

УДК: 351.86:005.336.2(100)
DOI: 10.35432/tisb342025353082

Андрій Фальковський

*кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри публічної служби та права
Інституту публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»,
докторант кафедри адміністративного та господарського права
Одеського національного університету імені І.І. Мечникова
<http://orcid.org/0000-0002-2762-1021>
e-mail: 3cypras@gmail.com*

Наталя Колісніченко

*доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри соціально-гуманітарних наук
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»
<https://orcid.org/0000-0003-1083-7990>
e-mail: natakolishn2@gmail.com*

Володимир Яценко

*кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри соціально-гуманітарних наук
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»
<https://orcid.org/0000-0003-3845-0405>
e-mail: yatsenko.v.a@op.edu.ua*

**ПІДГОТОВКА КЕРІВНОГО СКЛАДУ СЛУЖБ
З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ У ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ:
ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ, ЯКІСТЬ, СТАНДАРТИЗАЦІЯ
ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО НАВЧАННЯ**

Стаття присвячена аналізу підготовки керівного складу служб з надзвичайних ситуацій у зарубіжних країнах з акцентом на професіоналізацію, стандартизацію та сучасні підходи до навчання. Розглянуто австралійський досвід формування кваліфікаційної рамки та Пакету навчання з питань громадської безпеки, що охоплює багаторівневі кваліфікації, компетентнісні стандарти та міжгалузеву інтеграцію освітніх програм. Висвітлено роль міжнародних структур, таких як INSARAG, EU Civil Protection Mechanism та NFPA, у формуванні вимог до професійної підготовки керівників та забезпеченні взаємної сумісності рятувальних служб.

Стаття аналізує поєднання формальної та неформальної освіти, симуляційних тренінгів, наставництва та безперервного професійного розвитку, а також підкреслює значення спільнот практиків як ключового елементу організацій, що навчаються. Обґрунтовано, що сучасні технології, оновлені стандарти та міжвідомча координація створюють нові можливості для підготовки керівників, забезпечуючи ефективний обмін знаннями та розвиток лідерських компетентностей у сфері управління надзвичайними ситуаціями. Особливу увагу приділено впровадженню цифрових інструментів та симуляцій віртуальної реальності, які дозволяють моделювати складні сценарії катастроф для

відпрацювання навичок прийняття рішень у критичних умовах. Дослідження також виявляє тенденцію до посилення психологічної стійкості управлінців як невід'ємної складової їхньої професійної придатності в умовах високого рівня стресу. Важливим аспектом визначено адаптивність освітніх програм до глобальних викликів, зокрема змін клімату та зростання масштабів техногенних ризиків. Автором підкреслюється, що стратегічна інтеграція передового зарубіжного досвіду у вітчизняну систему підготовки дозволить суттєво підвищити оперативність реагування на надзвичайні ситуації національного рівня. У підсумку наголошується, що трансформація освітнього процесу в бік гнучкості та інноваційності є визначальним фактором формування нової генерації лідерів у сфері цивільного захисту.

Ключові слова: управління надзвичайними ситуаціями, підготовка керівного складу, професіоналізація, кваліфікаційні стандарти, якість освіти, міжнародні практики, формальна та неформальна освіта, симуляційні тренінги, наставництво, спільноти практиків, компетентнісний підхід.

Andrii Falkovskyi

*Candidate of Juridical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Public Service and Law,
Educational and Scientific Institute of Public Service and Administration,
Odesa Polytechnic National University,
Doctoral Candidate of the Department of Administrative and Economic Law
Odesa I.I.Mechnikov National University
<http://orcid.org/0000-0002-2762-1021>
e-mail: 3cypras@gmail.com*

Natalia Kolisnichenko

*Dr.Sc. in Public Administration, Full Professor,
Head of the Department of Social and Humanitarian Sciences,
Educational and Scientific Institute of Public Service and Administration,
Odesa Polytechnic National University
<https://orcid.org/0000-0003-1083-7990>
e-mail: natakolisn2@gmail.com*

Volodymyr Yatsenko

*PhD in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Social and Humanitarian Sciences,
Educational and Scientific Institute of Public Service and Administration,
Odesa Polytechnic National University
<https://orcid.org/0000-0003-3845-0405>
e-mail: yatsenko.v.a@op.edu.ua*

**COMPETENCY-BASED APPROACH AS A PUBLIC MANAGEMENT TOOL FOR
DEVELOPING PROFESSIONAL RESPONSIBILITY OF CIVIL SERVANTS**

The article is devoted to the analysis of the education of critical emergency services in foreign countries, with an emphasis on professionalization, standardization, and current approaches to training. The Australian case has been reviewed regarding the development of a qualifications framework and the Public Safety Training Package, which promotes qualification levels, competence standards, and inter-sector integration of educational programs. The role of international structures, such as INSARAG, the EU Civil Protection Mechanism, and the NFPA, is

highlighted to ensure the professional training of frontline workers and the mutual cooperation of emergency services. Furthermore, the study investigates how cross-border joint exercises facilitate the harmonization of operational protocols, allowing diverse national teams to function as a unified force during large-scale disasters. Special attention is paid to the digital transformation of emergency pedagogy, specifically the use of Virtual Reality and Augmented Reality to replicate high-stress environments without physical risk.

