

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. 2026. № 5.

ISSN 2307-2156



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.5.3>

УДК 351/354 : 35.07 : 35.08 : 378

С. М. Приліпко,

д. держ. упр, доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Державний торговельно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6116-328X>

РОЗВИТОК Е-УРЯДУВАННЯ ТА ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

S. Prylipko,

Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor,

Professor at the Department of Public Administration,

State University of Trade and Economics

DEVELOPMENT OF E-GOVERNANCE AND DIGITAL COMPETENCIES OF PUBLIC SERVANTS IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTING UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION POLICY

У статті розглянуто особливості розвитку е-урядування та формування цифрових компетентностей публічних службовців у контексті реалізації євроінтеграційної політики України. Проаналізовано стратегічні та

нормативно-правові документи, що визначають пріоритети цифрової трансформації системи публічного управління, впровадження електронних публічних послуг, удосконалення цифрової інфраструктури та професійної публічної служби. На основі результатів досліджень НАДС визначено потреби публічних службовців у підвищенні кваліфікації з цифрової грамотності та кібербезпеки в умовах сучасних безпекових викликів. Обґрунтовано необхідність удосконалення програм професійної підготовки публічних службовців з урахуванням специфіки виконання посадових обов'язків. Реалізація запропонованих підходів сприятиме удосконаленню необхідних компетентностей з питань кібербезпеки, захисту інформації, забезпечення стійкості інформаційної інфраструктури, використання інструментів штучного інтелекту в управлінських процесах та е-документообігу відповідно до європейських стандартів цифрового врядування.

The article examines the peculiarities of the development of e-governance and the formation of digital competencies of public servants in the context of the implementation of Ukraine's European integration policy. Strategic and regulatory documents defining the priorities of digital transformation in the public administration system, implementation of electronic public services, modernization of digital infrastructure, and development of a professional civil service are analysed. It is established that digitalization has become an important instrument for strengthening the institutional capacity of public authorities, improving the accessibility and quality of public services, ensuring transparency of administrative processes, and enhancing interaction between the state, citizens, and business entities. Particular attention is devoted to the role of digital competencies in the professional activity of public servants amid digital transformation, martial law, and European integration reforms. The study substantiates that the effective implementation of e-governance instruments, electronic document management, digital platforms, state registers, electronic identification systems, and data management technologies requires a high level of digital literacy, cybersecurity

skills, and the ability to work with modern information and communication technologies. It is emphasized that cybersecurity is becoming an integral component of the professional activity of public servants in the context of growing cyber threats and attacks on public authorities and critical infrastructure facilities. Based on the analysis of the National Agency of Ukraine on Civil Service research findings, the needs of public servants for advanced training in digital literacy and cybersecurity are identified. The study substantiates the necessity of improving professional training programs through differentiated educational modules, the use of artificial intelligence technologies in administrative processes, and modernization of master's educational programs in specialty D4 "Public Management and Administration" in accordance with European standards of digital governance.

Ключові слова: *публічне управління, цифрова трансформація, е-урядування, е-документообіг, публічні службовці, цифрові компетентності, професійний розвиток, цифрова грамотність, євроінтеграційні процеси.*

Keywords: *public administration, digital transformation, e-governance, e-document management, public servants, digital competencies, professional development, digital literacy, European integration processes.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Процеси європейської інтеграції України супроводжуються системною трансформацією публічного управління, що передбачає адаптацію діяльності органів публічної влади до стандартів ЄС з дотриманням принципів цифрового врядування, відкритості, інтероперабельності та сервісної орієнтованості. У цьому контексті розвиток е-урядування стає одним із пріоритетних напрямів модернізації системи публічного управління та важливим інструментом реалізації євроінтеграційного курсу України. Цифровізація управлінських процесів сприяє підвищенню ефективності функціонування публічних інституцій, забезпеченню кращій

доступності населення до адміністративних послуг, удосконаленню електронної взаємодії між державою, громадянами та бізнесом.

