

УДК 35.08:005.336.2:339.922(477:4-6ЄС)

А. В. Дакал,

*д. держ. упр, доцент, професор кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ "ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3221-353X>

Н. В. Головач,

*к. пед. н., доцент, завідувач кафедри людського капіталу та лідерства,
ПрАТ "ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6215-6575>

А. А. Телендій,

*к. держ. упр., доцент кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ "ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7436-7373>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.566

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

A. Dakal,

*Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor,
Professor of the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management*

N. Holovach,

*PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Head of the Department
of Human Capital and Leadership, Interregional Academy of Personnel Management*

A. Telendii,

*PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department
of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management*

TRANSFORMATION OF PROFESSIONAL COMPETENCE OF UKRAINIAN PUBLIC SERVANTS IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

У статті обґрунтовано трансформацію професійної компетентності публічних службовців України в умовах європейської інтеграції. Доведено, що вона не обмежується освітою, стажем, знанням законодавства чи виконанням процедур, а є характеристикою кадрового потенціалу, що поєднує правову, управлінську, аналітичну, цифрову, комунікативну, морально-етичну, адаптаційну та євроінтеграційну складові. Методологію становлять системний підхід, контент-аналіз нормативних і стратегічних документів, узагальнення європейських підходів та аналіз даних НАДС. За даними моніторингу 2024 року, професійне навчання пройшли 63053 державні службовці, однак витрати на нього становили лише 0,05% фонду оплати праці, що свідчить про недостатнє фінансове забезпечення розвитку компетентності. Запропоновано перехід до компетентнісно орієнтованого розвитку, сервісного врядування, безперервного навчання й міждисциплінарної спроможності. Практична цінність полягає у використанні результатів для оновлення компетентнісних профілів і кадрової політики.

The article substantiates the content and key directions of the transformation of professional competence of Ukrainian public servants in the context of European integration. It is argued that professional competence in modern public service cannot be reduced to formal education, length of service, knowledge of legislation or the performance of official procedures. It should be understood as an integrated characteristic of human resource potential that determines the ability of public

servants to ensure effective, citizen-oriented governance. The structure of professional competence is presented through legal, managerial, analytical, digital, communication, ethical, European integration and adaptive components, which form the basis for the professionalization of public service. The methodological framework includes the systems approach, content analysis of legal acts and strategic documents, comparative generalization of European approaches to public governance, structural and functional analysis, and empirical generalization of official data of the National Agency of Ukraine on Civil Service. The article uses 2024 monitoring data, according to which 63,053 civil servants completed professional training funded from the state budget, while expenditures of state bodies on professional training amounted to 0.05% of the payroll fund. This indicates a gap between the declared priority of competence development and its financial support. The author's generalization of the directions of transformation is proposed: from a formal qualification model to a competence-oriented model of professional development; from procedural administration to service-oriented public governance; from one-time training to continuous learning; from narrow legal training to interdisciplinary capacity; from fragmented personnel measures to systemic state personnel policy. The practical significance lies in the possibility of using the results to update competence profiles, design individual professional development trajectories, improve training programs and increase the institutional capacity of Ukrainian public service.

Ключові слова: публічна служба; публічні службовці; професіоналізація публічної служби; державна кадрова політика; професійний розвиток публічних службовців; компетентнісний потенціал; компетентнісний підхід; європейська інтеграція; Soft Skills.

Key words: public service; public servants; professionalization of public service; state personnel policy; professional development of public servants; competence potential; competence-based approach; European integration; Soft Skills.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Європейська інтеграція України зумовлює системну зміну вимог до публічної служби, її кадрового потенціалу та професійної компетентності публічних службовців. В умовах воєнного стану, високого інституційного навантаження, виконання зобов'язань держави-кандидата на вступ до Європейського Союзу та модернізації публічного управління кадровий вимір реформ набуває особливої ваги. Публічна служба постає не лише адміністративним механізмом реалізації державної політики, а й ключовим інституційним ресурсом забезпечення стійкості держави, якості управлінських рішень, довіри громадян, прозорості, підзвітності та результативності реформ.

