

**Царик Володимир Миколайович,**  
здобувач ступеня доктора філософії  
Національного університету «Чернігівська політехніка»  
ORCID ID: 0009-0005-0936-1632

## ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА РЕФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

### THE IMPACT OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES ON THE REFORM OF VOCATIONAL EDUCATION FOR PUBLIC SERVANTS IN UKRAINE

*У статті здійснено комплексний аналіз впливу євроінтеграційних процесів на реформування професійної освіти публічних службовців в Україні в умовах сучасних викликів і стратегічного курсу держави на інтеграцію до Європейського Союзу. Автор обґрунтовує, що професійна освіта публічних службовців є ключовим елементом трансформації системи державного управління, яка має відповідати принципам прозорості, підзвітності, ефективності та доброго врядування. У фокусі дослідження – нормативно-правові та інституційні зміни, зокрема прийняття нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» та заплановані зміни до Закону «Про державну службу», які створюють підґрунтя для запровадження єдиних стандартів підготовки та підвищення кваліфікації кадрів у публічному секторі.*

*Особлива увага приділена діяльності Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), зокрема впровадженню Єдиної державної електронної платформи професійного навчання, що відповідає сучасним вимогам цифровізації, відкритості й гнучкості. Проаналізовано також міжнародний досвід та рекомендації програми SIGMA та положення Комунікації Європейської Комісії «Enhancing the European Administrative Space (ComPact)», які формують рамкові орієнтири для трансформації української моделі публічного управління. Також автором розглянуто виклики, що стримують реалізацію реформ, а саме: фрагментарність впровадження інновацій, нерівномірність професійного рівня службовців у регіонах, обмежена мотивація до навчання, розрив між теорією та практикою, а також нестача уніфікованих стандартів підготовки.*

*Результати дослідження підкреслюють необхідність комплексного підходу до реформи професійної освіти – з урахуванням потреб воєнного часу, зобов'язань України та важливості формування лідерських, цифрових і міжкультурних компетентностей публічних службовців.*

**Ключові слова:** *Євроінтеграція, публічна служба, професійна освіта, державне управління, компетентнісний підхід, цифровізація, НАДС, управління людськими ресурсами.*

*The article provides a comprehensive analysis of the impact of European integration processes on the reform of vocational education for public servants in Ukraine in the context of contemporary challenges and the state's strategic course towards integration into the European Union. The author argues that professional education for public servants is a key element in the transformation of the public administration system, which must comply with the principles of transparency, accountability, efficiency, and good governance. The study focuses on regulatory, legal, and institutional changes, in particular the adoption of the new Law of Ukraine «On Service in Local Self-Government Bodies» and the planned amendments to the Law «On Public Service», which lay the foundation for the introduction of uniform standards for training and professional development of personnel in the public sector.*

*Particular attention is paid to the activities of the National Agency of Ukraine for Civil Service, in particular the implementation of a unified state electronic platform for professional training that meets modern requirements for digitalisation, openness and flexibility. The author also analyzes international experience and recommendations from the SIGMA program and the European Commission's Communication «Enhancing the European Administrative Space (ComPact)», which form the framework for the transformation of the Ukrainian model of public administration. The author also considers the challenges that hinder the implementation of reforms, namely: the fragmented implementation of innovations, the uneven professional level of civil servants in the regions, limited motivation to learn, the gap between theory and practice, and the lack of unified training standards.*

*The results of the study emphasize the need for a comprehensive approach to the reform of professional education, taking into account the needs of wartime, Ukraine's commitments, and the importance of developing leadership, digital, and intercultural competencies among public servants.*

**Key words:** *European integration, public service, vocational education, public administration, competency-based approach, digitalization, NADC, human resource management.*