The article analyzes the combination of formal and informal training, simulation exercises, mentoring, and lifelong professional development, while also emphasizing the importance of practice as a key element of learning organizations. This analysis underscores a shift toward a multi-hazard approach, where training curricula are increasingly designed to prepare personnel for a broad spectrum of overlapping threats. Additionally, by examining the psychological aspects of preparedness, the text notes that mental resilience and ethical decision-making have become as foundational to professional standards as technical proficiency. It is concluded that current technologies, updated standards, and interdepartmental coordination create new opportunities for the preparation of personnel, ensure the effective exchange of knowledge, and develop leadership competencies within the management of critical situations. Ultimately, the research suggests that the future of emergency service education lies in a modular, data-driven framework that can rapidly adapt to emerging global risks, such as climate-driven catastrophes and cyber-physical threats.

Keywords: emergency management, emergency education, professionalization, qualification standards, quality of education, international practices, formal and informal education, simulation trainings, mentoring, competence approach.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Сучасне глобальне середовище характеризується зростанням динаміки та інтенсивності кризових явищ. Ескалація геополітичних конфліктів, прискорені кліматичні зміни, що спричиняють масштабні природні катастрофи, та технологічні ризики (зокрема, загрози кібербезпеці критичної інфраструктури) актуалізують проблематику ефективного реагування на надзвичайні ситуації (НС) та виводять її на стратегічний рівень національної безпеки. У цих умовах ключовим чинником стійкості національних систем цивільного захисту є якість освіти та рівень професійної готовності її керівного складу.

Проблема полягає в асиметрії між зростаючою складністю та багатовекторністю сучасних кризових викликів (гібридні загрози, масові переміщення населення, комплексні медико-біологічні ризики) та традиційними, інколи інерційними, підходами до підготовки управлінців у цій сфері. Існуючі національні системи підготовки часто орієнтовані на сценарії минулого, не повною мірою інтегрують міждисциплінарні знання (менеджмент ризиків, психологія кризових комунікацій, стратегічний аналіз) та інноваційні технології (симуляційне моделювання, великі дані, штучний інтелект) у навчальний процес.

Досвід зарубіжних країн становить особливу цінність, оскільки демонструє перевірені практики стратегічного управління, інтегрованого планування та використання сучасних освітніх технологій, що сприяють формуванню компетентностей кризового лідерства. Осмислення таких підходів є важливим для адаптації найкращих моделей до українського контексту, підвищення ефективності національної системи цивільного захисту та зміцнення кадрового потенціалу у сфері безпеки й реагування на надзвичайні ситуації. Відтак, актуальність проблеми визначається об'єктивною потребою в науково обґрунтованій модернізації національної системи підготовки керівних кадрів сфери управління надзвичайних ситуацій на основі критичного осмислення та синтезу найкращих світових практик.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Література з тематики дослідження фокусується на трьох взаємопов'язаних вимірах: перший - професіоналізація й сертифікація кадрів; другий -

забезпечення якості та стандартизація освітніх програм; третій - сучасні навчальні та організаційні підходи до підготовки керівників сфери управління надзвичайними ситуаціями. Професіоналізм як процес, тісно пов'язаний із сертифікацією та формальними кваліфікаціями розглядають Р. Діппі та інші. Стандарти для програм вищої освіти з управління надзвичайними ситуаціями, фрагментацію програм і впровадження доказово-обґрунтованих навчальних модулів аналізував Б.Брукс, В.Іграм, І.Манок, Дж.Рего, Г.ФітцДжеральд та інші. Манок І, крім цього, висвітлював еволюцію вищої освіти в сфері НС в Австралії, наголошуючи, що лише курсів і семінарів недостатньо, потрібні альянси між провайдерами освіти і практикуючими організаціями. Різноманітні форми підготовки керівників надзвичайних ситуацій (симуляції, тренінги на полігонах, рольові ігри та практичні вправи) досліджували Г.ФітцДжеральд та інші. Тему спільнот практиків розкривають класичні праці Е.Оборн, Й.Стайнерт, Е.Уенгер, В. Хендлі та інші для підвищення навчання в рятувальних підрозділах. Сенге П. вивчав «організації, що навчаються» у контексті служб реагування, підкреслюючи важливість інституційної культури, що підтримує навчання на всіх рівнях. Загалом, різноманітні наукові, документальні та аналітичні джерела доводять, що якісна освітня підготовка керівного складу служб з надзвичайних ситуацій поєднує формалізовану сертифікацію, стандарти якості та практико-орієнтовані методи навчання. Приклад Австралії (AQF, PUA, GEDMS) демонструє цілісну систему, яка може бути взірцем, хоча її адаптація потребує критичного осмислення локальних потреб, ресурсних обмежень та швидких змін освітніх технологій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є комплексний аналіз та наукове обґрунтування ключових підходів, методів та організаційних моделей освітньої підготовки керівного складу служб із надзвичайних ситуацій у провідних зарубіжних країнах.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Надзвичайні ситуації (події, інциденти) варіюються від окремих аварій до наслідків лісових пожеж, повеней тощо. Надзвичайні ситуації виникають внаслідок стихійного лиха, вчинення терористичних актів, санітарно-епідеміологічного захворювання та техногенних катастроф [3, с. 214]. У країнах світу функціонують загальнодержавні системи захисту, які включають у себе сили національного (загальнодержавного), регіонального (федерального) та місцевого (муніципального) рівня, а також приватні рятувальні служби, підрозділи яких як розміщуються на території однієї держави, так і діють на території декількох держав [1, с. 6]. Особи, які керують цими подіями, потребують компетентностей (знань, навичок та здібностей), що дозволяють їм управляти запобіганням, підготовкою до, реагуванням на надзвичайні ситуації та відновленням після них.