Актуальність проблеми посилюється тим, що традиційна модель професійної кваліфікації публічних службовців, орієнтована переважно на формальну освіту, стаж, знання нормативно-правових актів і виконання посадових інструкцій, і вже не повною мірою відповідає вимогам сучасного публічного врядування. Євроінтеграційний контекст потребує службовців, здатних діяти в умовах складних реформ, міжінституційної взаємодії, цифровізації, відкритості даних, міжнародної комунікації, стратегічного планування, антикорупційних стандартів, сервісної орієнтації та безперервного професійного розвитку.

Отже, наукове завдання полягає в обґрунтуванні змісту трансформації професійної компетентності публічних службовців під впливом європейської інтеграції, а практичне — у визначенні напрямів оновлення державної кадрової політики, системи професійного навчання, компетентнісних профілів та інструментів розвитку кадрового потенціалу публічної служби України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика професійної компетентності публічних службовців у літературі розглядається в контексті професіоналізації публічної служби, державної кадрової політики, компетентнісного підходу, професійного навчання, людського капіталу та адаптації управління до європейських стандартів. Українські дослідники трактують її не як статичну характеристику працівника, а як динамічну здатність виконувати публічні функції в умовах змін. Зокрема, А.Сопілка акцентує на ролі професійного навчання, адаптації кадрової політики до вимог ЄС, підвищення якості управлінських рішень і формування сучасної службової культури [8]. М.Ярмистий пов'язує професійну ідентифікацію державних службовців із ціннісною орієнтацією, готовністю до змін, належним врядуванням та усвідомленням публічної місії [10]. Нормативну основу дослідження становлять Закон України "Про державну службу", який визначає засади державної служби, правовий статус службовця, службову кар'єру, оцінювання діяльності та професійне на-

вчання [4], а також Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування", що розширює контекст публічної служби на місцевий рівень [7]. Інституційну основу навчання закріплює постанова Кабінету Міністрів України № 106 [5]. Стратегічний вимір задає Стратегія реформування державного управління України на 2022—2025 роки, у якій професійна, доброчесна, ефективна й підзвітна публічна служба визначена передумовою модернізації управління [2]. Документи щодо вступу України до ЄС посилюють значення адміністративної спроможності, координації реформ і готовності публічної служби до євроінтеграційних завдань [1]. Міжнародний контекст формують документи OECD/SIGMA, які окреслюють стандарти належного врядування, стратегічного управління, розроблення політики, публічної служби, управління людськими ресурсами, підзвітності, цифровізації та надання послуг [12; 13]. Ukraine Report 2025 фіксує прогрес України у сфері реформ і водночас підкреслює потребу посилення публічного адміністрування, верховенства права та інституційної спроможності [11]. Попри значний масив джерел, недостатньо розкритим залишається системне бачення трансформації професійної компетентності публічних службовців як складової розвитку кадрового потенціалу в умовах європейської інтеграції. Потребує уточнення перехід від формально-кваліфікаційної до компетентнісно орієнтованої моделі професійного розвитку, що поєднує правову, управлінську, цифрову, морально-етичну, аналітичну, комунікативну та євроінтеграційну складові.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування змісту трансформації професійної компетентності публічних службовців України в умовах європейської інтеграції та визначення напрямів її розвитку як складової кадрового потенціалу. Для досягнення мети уточнено сутність професійної компетентності, визначено вплив євроінтеграції на оновлення компетентнісних вимог, узагальнено нормативні й міжнародні передумови, проаналізовано дані щодо професійного навчання та обґрунтовано напрями вдосконалення державної кадрової політики.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Професійна компетентність публічних службовців є комплексною категорією, що поєднує знання, уміння, навички, досвід, ціннісні орієнтації, етичні установки та здатність результативно діяти в межах публічних повноважень. У традиційному адміністративному підході її часто пов'язували з формальною відповідністю посади: освітою, стажем, знанням законодавства й виконанням посадових інструкцій. Проте в умовах європейської інтеграції таке розуміння є недостатнім, оскільки сучасна публічна служба потребує спроможності реалізовувати державну політику, координувати міжінституційну взаємодію, працювати з даними, управляти змінами, комунікувати з громадянами та діяти за принципами належного врядування. Тому професійну компетентність доцільно розглядати як якісне ядро кадрового потен-

ціалу публічної служби, що визначає його реальну інституційну спроможність.

