІЗІЯ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ В УКРАЇНІ

Анотація. У тезах розглянуто актуальність впровадження супервізії у публічній сфері як сучасного інструменту професійного розвитку, підвищення ефективності діяльності публічних службовців, профілактики професійного вигорання, збереження ментального здоров'я та забезпечення належної якості управлінських рішень. Визначено основні переваги супервізії для працівників державних установ, органів місцевого самоврядування та суспільства загалом. Визначено сутність супервізії, її основні функції та переваги для функціонування системи публічного управління в умовах трансформаційних змін, цифровізації та воєнних викликів. Обґрунтовано необхідність інституціоналізації супервізійної практики в органах державної влади та місцевого самоврядування України.

Ключові слова: супервізія, публічне управління, державна політика, профілактика професійного вигорання, ментальне здоров'я.

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується високою динамікою змін, цифровою трансформацією управлінських процесів, необхідністю швидкого реагування на кризові ситуації та зростанням вимог до якості публічного врядування.

Суспільні виклики, пов'язані з воєнними діями, соціальною нестабільністю, економічними кризами та зростанням психоемоційного навантаження на населення, актуалізують необхідність удосконалення системи психічного здоров'я, що визначено одним із пріоритетів державної політики в Україні.

Це підтверджено введенням в дію Закону України № 4223-IX “Про систему охорони психічного здоров’я в Україні” (Далі - Закон) [1], який набув чинності 7 лютого 2026 року. Закон передбачає не лише розширення доступу до психологічних послуг, а й забезпечення їхньої якості та ефективності. На виконання вимог Закону Кабінетом Міністрів України розроблено і затверджено ряд нормативно-правових документів, серед яких Положення про супервізію, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2026 року № 993 [2], що визначає супервізію як сучасний інструмент інноваційного механізму державного управління.

В умовах реформування системи державного управління України особливого значення набуває впровадження супервізії задля розвитку людського потенціалу публічної служби, формування професійних компетентностей, профілактики професійного вигорання, збереження ментального здоров’я та створення механізмів підтримки фахівців, які працюють у сфері надання публічних послуг. Сучасна модель публічного управління орієнтується на принципи відкритості, підзвітності, професійності та людиноцентризму. Реалізація цих принципів потребує не лише вдосконалення нормативно-правової бази, але й розвитку людського капіталу.

Працівники публічної сфери щоденно стикаються з підвищеним рівнем відповідальності, стресовими ситуаціями, значним навантаженням та необхідністю прийняття рішень в умовах невизначеності. За таких обставин зростає ризик емоційного виснаження, зниження мотивації та професійної ефективності.

Традиційно супервізія широко застосовується у соціальній роботі, психології, медицині та освіті, однак останніми роками її інструментарій дедалі активніше інтегрується у сферу публічного управління. Це пов’язано з необхідністю забезпечення якісного виконання службових обов’язків, запобігання професійному вигоранню, збереженню ментального здоров’я та підвищення результативності діяльності державних службовців та фахівців соціономічних професій, які надають послуги безпосередньо громадянам.

У міжнародній практиці супервізія розглядається як професійна форма підтримки, консультування та розвитку працівників, що поєднує навчальну, управлінську та психологічно-підтримувальну функції. [3]. Європейська структура супервізії представлена в документі ECVision Асоціації Національних організацій супервізії і коучингу в Європі - ANSE (Association of National organisations for Supervision and Coaching in Europe) [4], де супервізія зазначається як окрема професія у сфері консультування.

