

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/10.32702/2307-2156.2026.5.23>

УДК 35.08:005.336.2:005.95/.96:339.922(477:4-6ЄС)

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. 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>

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>

**SOFT SKILLS ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В УМОВАХ
ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

N. Holovach,

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

A. Dakal,

Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Public Administration,

Interregional Academy of Personnel Management

A. Telendii,

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

SOFT SKILLS AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE POTENTIAL OF THE PUBLIC SERVICE OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

У статті обґрунтовано роль Soft Skills як чинника розвитку кадрового потенціалу публічної служби України в умовах європейської інтеграції. Доведено, що кадровий потенціал публічної служби не може зводитися до чисельності персоналу, стажу, освіти або формального проходження навчання, оскільки його якість визначається здатністю публічних службовців ефективно взаємодіяти, комунікувати, приймати управлінські рішення, працювати в команді, адаптуватися до змін і діяти відповідно до принципів доброчесності та сервісної орієнтації. Методологічну основу дослідження становлять системний підхід, контент-аналіз нормативно-правових актів і стратегічних документів, порівняльне узагальнення європейських підходів до публічного адміністрування, структурно-функціональний аналіз та елементи емпіричного узагальнення офіційних даних НАДС щодо професійного навчання державних службовців. Запропоновано авторську систематизацію Soft Skills у структурі кадрового потенціалу публічної служби України з урахуванням категорій публічних службовців. Обґрунтовано, що для категорії «А»

пріоритетними є стратегічне лідерство, міжінституційна координація, етична відповідальність і комунікація реформ; для категорії «Б» – управління командами, наставництво, організація змін і координація структурних підрозділів; для категорії «В» – якісна комунікація з громадянами, адаптивність, професійна саморегуляція, цифрова грамотність і практичне застосування службових процедур. Визначено напрями інтеграції Soft Skills у професійне навчання, компетентнісні профілі, оцінювання службової діяльності, наставництво, коучингові практики й цифрові освітні платформи. Практичне значення результатів полягає в можливості їх використання для вдосконалення державної кадрової політики, підвищення якості публічних послуг, розвитку інституційної спроможності та професіоналізації публічної служби України.

The article substantiates the role of Soft Skills as a factor in developing the human resource potential of the public service of Ukraine in the context of European integration. It is argued that this potential cannot be reduced to the number of employees, length of service, education or completed training, since its quality depends on the ability of public servants to communicate, cooperate in teams, make decisions, adapt to change, prevent conflicts, use digital tools, act ethically and provide citizen-oriented services. The methodology includes a systems approach, content analysis of regulatory and strategic documents, generalization of European approaches to public administration, structural and functional analysis, and official data of the National Agency of Ukraine on Civil Service. The results show that professional development is functioning, but reveal a gap between the declared priority of competence development and its financial and methodological support. The scientific novelty lies in substantiating Soft Skills as a qualitative component of the competence potential of public servants, which ensures the realization of human resource potential through communication, leadership, adaptability, teamwork, ethical behaviour, stress resistance and service orientation. An author's classification of Soft Skills is proposed with

regard to categories of public servants. Category “A” requires strategic leadership, coordination, ethical responsibility and communication of reforms; category “B” requires team management, mentoring, organization of change and coordination; category “C” requires communication with citizens, adaptability, self-regulation, digital literacy and application of administrative procedures. Directions for integrating Soft Skills into competence profiles, development trajectories, performance appraisal, mentoring, coaching and digital learning platforms are identified. The practical significance lies in improving state personnel policy, training programmes, institutional capacity, public services and professionalization of the public service according to European standards.

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

Keywords: *public service, public servants, professionalization of public service, state personnel policy, professional development of public servants, personnel potential, Soft Skills, competency-based approach, European integration.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Європейська інтеграція України зумовлює оновлення вимог до публічної служби, її кадрового потенціалу та професійної компетентності публічних службовців. В умовах воєнного стану, високого інституційного навантаження, виконання євроінтеграційних зобов'язань і модернізації публічного управління питання розвитку кадрового потенціалу набуває особливої ваги. Публічна служба постає не лише механізмом реалізації державної політики, а й інституційним ресурсом стійкості держави, якості управлінських рішень, довіри громадян, прозорості, підзвітності та результативності реформ.