Особливої актуальності набуває питання розвитку цифрових компетентностей публічних службовців, здатних реалізовувати державну політику у сфері цифрової трансформації. Застосування у практичній діяльності е-документообігу, цифрових платформ, державних реєстрів, систем електронної ідентифікації та аналітичних інструментів вимагає від державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування належного рівня професійної підготовки, вміння працювати з цифровими даними, забезпечувати захист інформації та дотримуватися сучасних стандартів управлінської діяльності. У цьому контексті цифрові компетентності поступово перетворюються на одну з базових складових професійної спроможності публічної служби та важливу передумову ефективної імплементації публічної служби до *acquis* ЄС.

Додаткового значення розвиток цифрової грамотності набув в умовах повномасштабної військової агресії РФ проти України, яка суттєво прискорила цифровізацію публічного сектору та розширення дистанційних форм взаємодії. Функціонування органів державної влади в умовах воєнного стану потребує забезпечення безперервності управлінських процесів, оперативного обміну інформацією, стійкості цифрової інфраструктури та належного рівня кібербезпеки. Розширення е-послуг, цифрових сервісів і впровадження інструментів штучного інтелекту створило передумови для підтримання стабільності надання публічних послуг навіть за умов безпекових загроз, що актуалізує потребу у подальшому вдосконаленні системи професійного розвитку публічних службовців з е-урядування, забезпечення інформаційної безпеки та використання інноваційних ІТ-технологій в управлінській діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання цифрової трансформації публічного управління, розвитку е-урядування та формування цифрових компетентностей публічних службовців в умовах реалізації євроінтеграційного курсу України перебувають у центрі уваги вітчизняних і

зарубіжних науковців. Особливий науковий інтерес зосереджений на проблемах професіоналізації публічної служби, впровадження цифрових технологій у діяльність органів публічної влади, розвитку е-сервісів, забезпечення кібербезпеки та адаптації системи публічного управління до європейських стандартів цифрового врядування. Зокрема, О. Васильєва та Н. Васильєва акцентують увагу на необхідності професіоналізації публічних службовців як важливої передумови зміцнення довіри до державних інституцій, ефективної взаємодії органів публічної влади з громадянами, бізнесом і міжнародними партнерами. Науковці зазначають, що професійний розвиток управлінських кадрів є важливим чинником суспільно-політичної стабільності, впровадження європейських цінностей та успішності реформ у державі. Рівень підготовки керівних кадрів безпосередньо впливає на здатність органів влади впроваджувати інституційні зміни на різних рівнях управління [1; 2].

Н. Корчак, А. Рачинський та Н. Ларіна зазначають, що цифрова трансформація охоплює практично всі сфери суспільного розвитку та зумовлює зміни у функціонуванні системи державного управління, поступово інтегруючись у сучасну модель публічного управління. Науковці розглядають е-урядування як інноваційний інструмент організації діяльності органів публічної влади, що забезпечує підвищення ефективності управлінських процесів на основі цифрових технологій, підвищує доступність і якість публічних послуг [3].

О. Євсюкова наголошує, що зростання кількості кіберзагроз, поширення дезінформації та активізація інформаційних атак актуалізують потребу у підвищенні рівня цифрових компетентностей державних службовців [4; 5]. Подібної позиції дотримуються зарубіжні науковці D. Bierecki, M. Karpiuk і M. Kelemen, які розглядають кібербезпеку як невід'ємний елемент розвитку цифрової трансформації системи публічного управління. Вони підкреслюють, що інформаційні системи органів державної влади та об'єктів критичної інфраструктури повинні відповідати усім вимогам захищеності, стійкості до кіберзагроз та мати здатність забезпечувати безперервність функціонування

цифрових сервісів в умовах сучасних безпекових викликів [6].