Терміни «управління надзвичайними ситуаціями» та «управління інцидентами» використовуються у закордонній практиці як взаємозамінні. У цьому контексті, Діппі Р. [10, с. 56] зазначає, що «управління надзвичайними ситуаціями» визначається як таке, що включає всі аспекти запобігання, підготовки, реагування та відновлення після надзвичайної ситуації. Таке використання терміну «надзвичайна ситуація» є ширшим, ніж використання терміну «інцидент», яке зосереджується переважно на аспектах реагування та відновлення після надзвичайної ситуації.

Розглянемо конкретний приклад освітньої підготовки фахівців і керівників зі сфери надзвичайних ситуацій в Австралії. В цій країні освіта та навчання надаються в межах Австралійської рамки кваліфікацій, яка: враховує різноманітність в освіті та навчанні, підтримує стабільні результати, забезпечує подальші шляхи для студентів, підтримує навчання протягом усього життя, підвищує мобільність студентів, забезпечує узгодження з міжнародними системами [7, с. 8].

Рамка передбачає 10 рівнів освіти та навчання, починаючи з рівня сертифіката про старшу середню освіту та ще 10 рівнів подальшої освіти та навчання. Кожен рівень дорівнює

стандартизованому типу кваліфікації, де 1 рівень навчання дорівнює сертифікату I, 7 рівень дорівнює ступеню бакалавра та 10 рівень дорівнює ступеню доктора [7, с. 14-18].

Рівні Австралійської рамки кваліфікацій (Australian Qualifications Framework – AQF) [5, с. 1-10]:

AQF 1 – Certificate I. Базові навички для виконання простих завдань під керівництвом.

AQF 2 – Certificate II. Рутинні професійні навички; часткова самостійність у роботі.

AQF 3 – Certificate III. Поглиблені практичні навички; самостійне виконання завдань у робочих ситуаціях.

AQF 4 – Certificate IV. Спеціалізовані технічні навички; вирішення нетипових завдань.

AQF 5 – Diploma. Професійні знання середнього рівня; застосування рішень у змінному середовищі.

AQF 6 – Advanced Diploma / Associate Degree. Поглиблена професійна підготовка; управління складними процесами та проектами.

AQF 7 – Bachelor Degree. Ступінь бакалавра. Академічні та професійні знання для самостійної діяльності; фундаментальна підготовка фахівця.

AQF 8 – Bachelor Honours / Graduate Certificate / Graduate Diploma. Спеціалізовані знання і аналітичні навички; перехід до наукової чи висококваліфікованої професійної діяльності.

AQF 9 – Master Degree. Ступінь магістра. Високий рівень спеціалізації, дослідницькі та професійні компетентності; вирішення складних проблем.

AQF 10 – Doctoral Degree (PhD). Ступінь доктора філософії. Найвищий рівень кваліфікації; оригінальні дослідження, створення нових знань та практик.

Сектор вищої освіти включає австралійські кваліфікації від рівня 5 (диплом) до рівня 10 (докторський) і регулюється Агентством з питань вищої освіти та стандартів якості (Tertiary Education Quality and Standards Agency TEQSA) [20]. TEQSA веде реєстр самоакредитованих та несамоакредитованих провайдерів освіти. Усі австралійські університети є самоакредитованими, а 113 інших постачальників акредитовані TEQSA [14]. Кожен із самоакредитованих провайдерів освіти визначає, акредитує та надає кваліфікації відповідно до Австралійської рамки кваліфікацій. Несамоакредитовані провайдери повинні мати свої курси, акредитовані TEQSA [4]. Цей процес акредитації дозволяє надавати низку кваліфікацій у системі вищої освіти. Кожна має різну спрямованість, деякі з яких містяться в центральному реєстрі, а інші доступні на вебсайтах університетів.

Говорячи про підготовку керівників сфери управління надзвичайних ситуацій, варто зосередитися на питаннях їх професіоналізму. Поняття професіоналізму напряму пов'язане із отриманням формальної кваліфікації [10, с. 57], зокрема, професійної кваліфікації з управління надзвичайними ситуаціями, яка, наприклад, в Австралії, отримується в рамках Пакету навчання з питань громадської безпеки (Public Safety Training Package) і включає 31 кваліфікацію від 2-го (Сертифікат II) до 8-го рівня (Сертифікат випускника професійної освіти) у галузевих сферах: пожежну службу, поліцію, службу надзвичайних ситуацій, біобезпеку та ліквідацію наслідків розливів нафти [8, с. 32-36], а також з 2020 р. безпеку громади та лідерство в кризових ситуаціях [9]. Потенційними студентами цих кваліфікацій є пожежні та аварійно-рятувальні служби, а також інші служби реагування, такі як охорона здоров'я, біобезпека, поліція та організації, що проводять відновлювальні операції. Зазначене свідчить про те, що управління надзвичайними ситуаціями в Австралії рухається шляхом професіоналізації, яка підтримується кваліфікацією, підготовкою, освітою та досвідом.