Актуальність проблеми посилюється тим, що наявність кадрового складу ще не гарантує сформованого кадрового потенціалу. Формальна освіта, стаж, знання законодавства й виконання посадових процедур є необхідними, але недостатніми передумовами ефективної публічної служби. Сучасний публічний службовець має не лише діяти в межах правових норм, а й ефективно комунікувати, працювати в команді, управляти змінами, взаємодіяти з громадянами, запобігати конфліктам, виявляти відповідальність, етичну зрілість, аналітичність і сервісну орієнтацію тощо.

У цьому контексті Soft Skills доцільно розглядати вже не як допоміжні навички, а як якісну складову компетентнісного потенціалу, що безпосередньо впливає на реалізацію кадрового потенціалу публічної служби. Вони забезпечують практичне застосування професійних знань в управлінських ситуаціях, підвищують якість взаємодії держави із суспільством і створюють передумови для людиноцентричного врядування. Наукове завдання полягає в обґрунтуванні ролі Soft Skills у розвитку кадрового потенціалу, а практичне – у визначенні напрямів їх інтеграції в державну кадрову політику, професійне навчання, оцінювання та кар'єрний розвиток публічних службовців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку кадрового потенціалу, компетентнісного підходу та Soft Skills у публічній службі розглядається на перетині економіки людського капіталу, публічного управління, кадрової політики та професійної освіти. У працях про людський капітал підкреслюється, що якість суспільного розвитку залежить від людських якостей, саморозвитку, відповідальності та моральної зрілості [2]. М. Карпа обґрунтовує значення компетенційного підходу для розвитку публічної служби та узгодження професійних вимог із управлінськими функціями [3]. Н. Обушна та С. Селіванов розглядають механізми розвитку кадрового потенціалу через організаційно-правові, ресурсні, мотиваційні та комунікативні складові [6]. Т. Копил-Філатова пов'язує підготовку державних службовців із професійним зростанням, безперервністю навчання

та результативністю праці [4]. Н. Фоменко розкриває компетентнісний підхід як інструмент управління кадровим потенціалом, що поєднує навчання, планування й результативність організації [11]. І. Яремко та І. Меленчук підкреслюють значення інтелектуалізації публічної служби для професійного мислення та якості рішень [12].

Нормативну основу становлять Закон України «Про державну службу», де професійна компетентність визначається як здатність застосовувати знання, уміння й навички, виявляти моральні та ділові якості для належного виконання завдань і розвитку [7], Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [9] та постанова Кабінету Міністрів України № 106, що закріплює систему професійного навчання [8]. Стратегічний вимір задає Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки, орієнтована на професійну, неупереджену, ефективну й орієнтовану на громадян публічну службу [1].

Міжнародний контекст формують документи OECD/SIGMA, у яких публічна служба, управління людськими ресурсами, підзвітність, якість послуг, цифровізація та належне врядування визначаються як складові спроможної адміністрації [14; 15]. Підхід ESCO трактує наскрізні знання, уміння та компетентності як релевантні для широкого кола професій і секторів та позначає їх як core skills, basic skills або soft skills [13]. Попри значний масив джерел, недостатньо розкритим залишається зв'язок між розвитком Soft Skills і посиленням кадрового потенціалу публічної служби України в умовах європейської інтеграції.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування Soft Skills як чинника розвитку кадрового потенціалу публічної служби України в умовах європейської інтеграції, визначення їх місця у структурі компетентнісного потенціалу, напрямів інтеграції в систему професійного розвитку й державної кадрової політики. Для досягнення мети передбачено: зазначити роль Soft Skills у кадровому та компетентнісному потенціалі; визначити їх значення для професіоналізації

службовців; систематизувати групи Soft Skills з урахуванням категорій посад і рівня відповідальності; узагальнити дані щодо професійного навчання; обґрунтувати вплив комунікативних, лідерських, аналітичних, етичних, адаптаційних і сервісних навичок на розвиток кадрового потенціалу та запропонувати напрями їх включення до профілів, траєкторій розвитку, програм навчання й оцінювання діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кадровий потенціал публічної служби є багатовимірною категорією, що охоплює кількісні, професійні, компетентнісні, мотиваційні, етичні, управлінські та адаптаційні характеристики персоналу органів публічної влади. Його не можна ототожнювати лише з чисельністю службовців, штатною структурою, рівнем освіти або стажем. Для публічної служби вирішальним є не сам факт наявності персоналу, а здатність цього персоналу якісно виконувати публічні функції, забезпечувати реалізацію державної політики, взаємодіяти з громадянами, діяти доброчесно й результативно в умовах постійних змін.