Професійну компетентність публічних службовців пропонуємо трактувати як інтегровану здатність службовця ефективно, доброчесно й відповідально виконувати публічні функції, приймати управлінські рішення, забезпечувати якісну взаємодію з громадянами та інституціями, використовувати цифрові інструменти, працювати з інформацією, адаптуватися до змін і реалізовувати завдання європейської інтеграції. Таке розуміння поєднує правову, управлінську, аналітичну, цифрову, комунікативну, морально-етичну, євроінтеграційну й адаптаційну складові.

Правова складова залишається базовою, оскільки публічний службовець діє в межах Конституції України, законів, підзаконних актів, адміністративних процедур і посадових повноважень. Водночас європейська інтеграція змінює її зміст: службовець має не лише знати національне законодавство, а й розуміти логіку адаптації права України до права ЄС, вимоги належного врядування, принципи правової визначеності, прозорості, недискримінації, пропорційності та захисту прав людини.

Управлінська складова охоплює здатність планувати, організовувати, координувати, оцінювати результати, працювати в команді, забезпечувати міжвідомчу взаємодію та управляти змінами. В умовах європейської інтеграції особливого значення набуває проєктне й програмне мислення, оскільки імплементація європейських стандартів здійснюється через плани заходів, дорожні карти, секторальні реформи, моніторингові показники та звітність, що потребує вміння працювати з цілями, індикаторами, строками, ресурсами й ризиками.

Аналітична складова пов'язана зі здатністю працювати з даними, нормативними документами, статистикою, звітами, оцінками політики та доказами для прийняття рішень. Сучасне публічне врядування дедалі більше спирається на доказовий підхід, тому службовець має не лише виконувати доручення, а й аналізувати проблему, формувати альтернативи, оцінювати наслідки управлінських рішень і аргументувати пропозиції. У цьому вимірі професійна компетентність безпосередньо впливає на якість державної політики.

Цифрова складова сьогодні є однією з ключових, оскільки цифровізація публічних послуг, електронний документообіг, відкриті дані, інформаційні системи, дистанційне навчання та цифрові платформи змінюють спосіб виконання службових функцій. Європейські підходи до публічного управління передбачають не лише технічне використання цифрових інструментів, а й здатність забезпечувати доступність, прозорість, безпеку даних, зручність послуг і орієнтацію на потреби користувача.

Soft Skills є також не менш значущими, однак у межах цього дослідження вони розглядаються як складова професійної компетентності й компетентнісного потенціалу публічного службовця. До них належать ефективна комунікація, публічні консультації, аргументація, ведення діалогу, командна взаємодія, запобігання конфліктам, емпатійна взаємодія з громадянами, міжкультурна комунікація, професійна саморегуляція. У

сервісній моделі публічного врядування ці навички безпосередньо впливають на якість взаємодії держави із суспільством.

Етична складова охоплює загальнолюдські моральні якості, доброчесність, неупередженість, політичну нейтральність, відповідальність, повагу до прав людини, запобігання конфлікту інтересів і здатність діяти в суспільних інтересах. Вона є особливо важливою в євроінтеграційному контексті, оскільки довіра до публічних інституцій, протидія корупції та прозорість управлінських процесів є базовими умовами наближення України до ЄС.

Євроінтеграційна складова передбачає розуміння цілей, процедур і логіки європейської інтеграції, знання інституційної архітектури ЄС, здатність працювати з документами ЄС, виконувати завдання з адаптації законодавства, брати участь у міжвідомчій координації та забезпечувати реалізацію реформ відповідно до переговорного процесу. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 475-р щодо забезпечення переговорного процесу за кластером 1 "Основи процесу вступу до ЄС" підтверджує, що євроінтеграція стає не лише зовнішньополітичним орієнтиром, а й практичним управлінським завданням для публічної служби [1].