**Актуальність дослідження.** Поглиблення євроінтеграційних процесів в Україні вимагає не лише адаптації законодавства та управлінських практик до європейських стандартів, але й системної трансформації професійної освіти, зокрема, для публічних службовців, так як саме вони є ключовою умовою ефективного державного управління. В умовах реформування державного управління особливого значення набуває підготовка та підвищення кваліфікації кадрів, здатних реалізовувати політику на засадах доброго врядування, правової держави, прозорості, підзвітності та орієнтації на громадян. Відповідність системи професійної освіти публічних службовців європейським вимогам постає як індикатор готовності України до інтеграції у спільний адміністративний простір ЄС.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. У сучасних умовах євроінтеграції України реформування професійної освіти публічних службовців набуває особливої актуальності, що відображено у численних вітчизняних дослідженнях. Сопілка А. наголошує на необхідності підвищення компетентностей службовців відповідно до стандартів ЄС, зокрема у праві, цифровізації та багатомовності [11]. Чжан Ф. розглядає європеїзацію як трансформацію цінностей у системі публічного управління [13]. У своїх працях Сохань І., Немирович Ю. та Довжук В аналізують вплив європейських стандартів на професійну підготовку українських публічних службовців, акцентуючи на важливості партнерства з освітніми установами ЄС та ролі регіонального рівня у впровадженні реформ [11]. Панчук М. у своїх публікаціях розглядає трансформацію освітньої системи в контексті євроінтеграції, з особливою увагою до розвитку управлінських компетентностей [6]. Крім того, НАДС реалізує масштабні програми підвищення кваліфікації службовців за євроінтеграційним напрямом [4]. Усі ці підходи спрямовані на формування професійного, ефективного та орієнтованого на європейські цінності корпусу публічної служби.

Незважаючи на значну увагу до питань професійної підготовки публічних службовців в умовах євроінтеграції, досі залишаються невирішеними аспекти інтеграції європейських стандартів в освітні програми, формування компетентної моделі службовця, міжкультурної підготовки та ефективної реалізації міжнародного партнерства, що підкреслює актуальність обраної теми дослідження.

**Постановка завдання.** Оскільки Україна впевнено рухається в напрямку європейської інтеграції, постає потреба по-новому подивитися на

підготовку публічних службовців. Зокрема, важливо, щоб система їхньої професійної освіти відповідала сучасним європейським стандартам. Попри вже започатковані реформи, залишаються питання, які ще потребують вирішення: як гармонізувати навчальні програми з європейськими вимогами, як розвивати міжкультурні навички та знання мов, як краще адаптувати іноземний досвід до українських реалій і створити дієві механізми оцінки якості підготовки кадрів. Тому дослідження впливу євроінтеграційних процесів на реформування професійної освіти публічних службовців є не лише актуальним, а й необхідним – воно дозволить виявити слабкі місця та запропонувати практичні шляхи вдосконалення системи підготовки кадрів публічного управління.

**Мета статті** полягає у проведенні аналізу трансформаційних процесів у сфері професійної освіти публічних службовців в Україні під впливом євроінтеграційної політики та визначенні стратегічних орієнтирів подальшого реформування з урахуванням європейських стандартів та практик.

Основний матеріал і результати. У контексті європейської інтеграції України реформування професійної освіти публічних службовців набуває особливої актуальності. Європейський Союз визначає чіткі стандарти та принципи, які мають бути враховані при модернізації системи державного управління. Одним із ключових концептів є поняття «європейського адміністративного простору» (European Administrative Space), яке передбачає уніфікацію адміністративних стандартів, процедур та цінностей серед країн-членів ЄС. Це включає принципи законності, прозорості, підзвітності, ефективності та орієнтації на громадянина.

Програма SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management), спільна ініціатива ЄС та ОЕСР, відіграє важливу роль у підтримці країн, що прагнуть до членства в ЄС, у впровадженні реформ публічного управління [3]. SIGMA надає рекомендації щодо поділу політичних та адміністративних функцій, управління людськими ресурсами на основі компетентностей, інституційної стабільності та стратегічного планування. Ці принципи є орієнтирами для реформ в Україні та інших країнах Східного партнерства.

У 2023 році Європейська Комісія представила Комунікацію «Enhancing the European Administrative Space (ComPAct)», яка спрямована на посилення спроможності публічних адміністрацій країн-членів ЄС у реалізації політик, передбаченні та пом'якшенні криз, а також управлінні структурними трансформаціями [3].

ComRAct підкреслює важливість високоякісних публічних адміністрацій для ефективного врядування та успішної реалізації політик ЄС.

Для України, яка прагне до членства в ЄС, адаптація цих принципів є надважливим завданням. Реформування професійної освіти публічних службовців має враховувати європейські стандарти, зокрема впровадження компетентнісного підходу, безперервного навчання та розвитку міжкультурних компетентностей. Це дозволить забезпечити ефективне функціонування публічної служби, орієнтованої на потреби громадян та здатної впроваджувати європейські політики на національному рівні.