У структурі кадрового потенціалу особливе місце посідає компетентнісний потенціал. Він характеризує не лише те, що службовець знає, а й те, як він застосовує знання в управлінських ситуаціях, чи здатний приймати рішення, комунікувати, співпрацювати, аргументувати позицію, вирішувати конфлікти, працювати з інформацією та навчатися впродовж життя. У цьому контексті Soft Skills є важливою складовою компетентнісного потенціалу, оскільки забезпечують практичну реалізацію професійних, правових, цифрових і управлінських знань.

Для публічних службовців Soft Skills не можуть розглядатися як універсальний набір «м'яких» характеристик, відірваний від функцій держави. Їхній зміст має визначатися завданнями публічної служби: реалізацією політики, наданням послуг, взаємодією з громадянами, міжвідомчою координацією, комунікацією з територіальними громадами, участю в публічних консультаціях, підготовкою рішень і впровадженням

реформ. Саме тому Soft Skills у публічній службі мають інституційний, а не лише індивідуально-поведінковий вимір.

У межах цього дослідження Soft Skills пропонується трактувати як сукупність соціально-поведінкових, комунікативних, емоційно-регулятивних, лідерських, етичних, адаптаційних та координаційних навичок публічного службовця, які забезпечують ефективне використання професійних знань, якісну взаємодію з громадянами й інституціями, стійкість до змін, здатність до навчання та результативне виконання публічних функцій. Таке визначення дозволяє поєднати Soft Skills із ширшою проблемою розвитку кадрового потенціалу, а не обмежувати їх сферою психології чи комунікаційних тренінгів.

Європейська інтеграція посилює значення Soft Skills у публічній службі, оскільки європейські підходи до адміністрування передбачають не лише правову визначеність і процедурну дисципліну, а й відкритість, сервісну орієнтацію, підзвітність, комунікацію, партнерство, доброчесність і здатність до міжінституційної взаємодії. Публічний службовець у таких умовах має бути не лише виконавцем посадових інструкцій, а й активним учасником процесу формування та реалізації політики, здатним пояснювати рішення, чути потреби громадян, працювати з різними групами стейкхолдерів і підтримувати довіру до публічних інституцій.

У цьому контексті до ключових груп Soft Skills публічних службовців доцільно віднести комунікативні, лідерські, аналітико-критичні, емоційно-регулятивні, етичні, адаптаційні та координаційні навички. Комунікативні навички забезпечують ефективну взаємодію з громадянами, колегами й партнерами. Лідерські – сприяють організації роботи, мотивації команд і відповідальності за результат. Аналітико-критичні – дають змогу оцінювати ситуації, формувати аргументи та ухвалювати виважені рішення. Емоційно-регулятивні (емоційний інтелект) – підтримують стресостійкість, самоконтроль і професійну поведінку в складних умовах. Етичні (морально-етичні) – пов'язані з доброчесністю, справедливістю, неупередженістю та

служінням суспільним інтересам. Адаптаційні – забезпечують готовність до змін, навчання й цифрової трансформації. Координаційні – потрібні для міжвідомчої взаємодії, командної роботи й реалізації спільних завдань.

У контексті розвитку Soft Skills дані НАДС щодо кількості державних службовців, охоплених професійним навчанням у 2024 році, структури навчання за категоріями посад і рівня фінансування такого навчання [5] доцільно розглядати не лише як показник масштабу підвищення кваліфікації, а й як індикатор спроможності системи підготовки формувати комунікативні, лідерські, адаптаційні, етичні та командні навички, необхідні для реалізації кадрового потенціалу публічної служби.

Масштаби навчання у 2024 році засвідчили наявність інституційної бази для розвитку службовців, однак ключовим питанням залишається зміст програм: наскільки вони орієнтовані на практичне відпрацювання Soft Skills, роботу з управлінськими кейсами, публічну комунікацію, міжвідомчу взаємодію та сервісну орієнтацію. Низький рівень фінансування професійного навчання вказує на потребу посилення ресурсного забезпечення саме тих форм розвитку, які здатні не формально, а реально впливати на якість кадрового потенціалу публічної служби [5].

Водночас сам факт проходження навчання не гарантує розвитку Soft Skills. Для цього необхідно змінити логіку професійного розвитку: від обліку кількості слухачів і годин навчання перейти до оцінювання зміни професійної поведінки, якості комунікації, здатності працювати в команді, рівня управлінської взаємодії, готовності до змін і практичного застосування набутих навичок. Якщо навчання залишається переважно лекційним і формальним, воно не створює достатнього впливу на кадровий потенціал. Натомість тренінги, кейс-методи, симуляції, групові завдання, наставництво, коучинг і рефлексивні інструменти дають змогу розвивати поведінкові компетентності, які проявляються в реальній службовій діяльності.