В цьому документі зазначається, що “Супервізія як професія у сфері консультування зосереджується на взаємодії між людьми, професійними завданнями та організаціями. Супервізія надає достатньо простору та часу для рефлексії щодо професійної діяльності в складних ситуаціях. Супервізія насамперед слугує розвитку окремих осіб, команд та організацій. Вона покращує професійне життя окремих осіб та команд з огляду на їхні ролі в інституційному контексті. Вона також зосереджується на забезпеченні та розвитку якості комунікації між

співробітниками та методів співпраці в різних робочих контекстах. Крім того, супервізія надає підтримку в різних процесах рефлексії та прийняття рішень, а також у складних і вимогливих професійних ситуаціях та конфліктах. Вона сприяє уточненню та опрацюванню завдань, функцій і ролей. Вона допомагає у подоланні процесів змін, у пошуку інноваційних рішень для нових викликів та заходів щодо боротьби з мобінгом і вигоранням”. [4, с.53]

Супервізія у публічному секторі в Україні може бути визначена як процес професійної підтримки та рефлексивного супроводу діяльності працівників органів державної влади й місцевого самоврядування, спрямований на вдосконалення їхніх компетентностей, підвищення якості управлінських рішень та забезпечення ефективного виконання покладених функцій. На відміну від традиційного контролю, супервізія орієнтована не на пошук недоліків, а на розвиток потенціалу працівника та формування культури безперервного професійного навчання.

Супервізійна підтримка дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти діяльності, надавати фахову допомогу та сприяти збереженню професійної спроможності персоналу в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України.

Важливою перевагою супервізії є розвиток рефлексивної культури в організації. Рефлексія сприяє усвідомленню сильних і слабких сторін професійної діяльності, аналізу помилок та пошуку оптимальних шляхів розв’язання управлінських завдань. Організації, у яких систематично застосовуються супервізійні практики, демонструють вищий рівень адаптивності, згуртованості персоналу та відкритості до інновацій. У публічному секторі це безпосередньо впливає на якість надання послуг громадянам та рівень довіри суспільства до органів влади.

Не менш важливою є роль супервізії у формуванні професійних компетентностей державних службовців, фахівців сфери публічного управління. Через аналіз практичних кейсів, обговорення складних ситуацій та отримання зворотного зв’язку працівники мають можливість удосконалювати навички комунікації, стратегічного мислення, управління конфліктами й прийняття рішень. Такий підхід відповідає сучасним принципам компетентнісного розвитку персоналу та концепції навчання впродовж життя.

Впровадження супервізії також сприяє поширенню етичних стандартів публічної служби. Регулярне обговорення професійних дилем дозволяє формувати відповідальне ставлення до службової діяльності, підвищувати рівень доброчесності та зміцнювати організаційну культуру. У свою чергу, це сприяє запобіганню корупційним ризикам, покращенню внутрішньої комунікації та забезпеченню прозорості управлінських процесів.

Для України перспективним напрямом є інституціоналізація супервізії у системі професійного розвитку державних службовців. Це передбачає розроблення нормативно-правового забезпечення, підготовку професійних супервізорів, інтеграцію супервізійних підходів у програми підвищення кваліфікації та створення організаційних умов для їх практичного застосування.

Доцільним є також вивчення та адаптація кращих міжнародних практик супервізії з урахуванням особливостей національної системи публічного управління.

Таким чином, супервізія є важливим інструментом модернізації публічного сектору, що забезпечує професійний розвиток персоналу, підвищення ефективності діяльності органів влади. Профілактика професійного вигорання і підтримка ментального здоров'я впливають на поліпшення якості публічних послуг. Впровадження супервізії відповідає сучасним тенденціям розвитку публічного управління та сприяє формуванню стійкої, професійної й орієнтованої на потреби громадян системи врядування. В умовах трансформаційних процесів та європейської інтеграції України супервізія може стати одним із ключових механізмів підтримки людського потенціалу державної служби та забезпечення сталого розвитку публічних інституцій.

REFERENCES / СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Закон України № 4223-IX “Про систему охорони психічного здоров'я в Україні”: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4223-20#n511>
2. Положення про супервізію: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993-2026-%D0%BF#n77>
3. Hawkins P., Shohet R. Supervision in the Helping Professions. 5th ed. London: Open University Press, 2020.
4. Judy, M./Knopf, W.: ECVision. Supervision and Coaching in Europe: Concepts and Competences. Vienna 2015: www.anse.eu/ecvision/products