Однак, недостатньо розкритими залишаються питання розвитку цифрових компетентностей публічних службовців, необхідних для забезпечення цифрової трансформації публічного управління в умовах євроінтеграції.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування необхідності розвитку цифрових компетентностей публічних службовців для забезпечення ефективного функціонування е-урядування та реалізації євроінтеграційної політики України.

Виклад основного матеріалу дослідження. У міжнародних рейтингах цифровізації з 2018 року Україна піднялася на 97 місць і у 2024 році посіла 5-ту позицію в Індексі онлайн-послуг ООН, що відображає прогрес у розвитку е-урядування. Центральним драйвером змін стало Міністерство цифрової трансформації України, яке сформувало сучасну політику у сферах е-урядування, цифрових послуг, відкритих даних та цифрової грамотності [7]. Досягнуті результати у сфері розвитку е-урядування та цифровізації публічних послуг стали наслідком реалізації визначених державою стратегічних пріоритетів щодо цифрової трансформації системи публічного управління.

У Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки визначено пріоритет побудови спроможної сервісної та цифрової держави на основі європейських стандартів. У ній передбачено подальший розвиток інструментів е-урядування (електронних публічних послуг, систем електронної взаємодії, цифрової інфраструктури) та професійної публічної служби, що потребує підвищення рівня цифрових компетентностей державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування відповідно до сучасних викликів цифрової трансформації [8]. Подальший розвиток стратегічних напрямів відображено у Програмі діяльності Уряду України, у якій особливу увагу приділено прискоренню цифрової трансформації публічних послуг, розвитку цифрової інфраструктури та інтеграції України до загальноєвропейського цифрового простору. У документі акцентовано особливу увагу на впровадженні

стандартів ЄС у сферах електронної ідентифікації, інтероперабельності, управління даними та розвитку цифрових сервісів, які здатні забезпечити підвищення стійкості системи державного управління, зниження корупційних ризиків та актуалізувати необхідність розвитку цифрових компетентностей публічних службовців [9].

Дорожня карта з питань реформи державного управління, схвалена розпорядженням Уряду України від 14 травня 2025 року № 475-р, визначає необхідність подальшого наближення системи державного управління до європейських стандартів, розвитку професійної публічної служби та посилення інституційної спроможності органів державної влади в умовах євроінтеграційних процесів. Особлива увага приділяється впровадженню сучасних цифрових рішень, розвитку е-взаємодії, е-ідентифікації та інтеграції цифрових сервісів відповідно до вимог ЄС. У цьому контексті важливого значення набуває удосконалення цифрових компетентностей державних службовців, здатних ефективно застосовувати інструменти е-урядування та забезпечувати результативність управлінських процесів [10].

На виконання завдань Дорожньої карти у Програмі діяльності Уряду України передбачено прискорення цифрової трансформації системи публічного управління, розвитку цифрової інфраструктури та розширення е-сервісів. Перехід на стандарти ЄС у сфері е-ідентифікації і управління даними вимагає від державних службовців належного рівня цифрових компетентностей для впровадження інструментів е-урядування відповідно до визначених державою пріоритетів. У межах досягнення операційних цілей щодо ведення е-документообігу, взаємодії з громадянами, інтероперабельності, відкритих даних і розширення мережі ЦНАПів Уряд висуває підвищені вимоги до здатності посадових осіб працювати з е-системами та забезпечувати захищений обмін інформацією відповідно до європейських стандартів [9].

З огляду на сучасні тенденції цифровізації публічного сектору важливого значення набуває оцінка рівня готовності публічних службовців до використання цифрових технологій у професійній діяльності. Формування

ефективної системи професійного розвитку у сфері цифрових компетентностей потребує врахування практичних потреб працівників органів публічної влади, специфіки виконання ними управлінських функцій та сучасних викликів у сфері е-урядування. Перед публічними службовцями відкриваються нові можливості професіоналізації за різними напрямками відповідно до європейських стандартів та кращих світових практик. Для забезпечення якісних, доступних і орієнтованих на потреби громадян публічних послуг працівники державних інституцій повинні володіти комплексом сучасних цифрових навичок – від роботи з е-документообігом, відкритими даними, реєстрами та е-сервісами до застосування інструментів е-взаємодії з громадськістю та дотримання високих стандартів інформаційної безпеки [5].