У контексті євроінтеграційних прагнень України, нормативно-інституційні зміни у сфері професійного розвитку публічних службовців набувають особливої актуальності. Прийняття Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 2 травня 2023 року та підготовка нової редакції Закону «Про державну службу» свідчать про прагнення до уніфікації стандартів та процедур у сфері публічної служби.

Зазначений Закон передбачає низку нововведень, спрямованих на підвищення ефективності та професіоналізму посадових осіб місцевого самоврядування. Зокрема, впроваджується інститут індивідуальних програм професійного розвитку, які мають відповідати потребам посадових осіб та забезпечувати їхнє кар'єрне зростання. Також передбачено щорічне оцінювання результатів службової діяльності, що сприятиме підвищенню відповідальності та мотивації. Крім того, встановлюється порядок проведення відкритих конкурсів на посади, що забезпечить прозорість та об'єктивність відбору кадрів [9]. Але даний Закон набирає чинності через шість місяців з дня його офіційного опублікування, проте не раніше ніж через шість місяців після припинення або скасування воєнного стану в Україні. Це свідчить

про врахування специфічних умов функціонування державних інституцій в умовах воєнного конфлікту і одночасно про проблему в адаптації системи публічного управління до кризових ситуацій, зокрема, необхідності забезпечення безперервності і стабільності функціонування органів місцевого самоврядування у надзвичайних обставинах.

Затримка набрання чинності законом може ускладнити оперативне впровадження нових стандартів професійного розвитку та прозорих процедур відбору кадрів, що є критично важливим у контексті посилення ефективності публічної служби. Також це підкреслює потребу у розробці механізмів адаптації нормативно-інституційних змін до умов воєнного стану або інших кризових факторів, які впливають на діяльність публічного сектору.

У свою чергу, НАДС відіграє ключову роль у координації системи професійного навчання публічних службовців. Так, функціонує Єдина державна електронна платформа з підвищення кваліфікації «Професійне навчання публічних службовців», яка надає доступ до широкого спектру освітніх програм та ресурсів [8]. Ця платформа відповідає принципам відкритості, гнучкості та цифровізації, що дозволяє службовцям самостійно планувати та реалізовувати свій професійний розвиток.

У порівняльній таблиці відобразимо основні відмінності між попереднім та новим підходами до професійного розвитку публічних службовців.

Таким чином, нормативно-інституційні зміни в Україні спрямовані на створення ефективної, прозорої та професійної системи публічної служби, що відповідає європейським стандартам та сприяє інтеграції України до європейського адміністративного простору. Проте досягнення цієї мети вимагає не лише оновлення законодавчих рамок і управлінських процедур, а й фунда-

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика системи професійного розвитку публічних службовців до та після впровадження нового законодавства**

Аспект	Попередній підхід	Новий підхід
Планування професійного розвитку	Відсутність індивідуального планування	Впровадження індивідуальних програм професійного розвитку
Оцінювання результатів діяльності	Відсутність системного оцінювання	Щорічне оцінювання результатів службової діяльності
Проведення конкурсів на посади	Обмежена прозорість процедур	Відкриті конкурси з оприлюдненням результатів
Доступ до освітніх ресурсів	Обмежений доступ до програм підвищення кваліфікації	Єдина електронна платформа з широким спектром програм
Роль НАДС	Обмежена координація навчальних процесів	Центральна роль у координації та наданні освітніх послуг

ментальної трансформації інструментів професійного розвитку службовців. У цьому контексті особливої ваги набуває цифровізація як один із ключових чинників модернізації системи публічного управління та професійної освіти.

У сучасних умовах, особливо в контексті воєнного стану, цифрові технології забезпечують безперервність навчального процесу, розширюють доступ до освітніх ресурсів та сприяють формуванню нових компетентностей у публічних службовців.

Одним із ключових елементів цифровізації є впровадження онлайн-курсів, електронних систем оцінювання та розвиток e-learning платформ. Ці інструменти дозволяють не лише адаптувати освітній процес до сучасних вимог, але й забезпечують гнучкість та індивідуалізацію навчання [10]. Зокрема, платформа «Дія.Освіта» пропонує широкий спектр курсів для публічних службовців, що охоплюють різноманітні аспекти їхньої професійної діяльності.