Важливим емпіричним індикатором розвитку професійної компетентності є система професійного навчання. За даними НАДС, моніторинг за 2024 рік охопив 99,7% державних службовців, які станом на 1 січня 2024 року обіймали посади державної служби в центральних і місцевих органах влади [3]. У 2024 році професійне навчання за кошти державного бюджету пройшли 63 053 державні службовці, з них 164 особи категорії "А" (79%), 14 828 осіб категорії "Б" (39%) та 48 061 особа категорії "В" (44%). Переважна більшість із них — 62 786 службовців — навчалася за професійними або короткостроковими програмами підвищення кваліфікації, тоді як 267 службовців завершили навчання за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів [3]. Наведені дані мають подвійне значення. З одного боку, вони підтверджують наявність інституційно оформленої системи професійного навчання та значне охоплення службовців програмами підвищення кваліфікації. З іншого боку, вони актуалізують потребу в оцінюванні якості такого навчання, його відповідності компетентнісним потребам, зв'язку з індивідуальними програмами професійного розвитку, результатами службової діяльності та вимогами європейської інтеграції. Показовим є те, що витрати державних органів на професійне навчання державних службовців у 2024 році становили лише 0,05% фонду оплати праці, що говорить про необхідність посилення ресурсного й методичного забезпечення професійного розвитку.

Трансформація професійної компетентності публічних службовців відбувається під впливом взаємопов'язаних чинників. Першим є європейські стандарти публічного адміністрування. OECD/SIGMA визначає принципи публічного адміністрування через якість законів, політик, інституційну спроможність, процедури та результативність адміністрації [12; 13]. Тому компетентність службовця має відповідати не лише посадовим функціям, а й вимогам належного врядування.

Йдеться про необхідність посилення реальної відповідальності публічної влади за результати управлінської діяльності, ефективність використання бюджетних ресурсів, дотримання принципів доброчесності, прозорості та служіння суспільним інтересам. У контексті трансформації професійної компетентності публічних службовців це означає, що правова, етична та управлінська компетентність мають формуватися разом із дієвими механізмами громадського контролю, підзвітності та відповідальності, без яких публічна служба не може повною мірою відповідати європейським стандартам належного врядування [9]. Другим чинником є реформування державного управління. Стратегія реформування державного управління України на 2022—2025 роки орієнтує публічну службу на професійність, неупередженість, ефективність і потреби громадян [2]. Отже, компетентність має оцінюватися через здатність забезпечувати якість послуг, сталість інституцій і довіру громадян. Третім чинником є цифровізація та сервісна орієнтація. В умовах електронних сервісів, відкритих даних і цифрової взаємодії цифрова компетентність стає обов'язковою складовою професійної спроможності. Четвертим чинником є безперервність професійного розвитку. Постанова Кабінету Міністрів України № 106 визначає систему професійного навчання публічних службовців [5], а накази НАДС конкретизують напрями підвищення кваліфікації [6]. Проте ключовим завданням залишається перехід від формального проходження програм до розвитку компетентностей, пов'язаного з потребами посади й результативністю діяльності. П'ятим чинником є кадрова стійкість і мотивація, оскільки компетентність не може розвиватися без мотивації до навчання, справедливого оцінювання та належних умов праці.