Soft Skills як чинник розвитку кадрового потенціалу публічної служби виконують кілька взаємопов'язаних функцій. *Інтеграційна функція* полягає у

поєднанні професійних знань, практичних навичок, посадових обов'язків і цінностей служіння суспільству. *Комунікативна функція* забезпечує якісну взаємодію публічних службовців із громадянами, колегами, керівниками, підлеглими, партнерами та іншими заінтересованими сторонами. *Адаптаційна функція* виявляється у здатності діяти в умовах реформ, цифровізації, воєнних викликів, зміни адміністративних процедур та євроінтеграційних вимог. *Мотиваційна функція* підтримує готовність службовців до саморозвитку, професійного навчання й кар'єрного зростання. *Інституційна функція* сприяє формуванню в органах публічної влади культури довіри, відкритості, відповідальності, доброчесності та командної взаємодії.

Особливої ваги набуває етичний і ціннісний вимір Soft Skills. Публічна служба не може бути ефективною без моральної зрілості, доброчесності, відповідальності, поваги до людини, політичної неупередженості, здатності діяти в суспільних інтересах і неприйняття корупційних практик [2]. У цьому аспекті Soft Skills пов'язані не лише з комунікацією чи поведінкою, а й із ціннісною основою професійності. В умовах війни та європейської інтеграції важливою передумовою результативної публічної служби є також патріотична налаштованість, що виявляється у відданості Україні, усвідомленні публічної місії та готовності захищати інституційну стійкість держави.

У таблиці 1 систематизовано авторське бачення основних груп Soft Skills у структурі кадрового потенціалу публічної служби України з урахуванням категорій службовців.

Таблиця 1. Soft Skills у структурі кадрового потенціалу публічної служби України з урахуванням категорій службовців

<i>Група Soft Skills</i>	<i>Зміст для публічної служби</i>	<i>Пріоритетність для різних категорій службовців</i>	<i>Вплив на розвиток кадрового потенціалу</i>
Комунікативні	Ефективна взаємодія з громадянами, колегами, керівниками, партнерами; публічні консультації; аргументація управлінських рішень; зрозуміле донесення інформації.	Категорія А: стратегічна публічна комунікація, представлення позиції органу влади. Категорія Б: внутрішня комунікація, координація структурних підрозділів, переговори. Категорія В: щоденна взаємодія з громадянами, підготовка відповідей, консультування.	Підвищення якості публічних послуг, довіри до органів влади, відкритості управління та результативності взаємодії держави із суспільством.

Продовження таблиці 1.