Навчальний пакет визначається як набір індивідуальних стандартів компетентності, включаючи їх рекомендації щодо оцінювання. Пакети компетенцій, що складають акредитовану кваліфікацію, задокументовані та представлені таким чином, щоб забезпечити узгодженість, надійність, гнучкість у навчанні та оцінюванні [8, с. 96-97].

Кваліфікації Сертифіката II та III належать до галузей, що застосовуються до навчання

тих, хто виконує ролі типу членів команди. Сертифікат IV застосовується до осіб, які обіймають керівні посади.

Пакет навчання з питань громадської безпеки визнає, що знання, навички та вміння, необхідні тим, хто працює у сфері управління надзвичайними ситуаціями, є широкими та не можуть бути задокументовані в одному навчальному пакеті. З цією метою Пакет навчання з питань громадської безпеки включає частини інших навчальних пакетів з таких галузей, як сільське господарство, бізнес-послуги, комунальні послуги, послуги з нерухомості, лісове господарство, охорона здоров'я, інформація та зв'язок, місцеве самоврядування, водне господарство, управління державним сектором, спортом та фітнесом, туризмом, навчанням та освітою, морським та іншим транспортом і логістикою [8, с. 73-79].

У рамках навчального пакету 2 кваліфікації стосуються управління надзвичайними ситуаціями. Це Диплом (рівень 5) - Диплом з громадської безпеки (Управління надзвичайними ситуаціями) та Розширений диплом (рівень 6) – Розширений диплом з громадської безпеки (Управління надзвичайними ситуаціями). Ці кваліфікації були переглянуті та оновлені у грудні 2020 року [9].

Манок І. описав розвиток вищої освіти з управління надзвичайними ситуаціями в Австралії [13, с. 4-6] з моменту її започаткування в 1993 році з Дипломом молодшого спеціаліста (приблизно дорівнює 6 рівню Австралійської кваліфікаційної рамки) до низки кваліфікацій від бакалаврського ступеня (7 рівень) до магістра (9 рівень). Зокрема, І.Манок зазначив, що розвиток вищої освіти був необхідним, оскільки «надання навчальних курсів, семінарів та конференцій, пов'язаних з діяльністю в сфері НС, є лише частиною освітньої підтримки, необхідної організаціям та персоналу з управління надзвичайними ситуаціями» [13, с. 5]. Манок І. дійшов висновку, що потрібна подальша робота для розвитку ефективних альянсів між постачальниками освітніх послуг, щоб «дозволити закладам вищої освіти пропонувати програми, які принесуть користь системі управління надзвичайними ситуаціями, покращуючи їхній професіоналізм, можливості та обслуговування громади» [13, с. 6].

Загальні стандарти управління надзвичайними ситуаціями та стихійним лихом (Generic Emergency and Disaster Management Standards - GEDMS) були розроблені у 2017 році після ретельного огляду вищої освіти з управління надзвичайними ситуаціями в Австралії та Новій Зеландії [11]. GEDMS були розроблені з огляду на потреби в «освітній програмі, що базується на доказах, розробленій для інформування про програми закладів вищої освіти з управління надзвичайними ситуаціями та стихійними лихами» [11, с. 4]. Було зазначено, що без стандартів багато постачальників вищої освіти зосереджувалися на контексті, який привнесли до програм ті, хто розробляв навчальні матеріали ([11, с. 4]). У GEDMS зазначено, що вища освіта повинна охоплювати сфери знань, навичок та їх застосування для підтримки розвитку програм вищої освіти для керівників з надзвичайних ситуацій задля отримання ними бакалаврського ступеня (рівень 7) та вище.

У 2022 році в Австралії були внесені зміни до Пакету навчання з питань громадської безпеки. Перший блок змін запропонував вдосконалену підготовку з відновлювальних практик (відновлювальних робіт), включаючи конкретні компетенції та повну кваліфікацію. Другий блок змін передбачав додаткові компетенції для Диплому та Розширеного Диплому з громадської безпеки (управління надзвичайними ситуаціями) та додаткову спеціальну кваліфікацію з управління надзвичайними ситуаціями на рівні Сертифіката IV (Австралійські галузеві стандарти [6]).