Наукове узагальнення дає змогу виокремити основні напрями трансформації професійної компетентності. Перший полягає у переході від формально-кваліфікаційної до компетентнісно орієнтованої моделі, де важливими є не лише диплом, стаж і посадова відповідність, а здатність діяти в управлінських ситуаціях, досягати результату й адаптуватися до змін. Другий напрям передбачає перехід від процедурного адміністрування до сервісного публічного врядування, у якому дотримання регламентів доповнюється орієнтацією на якість взаємодії з громадянами, доступність послуг і суспільну цінність. Третій напрям пов'язаний із переходом від вузької правової підготовки до міждисциплінарної компетентності, що поєднує право, публічне управління, економіку, цифрові технології й аналітику. Четвертий напрям полягає у переході від разового навчання до безперервного професійного розвитку, який охоплює діагностику потреб, планування навчання, оцінювання результатів, застосування знань і коригування індивідуальної траєкторії. П'ятий напрям передбачає перехід від індивідуальної компетентності до інституційної спроможності, коли професійність службовця підтримується ефективними процедурами, командною взаємодією та культурою навчання. Шостий напрям полягає у посиленні євроінтеграційної компетентності, що охоплює знання інституцій ЄС, переговорного процесу, адаптації законодавства, роботи з актами ЄС і міжвідомчої координації.

Таблиця 1. Основні напрями трансформації професійної компетентності публічних службовців України

Напрямок трансформації	Зміст змін	Компетентнісний акцент	Практичне значення
Від формальної кваліфікації до реальної компетентності	Значення мають не лише диплом, стаж і посадова відповідність, а здатність якісно виконувати публічні функції.	результативність; відповідальність; здатність до практичного застосування знань	удосконалення добору, оцінювання та кар'єрного розвитку
Від процедурного адміністрування до сервісного врядування	Публічний службовець орієнтується на потреби громадян, доступність послуг, відкритість і якість взаємодії.	Soft Skills (комунікативність; клієнтоорієнтованість); етична поведінка	підвищення довіри громадян до публічних інституцій
Від вузької правової підготовки до міждисциплінарної спроможності	Правові знання доповнюються управлінськими, економічними, цифровими, аналітичними та комунікативними навичками.	аналітичність; цифрова грамотність; стратегічне мислення	підвищення якості управлінських рішень
Від разового навчання до безперервного професійного розвитку	Професійне навчання стає циклічним процесом діагностики потреб, навчання, оцінювання й практичного застосування.	навчальна спроможність; адаптивність; саморозвиток	формування індивідуальних траєкторій розвитку
Від індивідуальної компетентності до інституційної спроможності	Компетентність службовців пов'язується з командною роботою, управлінням знаннями та організаційною культурою.	лідерство; командна взаємодія; наставництво	посилення кадрового потенціалу органу влади
Від загальної підготовки до євроінтеграційної компетентності	Публічні службовці мають розуміти процедури ЄС, адаптувати законодавства та виконання євроінтеграційних зобов'язань.	євроінтеграційна грамотність; координація; робота з документами ЄС	підвищення готовності публічної служби до переговорного процесу

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення [1—14].

У Таблиці 1 систематизовано авторське бачення основних напрямів трансформації професійної компетентності публічних службовців у контексті європейської інтеграції.

Запропоновані напрями не є вичерпним переліком усіх компетентностей, але відображають системний підхід переходу від традиційної адміністративної моделі до сучасної компетентнісної моделі публічного врядування, що має практичне значення для оновлення компетентнісних профілів публічних службовців. Такі профілі мають містити не лише посадові вимоги, а й очікувані результати поведінки, управлінської дії, комунікації, аналітичної роботи, цифрової взаємодії та етичного вибору, що дозволить перейти від декларативного опису компетентностей до їх практичного використання в доборі, оцінюванні, навчанні, кар'єрному плануванні й формуванні кадрового резерву.

Особливого значення набуває зв'язок між професійною компетентністю та системою оцінювання результатів службової діяльності. Якщо оцінювання зосереджується лише на формальному виконанні завдань, воно не стимулює розвиток нових компетентностей. Якщо ж оцінювання враховує рівень розвитку Soft Skills, аналітико-пізнавальну активність, цифрову ефективність, здатність до міжвідомчої взаємодії, доброчесність, аналітичну аргументацію та готовність до навчання, воно стає інструментом розвитку кадрового потенціалу.