Результати досліджень НАДС дають можливість визначити пріоритетні напрями професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, а також оцінити їхній рівень цифрової спроможності в умовах реалізації євроінтеграційних реформ України (табл. 1).

Таблиця 1. Потреби публічних службовців у підвищенні кваліфікації з кібербезпеки та цифрової грамотності за загальними короткостроковими програмами на 2026-2028 роки

№	Напрямок (тема) підвищення кваліфікації	2026 р.		2027 р.		2028 р.		Разом	
		осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
1	Кібербезпека та захист критичної інфраструктури (для голів ОДА та РДА)	131	0,1	123	0,1	124	0,1	378	0,1
2	Кібербезпека	9 837	6,5	10 104	7,2	9 719	7,9	29 660	7,2
3	Фахівці у сфері кібербезпеки	1 301	0,9	1 259	0,9	1 481	1,2	4 041	1,0
4	Цифрова грамотність	19 568	13,0	18 130	13,0	19 329	15,6	57 027	13,8
Всього		150 805	100,0	139 672	100,0	123 748	100,0	414 225	100,0

Джерело: сформовано автором на основі звіту НАДС [6]

На 2026-2028 роки цифрова грамотність є найбільш пріоритетним напрямом підвищення кваліфікації для 57,0 тис. осіб або 13,8% публічних службовців за загальними короткостроковими програмами. Значною є потреба у підвищенні кваліфікації з питань кібербезпеки – 29,7 тис. осіб або 7,2%, що свідчить про зростання уваги до захисту інформаційних систем та забезпечення стійкості цифрової інфраструктури органів влади в умовах сучасних безпекових викликів. У розрізі категорій посад найбільший запит на удосконалення цифрових навичок у 2026-2028 роках подали державні службовці категорії «В» – 38,3 тис. осіб, тоді як для категорії «Б» цей показник становить 13,7 тис. осіб. Посадові особи місцевого самоврядування також виявили значний інтерес до питань цифровізації: потреба у розвитку відповідних навичок зафіксована для 5,1 тис. осіб (8,9 %). Паралельно із цифровою грамотністю 34,1 тис. (8,2 %) публічних службовців виявили зацікавленість у підвищенні кваліфікації з кібербезпеки [6].

Зростання зацікавленості посадових осіб органів влади у підвищенні кваліфікації з кібербезпеки зумовлене суттєвим ускладненням безпекового середовища держави після початку повномасштабної збройної агресії РФ. У цей період Україна зіткнулася з безпрецедентним масштабом кіберінцидентів, що проявляються у системних атаках на інформаційні ресурси органів державної влади, об'єкти критичної інфраструктури, банківську та енергетичну системи. Поширеними стають DDoS-атаки на державні сервіси, спроби проникнення в державні реєстри, використання шкідливого програмного забезпечення та фішингові кампанії, орієнтовані на працівників державних інституцій. Такі дії мають як технічний, так і виразний політичний вимір. Вони спрямовані на порушення стабільності функціонування органів влади, підлив довіри громадян до цифрових послуг та створення умов для втручання у процеси державного управління. З урахуванням таких обставин кібербезпека стає не окремим напрямом підготовки, а невід'ємним компонентом професійної діяльності кожного службовця в умовах воєнних загроз та євроінтеграційних трансформацій [4; 7].