Крім того, впровадження цифрових технологій у професійну освіту публічних службовців сприяє підвищенню їхньої цифрової грамотності, що є необхідною умовою для ефективного виконання службових обов'язків у сучасному інформаційному суспільстві. Згідно з дослідженнями, розвиток цифрових компетентностей у публічних службовців позитивно впливає на якість надання адміністративних послуг та сприяє підвищенню довіри громадян до органів влади [7].

У цьому контексті заслуговують на увагу кількісні показники, які демонструють масштаби цифровізації та професійного розвитку публічних службовців.

Так, за даними НАДС, у 2024 році кількість осіб, які пройшли навчання за програмами підвищення кваліфікації, стабільно зростає. Зокрема, у лютому 2024 року навчання за 245 короткостроковими та 36 професійними програмами пройшли 17 698 осіб, у червні – 14 484 службовці за 296 короткостроковими та 49 сертифікатними програмами, а в січні – 4 803 особи за 61 програмою. Для порівняння, у грудні 2022 року таких осіб було 4 519 за 86 програмами [5].

Поряд із цим, стрімко розвивається і цифрова платформа «Дія.Освіта», що стала потужним інструментом для формування цифрових компетентностей публічних службовців. Станом на початок 2024 року кількість зареєстрованих користувачів платформи перевищила 2,4 мільйона осіб, а кількість виданих сертифікатів – 3,6 мільйона. Освітня екосистема платформи включає понад 210 серіалів, 65 інтерактивних симуляторів і 80+ про-

фесійних курсів, спрямованих на розвиток цифрової грамотності та управлінських навичок [1].

Ці кількісні показники підтверджують активне впровадження нових форматів підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців, а також високу затребуваність цифрових інструментів у професійній освіті, що є важливою складовою реформ, орієнтованих на європейські стандарти.

Попри загальне просування реформ у сфері професійної освіти публічних службовців, в Україні все ще зберігаються системні виклики, що стримують ефективність цих процесів і перешкоджають досягненню належного рівня відповідності європейським стандартам. Одним із найсуттєвіших бар'єрів є фрагментарність впровадження інноваційних підходів, зумовлена як нерівномірністю фінансового та кадрового забезпечення, так і неоднаковим управлінським потенціалом у різних регіонах [11]. Такий дисбаланс унеможливає формування єдиного професійного простору для публічної служби та ускладнює реалізацію системи безперервного навчання на національному рівні.

Суттєвою проблемою залишається також обмежена мотивація самих публічних службовців до участі в освітніх програмах, що часто сприймаються ними як формальність або обов'язкова вимога, а не як інструмент реального професійного зростання. Додатково ускладнює ситуацію слабкий зв'язок між теоретичними компонентами програм і реальними практичними потребами державного управління. Це породжує певний ефект «розриву» між академічною освітою та службовою діяльністю, що в свою чергу знижує загальну ефективність кадрової політики.

Окремо слід відзначити відсутність уніфікованих стандартів для змісту, обсягу та форм викладання в програмах професійного розвитку, що призводить до нерівномірної якості освітніх послуг. У цьому контексті важливою залишається задача посилення співпраці з представниками роботодавців у публічному секторі, що дозволило б коригувати освітні цілі відповідно до актуальних викликів управлінської практики. Особливе значення також набуває розвиток лідерських, комунікативних та антикризових компетентностей, які в умовах нестабільності й трансформацій мають ключову вагу для забезпечення результативності державної служби.

**Висновки.** Проведене дослідження підтверджує, що євроінтеграційні процеси справляють суттєвий вплив на реформування професійної освіти публічних службовців в Україні. Розбу-

дова ефективної системи публічної служби, орієнтованої на стандарти доброго врядування ЄС, неможлива без глибокої трансформації підходів до підготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Законодавчі ініціативи, діяльність НАДС, розвиток цифрових платформ та поступова стандартизація навчання створюють передумови для формування професійного, адаптивного і європейсько-орієнтованого корпусу державних служ-

бовців. Водночас, зберігаються виклики, зокрема фрагментарність впровадження реформ, нерівномірність підготовки в регіонах, слабкий зв'язок між освітою і практикою, а також недостатній розвиток мотиваційних та лідерських компетентностей. Подолання цих бар'єрів вимагає комплексного і стратегічного підходу, що поєднує інституційну сталість, політичну волю та широку міжсекторальну співпрацю.