Загалом підготовка керівників служб з надзвичайних ситуацій у зарубіжних країнах базується на поєднанні сучасних освітніх програм, практик та тренінгів, а також навчальних заходів в межах міжвідомчої координації. У більшості держав існують спеціалізовані навчальні заклади, академії цивільного (громадського) захисту або національні школи управління кризами, які формують компетентності майбутніх керівників відповідно до

міжнародних стандартів. Це, наприклад, INSARAG (International Search and Rescue Advisory Group) - Міжнародна консультативна група з пошуку та рятування, створена під егідою ООН, яка розробляє стандарти, методики та процедури для міжнародних рятувальних команд, сертифікує їх і координує взаємодію під час великих катастроф; EU Civil Protection Mechanism (CPM) – Механізм цивільного захисту Європейського Союзу - система ЄС, спрямована на координацію реагування на надзвичайні ситуації в межах ЄС та за його межами, яка забезпечує спільні тренінги, сертифікацію модулів реагування, обмін ресурсами та швидку допомогу державам, що постраждали від криз; NFPA (National Fire Protection Association) - Національна асоціація протипожежного захисту США, що встановлює міжнародно визнані стандарти безпеки, пожежного захисту, аварійно-рятувальних робіт, управління ризиками та підготовки персоналу.

Система підготовки зазвичай включає такі ключові компоненти:

1. Професійна освіта і спеціалізовані програми, в межах яких керівники проходять навчання в університетах та академіях, де вивчають менеджмент ризиків, кризове управління, лідерство в екстремальних умовах, стратегічне планування й координацію між службами.

2. Практичні тренінги та симуляції, коли застосовуються полігони, навчально-тренувальні центри та симуляційні комплекси, де моделюються пожежі, техногенні аварії, повені, терористичні загрози. Особливий акцент робиться на відпрацюванні взаємодії між поліцією, медиками, військовими та службами порятунку.

3. Міжнародна взаємодія та обмін досвідом, в межах яких керівний склад активно залучають до міжнародних курсів під егідою НАТО, ЄС, ООН, де поглиблюються навички міждержавної координації, спільних рятувальних операцій і гуманітарного реагування.

4. Програми з розвитку компетентностей кризового лідерства та психологічної стійкості: ухвалення рішень у невизначеності, управління персоналом у стресових умовах, комунікація з населенням і медіа, підтримка моральної готовності підлеглих.

5. Оновлення знань протягом кар'єри у межах системи безперервного професійного розвитку: обов'язкові курси підвищення кваліфікації, перепідготовка, сертифікація за новими стандартами безпеки.

Навчання персоналу, залученого до реагування на надзвичайні ситуації, є поєднанням зовнішнього та внутрішнього навчання, причому більшість інституцій використовують комбінацію обох типів. Важливо, щоб персонал, залучений до реагування на надзвичайні ситуації, мав перспективи розвитку.

Існують різні варіанти навчання для персоналу з реагування на надзвичайні ситуації.

Формальна освіта з управління надзвичайними ситуаціями. Формальна освіта може включати акредитоване або неакредитоване навчання. Навчання може бути необхідним (обов'язковим) або за власним бажанням. Головне - забезпечити, щоб персонал, задіяний у реагуванні на надзвичайні ситуації, мав офіційну кваліфікацію. Це не лише для того, щоб допомогти особі виконувати свою роль та розвивати свою кар'єру, але й для ефективності діяльності інституції. Національні затверджені вимоги до формальної освіти для різних ролей у сфері реагування на надзвичайні ситуації значно відрізняються в галузі. Від деяких вимагається відповідна підготовка з компетенцій, тоді як інші потребують підготовки суто з управління надзвичайними ситуаціями. Офіцери зв'язку визначені як одна з ключових функціональних ролей, де навчання має пріоритет над іншими функціональними ролями. Їхня підготовка включає навчання на основі компетенцій та з інформаційно-електронних технологій.

Узагальнюючи вищезазначене, вважаємо, що компетентнісний підхід у публічному управлінні сприяє формуванню прозорої системи управління персоналом, яка зменшує простір для неефективності та корупційних практик; створенню єдиних стандартів професійної поведінки, що підсилюють довіру громадськості до державних інституцій;

покращенню якісних характеристик службовців, що підвищує загальну продуктивність та результативність державної служби; інтеграції безперервного професійного розвитку у систему державної служби, що адаптує кадровий потенціал до викликів сучасного суспільства.

Неформальна освіта. Формальна освіта посилюється застосуванням навичок та процедур реагування на надзвичайні ситуації в рольових іграх на випадок інцидентів. Симуляції є можливістю не лише для перевірки процедур реагування на інциденти, але й для навчання команди реагувати на інциденти для, зокрема, контролерів інцидентів. Неформальна підготовка є середовищем для відпрацювання навичок реагування на надзвичайні ситуації та перевірки планів реагування. Симуляції інцидентів тренують персонал у реагуванні на надзвичайні ситуації в умовах стресу. Персонал щодо реагування на надзвичайні ситуації може виконувати різні ролі в симуляції, поступово переходячи до ролей з більшою відповідальністю. Наприклад, молодші інженери або молодший операційний персонал можуть виконувати ролі по заповненню журналу НС, а потім переходити до ролей з більшою відповідальністю. Старший менеджер може розпочати з посади планувальника або заступника контролера інцидентів.