Для удосконалення підготовки посадових осіб органів публічної влади доцільним є розроблення диференційованих навчальних програм для різних категорій посад, що враховуватимуть специфіку функціональних обов'язків окремо державних службовців та окремо посадових осіб місцевого самоврядування. Включення до освітнього процесу європейських практик цифрового врядування та захисту даних сприятиме гармонізації національної системи професійної підготовки з вимогами ЄС.

Використання інструментів штучного інтелекту (ШІ) має стати обов'язковою складовою професійної підготовки публічних службовців. Інноваційні технології дозволяють розширити можливості аналітичної роботи, надавати поради для прийняття управлінських рішень та допомагати налагоджувати комунікації з громадянами. Доцільним є запровадження навчальних модулів, спрямованих на опанування методів застосування ШІ для автоматизації адміністративних процесів, обробки значних масивів даних і підготовки аналітичної інформації. Важливо також формувати навички безпечного використання ШІ-технологій, зокрема, з дотриманням вимог інформаційної безпеки. Поглиблення співпраці між НАДС, закладами вищої освіти та міжнародними партнерами дозволить масштабувати кращі європейські практики та забезпечити високий рівень інформаційно-методичного супроводу професійного навчання.

Крім того, для удосконалення підготовки публічних службовців у закладах вищої освіти за спеціальністю D4 “Публічне управління та адміністрування” обов'язкові компоненти магістерських освітніх програм повинні включати навчальні дисципліни та практичну підготовку, які пов'язані з впровадженням суцільної цифровізації публічних послуг та е-документообігу в органах влади в контексті євроінтеграційних процесів [11]. До їх змісту необхідно включити навчальні кейси з питань захисту інформації, моделювання реальних управлінських ситуацій у цифровому просторі, роботу з реєстрами, персональними даними та хмарним середовищем.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Узагальнення положень нормативно-правових документів і результатів сучасних потреб публічних службовців у професійному навчанні дає підстави стверджувати, що розвиток цифрових компетентностей є важливою передумовою ефективного функціонування е-урядування, підвищення інституційної спроможності органів публічної влади та реалізації євроінтеграційної політики України. Впровадження електронних публічних послуг, е-документообігу, цифрових платформ, систем е-взаємодії та управління даними супроводжується зростанням вимог до рівня професійної підготовки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Особливої актуальності набувають питання кібербезпеки, захисту інформації, цифрової стійкості органів публічної влади, здатності персоналу ефективно діяти в умовах воєнних загроз і активізації кібератак.

Пропозиції з удосконалення навчальних програм підвищення кваліфікації та магістерських освітніх програм за спеціальністю D4 “Публічне управління та адміністрування”, які враховують специфіку управлінських функцій, сприятимуть удосконаленню професійних компетентностей публічних службовців. Перспективи подальших досліджень доцільно спрямувати на адаптацію національної системи е-урядування до стандартів ЄС.

Література

1. Приліпко С., Васильєва О., Васильєва Н. Професіоналізація публічних службовців – вимога успішності задекларованих в Україні реформ. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2020. Вип. 1. С. 18-25.

2. Васильєва О., Васильєва Н., Приліпко С. Професійне становлення службовців органів публічної влади: сучасні виклики. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2024. № 23. С. 107-122. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2024.23.06>

3. Корчак Н., Рачинський А., Ларіна Н. Цифрова трансформація та

електронне врядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. *Аспекти публічного управління*. 2023. № 11(3). С. 43-49. DOI: <https://doi.org/10.15421/152334>

4. Evsyukova, O., Karpiuk, M., & Kelemen, M. (2024). Cyberthreats in Ukraine, Poland and Slovakia. *Cybersecurity and Law*, 1(11), 71-75.

5. Євсюкова О.В. Особливості підготовки фахівців у сфері кібербезпеки: сучасні виклики та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1961> (дата звернення 10.05.2026).

6. Звіт про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2026-2028 роки. НАДС. 2025. 35 с.