Важливим напрямом є формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку. Вони мають ґрунтуватися на діагностиці компетентнісних потреб, посадових функціях, стратегічних цілях органу влади та вимогах європейської інтеграції. Індивідуальна траєкторія не повинна зводитися до переліку курсів. Вона має включати навчання, наставництво, практичні завдання, участь у проєктах, самоосвіту,

цифрові ресурси, зворотний зв'язок і оцінювання застосування отриманих знань.

В умовах європейської інтеграції доцільно посилити роль наставництва, коучингових підходів, обміну досвідом і професійних спільнот. Такі інструменти важливі для розвитку Soft Skills, управлінських навичок, етичної культури, комунікації та адаптації нових працівників до вимог публічної служби. Однак вони мають бути інтегровані в ширшу систему розвитку кадрового потенціалу, а не існувати як окремі неформальні практики.

Цифрові освітні платформи можуть істотно розширити доступ до професійного навчання, особливо для службовців територіальних органів, місцевих державних адміністрацій і органів місцевого самоврядування. Водночас цифровізація навчання не повинна знижувати його якості. Ефективною є модель, у якій дистанційні курси поєднуються з практичними кейсами, тестуванням, груповою роботою, наставництвом і оцінюванням реального застосування компетентностей.

На рисунку 1 подано концептуальну модель трансформації професійної компетентності публічних служ-

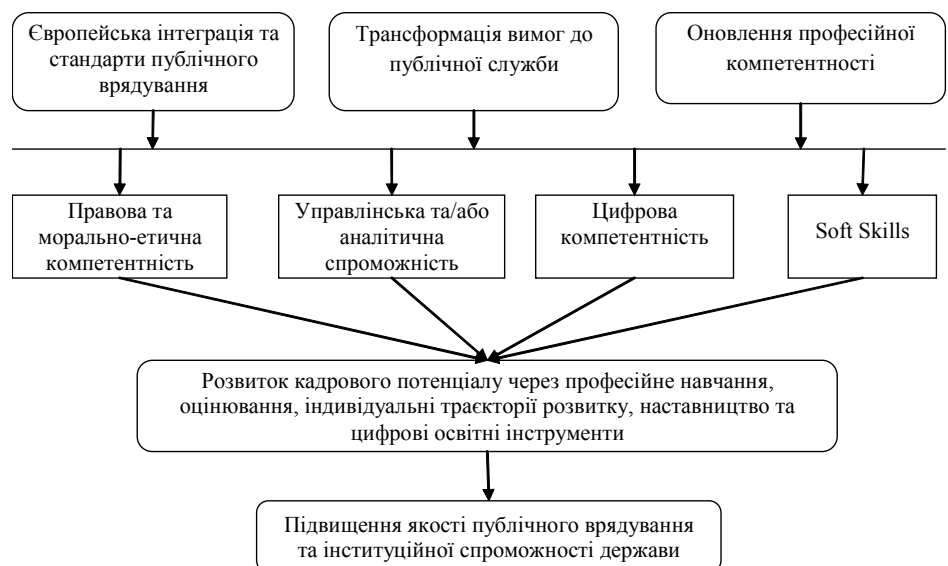


Рис. 1. Концептуальна модель трансформації професійної компетентності публічних службовців у контексті європейської інтеграції

Джерело: розроблено авторами.

бовців, яка засвідчує, що європейська інтеграція не лише доповнює зміст навчальних програм новими тематичними блоками, а змінює саму модель професійності. Центрального значення набуває здатність службовця діяти на перетині права, управління, цифровізації, етики, комунікації, аналітики та євроінтеграційних процедур.

Професійна компетентність публічних службовців має формуватися не лише на основі спеціальних знань, управлінських (організаторських) навичок і процедурної грамотності, а й за умов наявності стійких загальноморальних якостей: доброчесності, відповідальності, справедливості, поваги до людини, служіння суспільним інтересам і неприйняття корупційних практик. Особливої ваги в умовах війни набуває патріотична налаштованість, що виявляється у відданості державі, усвідомленні публічної місії, готовності діяти в інтересах громадян і захищати інституційну стійкість України. Саме поєднання фахової підготовки, етичної зрілості та державницької відповідальності здатне забезпечити підвищення якості публічного врядування й інституційної спроможності держави.