#### REFERENCES:

1. 5 years of Diya.Education: how the platform is changing Ukraine's digital future (2025). *Ministry of Digital Transformation of Ukraine*. Retrieved from: <https://thedigital.gov.ua/news/5-rokiv-diyaosvita-yak-platforma-zminyuet-sifrove-maybutne-ukraini> (accessed 05 June 2025). (in Ukrainian)
2. Enhancing the European Administrative Space (ComPAct) (2023). *European Commission*. Retrieved from: <https://commission.europa.eu/system/files/2023-10/2023.4890%20HT0423966ENN-final.pdf> (accessed 04 June 2025)
3. Principles of Public Administration (2023). *SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management)*. OECD Publishing.. Retrieved from: [https://www.sigmaweb.org/en/publications/the-principles-of-public-administration\\_7f5ec453-en.html](https://www.sigmaweb.org/en/publications/the-principles-of-public-administration_7f5ec453-en.html) (accessed 05 June 2025)
4. Alushina, N. (2024) Pidvyshchennia kvalifikatsii za napriamom «yevrointehratsiia» [Advanced training in the field of European integration]. *NADC*. Retrieved from: <https://nads.gov.ua/news/nataliia-aliushyna-uspishna-ievrointehratsiia-ukrainy-vymahaie-posylenoi-spromozhnosti-publichnoi-sluzhby> (accessed 04 June 2025). (in Ukrainian)
5. Analytical report on the results of regional professional development centers in 2024 (2024). *НАДС*. Retrieved from: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/zvit.pdf> (accessed 04 June 2025) (in Ukrainian)
6. Pankuch, M. (2024). Yevrointehratsiini vplyvy na rozvytok osvitnoi systemy Ukrainy [European integration influences on the development of Ukraine's education system]. *Intermarum: istoriia, polityka, kultura*. 2024. №4 (in Ukrainian) <https://doi.org/10.35433/history.112076>
7. Petkun S. (2024) *Theoretical and methodological conceptualization of mechanisms of state management of social security in Ukraine in the context of digital transformation: dissertation*: PhD thesis abstract. K. Retrieved from: [https://duikt.edu.ua/uploads/p\\_2611\\_32147188.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/p_2611_32147188.pdf) (accessed 03 June 2025) (in Ukrainian)
8. Knowledge Management Portal: Unified State Electronic Platform for the Professional Development of Public Servants (2025). *НАДС*. Retrieved from: [https://pdp.nacs.gov.ua/courses?utm\\_source=chatgpt.com](https://pdp.nacs.gov.ua/courses?utm_source=chatgpt.com) (accessed 05 June 2025). (in Ukrainian)
9. On service in local government bodies: Law of Ukraine No. 3077-IX (2023, May 2). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text> (accessed 05 June 2025) (in Ukrainian) Yb%X85\_b2y7Q\*
10. On approval of the Strategy for digital development, digital transformation, and digitization of the public finance management system for the period until 2030: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1467-r (2021, November 17). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1467-2021-p> (accessed 05 June 2025) (in Ukrainian)
11. Sopilka, A. (2023). Rozvytok systemy profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtiv v umovakh yevropeiskoi intehratsii [Development of a professional training system for civil servants in the context of European integration]. *Epistemolohichni doslidzhennia v filosofii, sotsialnykh i politychnykh naukakh*. 1, 45–52. (in Ukrainian) 142-149. <https://doi.org/10.15421/342334>.
12. Sokhan I., Nemirovich Yu., Dovzhuk V. (2024) Analiz vplyvu yevropeyskykh standartiv na reformuvannia systemy vyshchoi osvity v Ukraini [Analysis of the impact of European standards on the reform of higher education in Ukraine.]. *Pedahohichna akademiia: naukovy zapysky*, 2. (in Ukrainian) <https://doi.org/10.5281/zenodo.14505456>.
13. Zhang F. (2022) Mekhanizmy rehuliuвання profesionalizatsii kadrov publichnoi sluzhby v umovakh yevrointehratsii yak problema natsionalnoi bezpeky [Mechanisms for regulating the professionalization of public service personnel in the context of European integration as a national security issue]. *Publichne uriaduvannia*. (5 (33), 114-119. (in Ukrainian) [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5\(33\)-16](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5(33)-16)