7. Bierecki, D., Karpiuk, M., Kelemen, M., & Prylipko, S. (2025). The impact of digital transformation on cybersecurity in Poland, Slovakia, and Ukraine. *PRAWO I WIEŻ*, 59 (6). P. 473-495. DOI: <https://doi.org/10.36128/c2xvy848>

8. Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення 10.05.2026).

9. Про затвердження Програми діяльності Кабінету Міністрів України : постанова Кабінету Міністрів України від 10.09.2025 р. № 1173. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1173-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення 10.05.2026).

10. Деякі питання забезпечення переговорного процесу про вступ України до Європейського Союзу за кластером 1 “Основи процесу вступу до ЄС” : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 травня 2025 року № 475-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/475-2025-%D1%80#Text> (дата звернення 10.05.2026).

11. Приліпко С. М. Удосконалення компетентностей здобувачів вищої

освіти за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування” для повноцінного забезпечення кадрового резерву органів публічної влади. *Від теорії до практики в управлінні та врядуванні* : матер. II Всеукр. кругл. столу, 21 черв. 2022 р. (до Дня державної служби) / за заг. ред. С. М. Приліпка, І. М. Грищенко. Київ : НУБіП, 2022. С. 14-20. DOI: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.31395528>

References

1. Prylipko, S., Vasylieva, O. and Vasylieva, N. (2020), “Professionalization of public servants as a requirement for the success of reforms declared in Ukraine”, *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, vol. 1, pp. 18-25.
2. Vasylieva, O., Vasylieva, N. and Prylipko, S. (2024), “Professional formation of public authorities: modern challenges”, *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*, vol. 23, pp. 107-122. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2024.23.06>
3. Korchak, N., Rachynskyi, A. and Larina, N. (2023), “Digital transformation and e-governance: scientific approaches to research in the field of public management and administration”, *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 11(3), pp. 43-49. DOI: <https://doi.org/10.15421/152334>
4. Evsyukova, O., Karpiuk, M. and Kelemen, M. (2024), “Cyberthreats in Ukraine, Poland and Slovakia”, *Cybersecurity and Law*, vol. 1(11), pp. 71-75.
5. Evsyukova, O.V. (2021), “Features of training of specialists in the field of cyber security: current challenges and prospects”, *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, vol. 2, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1961> (Accessed 10 May 2026).
6. National Agency of Ukraine on Civil Service (2025), “Report on the results of determining the general professional training needs of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, and local self-government officials for 2026-2028”, NADS, Kyiv, Ukraine.

7. Bierecki, D., Karpiuk, M., Kelemen, M. and Prylipko, S. (2025), “The impact of digital transformation on cybersecurity in Poland, Slovakia, and Ukraine”, *PRAWO I WIEŻ*, vol. 59(6), pp. 473-495. DOI: <https://doi.org/10.36128/c2xvy848>

8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Order “Some issues of public administration reform in Ukraine”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (Accessed 10 May 2026).

9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), Resolution “On approval of the Programme of activities of the Cabinet of Ministers of Ukraine”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1173-2025-%D0%BF#Text> (Accessed 10 May 2026).

10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), Order “Some issues of ensuring the negotiation process on Ukraine’s accession to the European Union under Cluster 1 “Fundamentals of the EU accession process”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/475-2025-%D1%80#Text> (Accessed 10 May 2026).

11. Prylipko, S.M. (2022), “Improvement of competencies of higher education applicants in specialty 281 “Public Management and Administration” for full provision of personnel reserve for public authorities”, *Vid teorii do praktyky v upravlinni ta vriaduvanni: materialy II Vseukrainskoho kruhloho stolu* [From Theory to Practice in Management and Governance: Proceedings of the II All-Ukrainian Round Table], NUBiP, Kyiv, Ukraine, pp. 14-20. DOI: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.31395528>

Отримано редакцією журналу / Received: 14.05.26

Прорецензовано / Revised: 21.05.26

Дата публікації / Published: 26.05.26