Коучинг та наставництво. Розпочавши діяльність з управління надзвичайними ситуаціями, посадовець може здійснювати подальше навчання. Наприклад, у формі системи «приятель» або «зателефонуй другу». Адже навчання та навіть симуляції не можуть повністю підготувати особу до всього спектру потенційних інцидентів, з якими протягом своєї кар'єри стикався, зокрема, фахівець з досвідом. Наставництво зазвичай включає співробітника з достатнім досвідом реагування на інциденти. Наставником також може бути експерт з певної предметної сфери. Значна частина наставництва відбувається у формі обговорення інцидентів та регулярних зустрічей з контролером інцидентів, під час яких обговорюються інциденти та надається зворотний зв'язок. Інший варіант - дозволити менш досвідченому персоналу спостерігати за досвідченими контролерами інцидентів. Це може бути формалізовано як частина навчання і реалізуватися задля того, щоб вселити впевненість у тому, що з часом менш досвідчений персонал зможе впоратися з реагуванням на надзвичайні ситуації на належному рівні.

На додаток до зазначених, у світі використовуються також *різні спільноти (об'єднання) практиків* [16]. Спільноти практиків визнаються як соціальні структури, де фахівці-практики об'єднуються навколо спільного досвіду, беруть участь у постійному навчанні та співпраці [12]. У спільнотах практиків навчання відбувається шляхом організації дискусій, визнання інших точок зору [15]. Для таких організацій, як рятувальна служба, спільноти практиків є корисними, оскільки вони сприяють обміну знаннями, спільному вирішенню проблем, професійному розвитку та підвищують ефективність організації [19]. Навчання відбувається як у межах окремих спільнот практиків, так і між ними. Завдяки цьому рятувальники отримують можливість здобувати нові знання у своїх командах, інших підрозділах організації та через зовнішні професійні мережі. У таких спільнотах фахівці сфери надзвичайних ситуацій навчаються через наслідування та обмін досвідом, поступово формуючи необхідні компетентності та досягаючи професійної майстерності.

Спільноти практиків є ключовим елементом «організації, що навчається» - це соціальні групи, які завдяки спільному навчанню, взаємопідтримці та співпраці зміцнюють як власний потенціал, так і ефективність інституції загалом. Вони створюють умови для об'єднання команд у групи зі спільними інтересами, професійним досвідом, ролями або географічною близькістю, що сприяє більш гнучкому та результативному обміну знаннями.

Роль безпосередньо самих інституцій (служб, агенцій тощо) також є ключовою у сприянні навчанню. Інституції, які успішно сприяють навчанню, мають деякі спільні характеристики: участь у кількох спільнотах, забезпечення доступу до можливостей навчання, визнання працівника як учня на робочому місці, гнучкість у роботі, чіткі

очікування щодо ролей, що виконуються, постійна підтримка та сприяння побудові стосунків [18]. У ширшому дискурсі навчання на робочому місці, сама «концепція організації, що навчається», означає здатність інституції сприяти навчанню та трансформуватися [17].

У системах управління надзвичайними ситуаціями сучасні програми та технічне оснащення відкривають нові можливості для навчання персоналу й упровадження інновацій через спільноти практиків. Це особливо важливо у випадках, коли технології є новими або малознайомими для більшості співробітників. За появи нових викликів лише окремі фахівці володіють необхідним досвідом для ухвалення рішень, тож організація має формувати ефективні механізми обміну знаннями та передовими практиками.

Адаптація та впровадження в практичну діяльність зарубіжного досвіду є надзвичайно актуальним для України через те, що незалежно від того, де відбулась надзвичайна ситуація, аналіз недоліків організації управління в умовах надзвичайних ситуацій дає можливість урахувати прорахунки і не допустити їх у майбутньому [2, с. 68]. Окреслені особливості підготовки керівного складу сфери надзвичайних ситуацій демонструють корисні уроки для України: синхронізація програм із оперативними вимогами, а саме - розробка навчальних модулів у тісній співпраці з практиками (практико-орієнтований підхід), створення мережевих та міжсекторальних альянсів співпраці між профільними закладами вищої освіти, службами та міжнародними ініціативами, щоб стандарти базувалися на актуальних практиках; впровадження змішаних методів навчання з комбінуванням симуляції, наставництва та онлайн-курсів для масштабованості та доступності профільної освіти; впровадження системи оцінювання ефективності підготовки, включно з індикаторами застосування знань у реальних надзвичайних ситуаціях.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Зарубіжний досвід демонструє комплексний, багаторівневий підхід до підготовки керівників служб з надзвичайних ситуацій, який поєднує професійну освіту, практику, міжнародне співробітництво та розвиток управлінських компетентностей для ефективного реагування на кризи різного масштабу.

Підготовка керівного складу служб з надзвичайних ситуацій у зарубіжних країнах характеризується високим рівнем професіоналізації, стандартизації та інтеграції міжвідомчих підходів. Аналіз австралійської моделі продемонстрував, що сучасні кваліфікаційні рамки та навчальні пакети забезпечують чітку структуру компетентностей, необхідних для ефективного управління надзвичайними ситуаціями, а також створюють можливості для гнучкого та безперервного професійного розвитку персоналу.