Отже, трансформацію професійної компетентності доцільно розглядати як перехід від формально-кваліфікаційної моделі до компетентісно орієнтованого розвитку кадрового потенціалу публічної служби. На відміну від підходів, у яких компетентність трактується переважно як сукупність знань, умінь і навичок, запропоновано розуміти її як інтегровану здатність службовця забезпечувати результативне євроінтеграційно узгоджене публічне врядування.

Практична значущість результатів полягає в можливості їх використання під час оновлення програм підвищення кваліфікації, розроблення компетентісних профілів, формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку, удосконалення системи оцінювання службової діяльності, планування кадрового резерву та підготовки публічних службовців до виконання завдань, пов'язаних із переговорним процесом про вступ України до ЄС.

Для державної кадрової політики це означає необхідність зміщення акценту з кількісного охоплення навчанням на якість компетентісного розвитку. Водночас стратегічним питанням залишається не кількість учасників навчання, а його вплив на професійну поведінку, якість управлінських рішень, інституційну спроможність і відповідність європейським стандартам публічного врядування.

Таким чином, трансформація професійної компетентності публічних службовців України має бути спрямована на формування нової моделі професійності, у якій поєднуються законність, доброчесність, управлінська результативність, цифрова грамотність, аналітична спроможність, комунікативна відкритість, сервісна орієнтація та євроінтеграційна готовність. Саме така модель створює передумови для розвитку кадрового потенціалу публічної служби та підвищення якості публічного врядування.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проведене дослідження дає підстави визначити професійну компетентність публічних службовців як інтегровану характеристику кадрового потенціалу публічної служби, що поєднує правову, управлінську, аналітичну, цифрову, комунікативну, етичну, євроінтеграційну та адаптаційну складові. В умовах європейської інтеграції вона виходить за межі формальної посадової вимоги й набуває значення передумови професіоналізації, інституційної спроможності держави та якості публічного врядування.

Євроінтеграційний контекст посилює вимоги до доброчесності, прозорості, підзвітності, сервісної орієнтації, цифрової грамотності, координації, аналітичної роботи, стратегічного планування та розуміння європейських процедур, що зумовлює перехід від формально-кваліфікаційної моделі до компетентісно орієнтованої системи професійного розвитку.

Визначено напрями трансформації: від формальної кваліфікації до реальної спроможності; від процедурного адміністрування до сервісного врядування; від вузької правової підготовки до міждисциплінарності; від разового навчання до безперервного розвитку; від індивідуальної компетентності до інституційної спроможності; від загальної підготовки до євроінтеграційної готовності.

Практична цінність полягає у використанні результатів для оновлення компетентісних профілів, програм підвищення кваліфікації, індивідуальних траєкторій розвитку та оцінювання службової діяльності.

Література:

- Деякі питання забезпечення переговорного процесу про вступ України до Європейського Союзу за кластером 1 "Основи процесу вступу до ЄС": розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.05.2025 № 475-р // База даних "Законодавство України" / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/475-2025-p> (дата звернення: 06.05.2026).
- Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р // База даних "Законодавство України" / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-p> (дата звернення: 06.05.2026).
- Національне агентство України з питань державної служби. Проведено моніторинг відповідності системи професійного навчання державних службовців моніторинговим показникам Програми SIGMA. 12 травня 2025 р. URL: <https://nads.gov.ua/news/provedeno-monitorynh-vidpovidnosti-systemy-profesiinoh-navchannia-derzhavnykh-sluzhbovtiv-monitorynhovym-pokaznykam-prohramy-sigma> (дата звернення: 06.05.2026).
- Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII // База даних "Законодавство України" / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19> (дата звернення: 06.05.2026).

5. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106 // База даних "Законодавство України" / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/106-2019-p> (дата звернення: 06.05.2026).

6. Про затвердження типової загальної професійної (сертифікатної) програми підвищення кваліфікації: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26.03.2024 № 54-24 // База даних "Законодавство України" / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0054859-24> (дата звернення: 06.05.2026).

7. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX // База даних "Законодавство України" / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3077-20> (дата звернення: 06.05.2026).

8. Сопілка А. Забезпечення підвищення рівня професійної компетентності державних службовців у контексті європейської інтеграції. Геополітика України: історія і сучасність. 2023. № 2 (31). С. 129—138. DOI: [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2023.2\(31\).129-138](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2023.2(31).129-138).

9. Цифрове "Віче" — прямий шлях до євроінтеграції та розвитку громадянського суспільства України: науково-публіцистичне видання / Г.А. Дмитренко, І.А. Семенець-Орлова, Н.В. Головач та ін.; за заг. ред. Г.А. Дмитренка. 2-ге вид., допов. Київ: Паливода А. В., 2023. 258 с.

10. Ярмистий М. Професійна ідентифікація державних службовців в умовах адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 1 (107). С. 193—198. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-193-198](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-193-198).

11. European Commission. Ukraine Report 2025. 2025. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2025_en (дата звернення: 06.05.2026).

12. OECD. Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration. Paris: OECD Publishing, 2024. 212 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/078d08d4-en>.

13. OECD. The Principles of Public Administration. Paris: OECD Publishing, 2023. 44 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/7f5ec453-en>.

14. Ukraine Plan 2024-2027. 2024. 331 p. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf> (дата звернення: 06.05.2026).

References:

1. 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 Accession Process'", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/475-2025-p> (Accessed 6 May 2026).

2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Order "Some issues of public administration reform in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-p> (Accessed 6 May 2026).

3. National Agency of Ukraine on Civil Service (2025), "Monitoring of the compliance of the professional training system of civil servants with SIGMA monitoring indicators was conducted", available at: <https://nads.gov.ua/news/provedeno-monitorynh-vidpovidnosti-sistemy-profesiinoho-navchannia-derzhavnykh-sluzhbovtstv-monitorynhovym-pokaznykam-prohramy-sigma> (Accessed 6 May 2026).

4. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), Law of Ukraine "On Civil Service", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19> (Accessed 6 May 2026).

5. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution "On approval of the Regulation on the system of professional training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local self-government officials and local council deputies", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/106-2019-p> (Accessed 6 May 2026).

6. National Agency of Ukraine on Civil Service (2024), Order "On approval of the typical general professional certificate programme for advanced training", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0054859-24> (Accessed 6 May 2026).

7. Verkhovna Rada of Ukraine (2023), Law of Ukraine "On Service in Local Self-Government Bodies", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3077-20> (Accessed 6 May 2026).

8. Sopilka, A. (2023), "Ensuring an increase in the level of professional competence of civil servants in the context of European integration", *Geopolitics of Ukraine: History and Modernity*, vol. 2 (31), pp. 129—138. [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2023.2\(31\).129-138](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2023.2(31).129-138).

9. Dmytrenko, H. A., Semenets-Orlova, I. A., Holovach, N. V. et al. (2023), *Tsyfrove "Viche" — priamyi shliakh do yevrointehratsii ta rozvytku hromadianskoho suspilstva Ukrainy* [Digital "Viche" — a direct path to European integration and the development of civil society in Ukraine], 2nd ed., supplemented, Palyvoda A. V., Kyiv, Ukraine.

10. Yarmystyi, M. (2024), "Professional identification of civil servants in the conditions of adaptation of the civil service to European Union standards", *Economics, Management and Administration*, vol. 1 (107), pp. 193—198. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-193-198](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-193-198).

11. European Commission (2025), *Ukraine Report 2025*, available at: https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2025_en (Accessed 6 May 2026).

12. OECD (2024), *Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration*, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/078d08d4-en>.

13. OECD (2023), *The Principles of Public Administration*, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/7f5ec453-en>.

14. *Ukraine Plan 2024-2027* (2024), available at: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf> (Accessed 6 May 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 08. 05.26

Процеженовано / Revised: 18. 05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26