Комплексна система навчання, що включає формальну освіту, практичні тренінги, симуляції, наставництво та участь у спільнотах практиків, сприяє розвитку керівників щодо оволодіння необхідними лідерськими, комунікаційними та технічними компетентностями. Спільноти практиків виступають важливим інструментом накопичення й поширення знань, а також сприяють формуванню «організацій, що навчаються».

Загалом зарубіжний досвід демонструє, що ефективна підготовка керівного складу можливе лише за умови поєднання сучасних технологій, міждисциплінарних освітніх програм, безперервного професійного розвитку та інституційної підтримки. Ці підходи можуть бути корисними для України з урахуванням сучасних викликів та необхідності посилення стійкості державних інституцій.

У той же час, недостатня увага до систематичного, порівняльного аналізу передового досвіду зарубіжних країн у сфері підготовки керівного складу служб із НС створює наукову лакуну. Зокрема, відсутні комплексні дослідження, які б систематизували інституційні моделі та визначили ключові компетенції кризового лідерства у сфері надзвичайних ситуацій (наприклад, прийняття рішень за умов високої невизначеності, міжвідомча координація, психологічна стійкість), обґрунтували шляхи адаптації та імплементації міжнародних

стандартів у вітчизняну систему підготовки з урахуванням специфіки внутрішніх загроз та ресурсних обмежень.

Список використаних джерел

1. Григоренко Н. Зарубіжний досвід побудови систем надання державних послуг у сфері цивільного захисту. *Теорія та практика державного управління*. Вип. 2 (49). 2015. С. 1-8. URL: http://www.repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/8694/3/ХарИ%20НАДУ_2_49_2015_статья.pdf
2. Іванова Т. Світовий досвід державного управління ризиками виникнення надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 31 (70). № 4. 2020. С. 65-68. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.4/10>
3. Хитра О. Особливості діяльності державної служби з надзвичайних ситуацій щодо реалізації державної політики у сфері цивільного захисту населення. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. Випуск 32. 2022. С. 212-219. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.6641300>
4. Applying for self-accrediting authority. Tertiary Education Quality and Standards Agency. 2017. URL: www.teqsa.gov.au/applying-self-accreditation.
5. AQF levels. URL: https://www.aqf.edu.au/framework/aqf-levels?utm_source=chatgpt.com
6. Australian Industry Standards. *Industry Projects - Public Safety*. 2022. URL: <https://www.australianindustrystandards.org.au/industry-projects/publicsafety/>
7. Australian Qualifications Framework. Australian Qualifications Framework Council. 2013. *Adelaide South Australia*. URL: www.aqf.edu.au/sites/aqf/files/aqf-2nd-edition-january-2013.pdf.
8. Commonwealth of Australia. PUA12 Public Safety Training Package. Department of Education and Training. Canberra Australia: Australian Government. 2018. URL: <https://training.gov.au/Home/Tgav>.
9. Department of Education Skills and Employment. *Training Package Details - PUA*. 2020. URL: <https://training.gov.au/Training/Details/PUA>.
10. Dippy R. Professionalism: certification for emergency management leaders. *Australian Journal of Emergency Management*. Vol. 35. № 4. 2020. P.56–60. URL: <https://knowledge.aidr.org.au/resources/ajem-october-2020-professionalism-certification-for-emergency-management-leaders/>.
11. FitzGerald G., Rego J., Ingham V., Brooks B., Cottrell A., Manock I., Surjan A., Mayner L., Webb C., Maguire B., Crawley H., Mooney J., Toloo S., Archer F. Teaching emergency and disaster management in Australia: Standards for higher education providers. *Australian Journal of Emergency Management*, Monograph. № 1. 2017. URL: https://knowledge.aidr.org.au/media/4390/ajem_monograph_no1.pdf.
12. Handley K., Sturdy A., Fincham R., Clark T. Within and Beyond Communities of Practice: Making Sense of Learning Through Participation, Identity and Practice. *Journal of Management Studies* № 43 (3). 2006. P. 641-653. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00605.x>
13. Manock I. D. Tertiary emergency management education in Australia. *Australian Journal of Emergency Management*. Vol. 16. № 1. P. 9. URL: <https://ajem.infoservices.com.au/downloads/AJEM16-02-03>
14. National Register. *Tertiary Education Quality and Standards Agency*. 2017. URL: www.teqsa.gov.au/national-register.
15. Oborn E., Dawson S. Learning across Communities of Practice: An Examination of Multidisciplinary Work. *British Journal of Management*. № 21 (4). 2010. P. 843-858. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00605.x>

<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00684.x>

16. Promoting learning in the rescue department: A community of practice perspective. Filip Sever University of Lapland & Kajaani University of Applied Sciences. *European Journal for Research on the Education and Learning of Adults*. 2025. P. 1-16.

17. Senge P. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday/Currency. 1990. 24 p.

18. Steinert Y. *Learning from Experience: From Workplace Learning to Communities of Practice*. Innovation and Change in Professional Education Faculty Development in the Health Professions. Vol. 11. Springer Netherlands. 2025. P. 151-171. DOI: 10.1007/978-981-97-9372-3_7

19. Wenger E. *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press. Jun 2003. *Journal of Mathematics Teacher Education*. № 6 (2). 1998. P. 185-194. DOI: 10.1023/A:1023947624004

20. What we do. Tertiary Education Quality and Standards Agency. 2017. URL: www.teqsa.gov.au/what-we-do.

References

1. Hryhorenko N. Zarubizhnyi dosvid pobudovy system nadannia derzhavnykh posluh u sferi tsyvilnoho zakhystu [Foreign experience in building systems for providing public services in the field of civil protection]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*. Vyp. 2 (49). 2015. S. 1-8. Retrieved from: http://www.repositc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/8694/3/ХарИ%20НАДУ_2_49_2015_статья.pdf [in Ukrainian].

2. Ivanova T. Svitovi dosvid derzhavnoho upravlinnia ryzykamy vynyknennia nadzvychainykh sytuatsii tekhnogennoho ta pryrodnoho kharakteru [World experience in public administration of risks of emergencies of a technogenic and natural nature]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho*. Serii: Derzhavne upravlinnia. Tom 31 (70). № 4. 2020. S. 65-68.. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.4/10> [in Ukrainian].

3. Khytra O. Osoblyvosti diialnosti derzhavnoi sluzhby z nadzvychainykh sytuatsii shchodo realizatsii derzhavnoi polityky u sferi tsyvilnoho zakhystu naseleння [Peculiarities of the activities of the public service in emergencies regarding the implementation of state policy in the field of civil protection of the population]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*. Serii ekonomichna. Serii yurydychna. Vypusk 32. 2022. S. 212-219. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.6641300> [in Ukrainian].

4. Applying for self-accrediting authority (2017). Tertiary Education Quality and Standards Agency. Retrieved from: www.teqsa.gov.au/applying-self-accreditation.

5. AQF levels. Retrieved from: https://www.aqf.edu.au/framework/aqf-levels?utm_source=chatgpt.com [in English].

6. Australian Industry Standards. Industry Projects - Public Safety (2022). Retrieved from: <https://www.australianindustrystandards.org.au/industry-projects/publicsafety/> [in English].

7. Australian Qualifications Framework (2013). Australian Qualifications Framework Council. Adelaide South Australia. Retrieved from: www.aqf.edu.au/sites/aqf/files/aqf-2nd-edition-january-2013.pdf [in English].

8. Commonwealth of Australia. PUA12 Public Safety Training Package. Department of Education and Training (2018). Canberra Australia: Australian Government. Retrieved from: <https://training.gov.au/Home/Tgav>. [in English].

9. Department of Education Skills and Employment (2020). Training Package Details – PUA. Retrieved from: <https://training.gov.au/Training/Details/PUA>. [in English].

10. Dippy R. (2020) Professionalism: certification for emergency management leaders. *Australian Journal of Emergency Management*. Vol. 35. № 4. P.56–60. Retrieved from: <https://knowledge.aidr.org.au/resources/ajem-october-2020-professionalism-certification-for->

emergency-management-leaders/ [in English].

11. FitzGerald G., Rego J., Ingham V., Brooks B., Cottrell A., Manock I., Surjan A., Mayner L., Webb C., Maguire B., Crawley H., Mooney J., Toloo S., Archer F. (2017) Teaching emergency and disaster management in Australia: Standards for higher education providers. Australian Journal of Emergency Management, Monograph. № 1. Retrieved from: https://knowledge.aidr.org.au/media/4390/ajem_monograph_no1.pdf [in English].

12. Handley K., Sturdy A., Fincham R., Clark T. (2006) Within and Beyond Communities of Practice: Making Sense of Learning Through Participation, Identity and Practice. Journal of Management Studies № 43 (3). P. 641-653. Retrieved from: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00605.x> [in English].

13. Manock I. D. (2001) Tertiary emergency management education in Australia. Australian Journal of Emergency Management. Vol. 16. № 1. P.9. Retrieved from: https://ajem.infoservices.com.au/downloads/AJEM_16-02-03 [in English].

14. National Register (2017). Tertiary Education Quality and Standards Agency. Retrieved from: www.teqsa.gov.au/national-register. [in English].

15. Oborn E., Dawson S. (2010). Learning across Communities of Practice: An Examination of Multidisciplinary Work. British Journal of Management. 21 (4). P. 843-858. Retrieved from: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00684.x> [in English].

16. Promoting learning in the rescue department: A community of practice perspective (2025). Filip Sever University of Lapland & Kajaani University of Applied Sciences. European Journal for Research on the Education and Learning of Adults. 2025. P. 1-16. [in English].

17. Senge P. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday/Currency. 24 p. [in English].

18. Steinert Y. (2025). Learning from Experience: From Workplace Learning to Communities of Practice. Innovation and Change in Professional Education Faculty Development in the Health Professions. Vol. 11. Springer Netherlands. 2025. P. 151-171. DOI: 10.1007/978-981-97-9372-3_7 [in English].

19. Wenger E. (1998). Communities of practice: Learning, meaning, and identity. Cambridge University Press. Jun 2003. Journal of Mathematics Teacher Education. №. 6 (2). P.185-194. DOI: 10.1023/A:1023947624004 [in English].

20. What we do (2017). Tertiary Education Quality and Standards Agency. Retrieved from: www.teqsa.gov.au/what-we-do. [in English].