Лідерські	Організація роботи, прийняття рішень, мотивація команди, відповідальність за результат, управління змінами, підтримка професійного розвитку персоналу.	Категорія А: стратегічне лідерство, формування управлінської культури, відповідальність за реформи. Категорія Б: операційне лідерство, управління командами, наставництво. Категорія В: найменше потребує лідерських, ініціативність, відповідальність за доручений нап'ям, готовність до професійного зростання.	Посилення управлінської спроможності, формування кадрового резерву, розвиток наступництва, підвищення командної результативності.
Аналітико-критичні	Аналіз інформації, робота з даними, оцінювання альтернатив, доказова аргументація, підготовка пропозицій, виявлення ризиків і наслідків управлінських рішень.	Категорія А: стратегічний аналіз, оцінювання політик, ухвалення рішень на основі доказів. Категорія Б: аналіз виконання програм, підготовка управлінських рішень, моніторинг показників. Категорія В: опрацювання даних, підготовка довідок, звітів, аналітичних матеріалів.	Підвищення якості управлінських рішень, здатності до реалізації реформ, обґрунтованості державної політики та ефективності використання ресурсів.
Емоційно-регулятивні	Стресостійкість, самоконтроль, професійна саморегуляція, запобігання конфліктам, здатність працювати в умовах високого навантаження, війни та невизначеності.	Категорія А: стійкість у кризовому управлінні, збереження управлінської виваженості. Категорія Б: запобігання професійному вигоранню команд, врегулювання конфліктів. Категорія В: емоційна стабільність у роботі з громадянами, дотримання службової етики.	Збереження працездатності персоналу, зниження конфліктності, підтримка організаційної стійкості та стабільності функціонування публічної служби.
Етичні та ціннісні	Доброчесність, неупередженість, відповідальність, політична нейтральність, служіння суспільним інтересам, повага до прав людини, неприйняття корупційних практик.	Категорія А: формування стандартів доброчесності й управлінської відповідальності. Категорія Б: забезпечення етичної поведінки в підрозділах, запобігання конфлікту інтересів. Категорія В: дотримання службової дисципліни, коректність у взаємодії з громадянами.	Зміцнення довіри до публічних інституцій, прозорості, антикорупційної стійкості, службової культури та легітимності управлінських рішень.
Адаптаційні	Готовність до змін, навчання, цифрової трансформації, нових процедур, європейських стандартів, оновлення функцій і форматів роботи.	Категорія А: стратегічна адаптація органу влади до євроінтеграційних вимог. Категорія Б: впровадження нових процедур, організація змін у підрозділах. Категорія В: швидке опанування нових інструментів, процедур і цифрових сервісів.	Підвищення гнучкості кадрового потенціалу, здатності до модернізації публічної служби та виконання євроінтеграційних завдань.
Координаційні	Міжвідомча взаємодія, партнерство, командна робота, узгодження дій різних суб'єктів, взаємодія з міжнародними партнерами та громадськістю.	Категорія А: міжінституційна координація реформ і переговорного процесу. Категорія Б: узгодження роботи підрозділів, комунікація між органами влади. Категорія В: участь у робочих групах, виконання спільних завдань, обмін інформацією.	Посилення інституційної спроможності, узгодженості реформ, командної ефективності та результативності публічного управління.
Сервісно-орієнтовані	Орієнтація на потреби громадян, доступність послуг, повага до отримувача послуг, здатність пояснювати рішення, працювати зі зверненнями та зворотним зв'язком.	Категорія А: формування людиноцентричної політики надання послуг. Категорія Б: організація якісної роботи підрозділів, що взаємодіють із громадянами. Категорія В: безпосереднє консультування, обробка звернень, надання адміністративних послуг.	Підвищення якості публічних послуг, довіри громадян, доступності управлінських процедур і практик, результативності публічної служби.

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення [1-15].

Запропонована систематизація демонструє, що Soft Skills не є універсальним однаковим набором навичок для всіх публічних службовців. Їхній зміст і пріоритетність залежать від категорії посади, рівня управлінської відповідальності та характеру взаємодії службовця з громадянами, органами влади, підлеглими, партнерами й міжнародними інституціями. Для категорії «А» ключового значення набувають стратегічне лідерство, міжінституційна координація, етична відповідальність і комунікація реформ; для категорії «Б» – управління командами, наставництво, організація змін і координація підрозділів; для категорії «В» – якісна комунікація з громадянами, адаптивність, цифрова грамотність, професійна саморегуляція та практичне застосування службових процедур.

Запропонована систематизація засвідчує, що Soft Skills не є однорідною категорією. Тому їх розвиток має здійснюватися не епізодично, а системно – через компетентнісні профілі, програми підвищення кваліфікації, оцінювання службової діяльності, наставництво, командне навчання, цифрові платформи й управління кар’єрою.

Для державної кадрової політики це означає необхідність зміщення акценту з кількісного охоплення навчанням на якість компетентнісного розвитку. Важливо оцінювати не лише кількість учасників програм, а й те, наскільки навчання змінює професійну поведінку, підвищує якість управлінських рішень, посилює довіру до публічних інституцій і відповідає європейським стандартам належного врядування. У цьому сенсі Soft Skills мають бути включені до всіх ключових HR-процесів публічної служби: підбору, адаптації, оцінювання, професійного навчання, кар’єрного планування та формування кадрового резерву.

Перспективним напрямом розвитку кадрового потенціалу публічної служби є формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку публічних службовців. Вони мають ґрунтуватися на діагностиці компетентнісних потреб, змісті посадових функцій, стратегічних цілях органу влади та вимогах європейської інтеграції. Індивідуальна траєкторія не повинна

обмежуватися формальним переліком навчальних курсів, а має охоплювати професійне навчання, наставництво, виконання практичних завдань, участь у проєктах, самоосвіту, використання цифрових ресурсів, отримання зворотного зв'язку та оцінювання практичного застосування набутих навичок.

В умовах європейської інтеграції доцільно посилити роль наставництва, коучингових підходів, професійних спільнот і міжвідомчого обміну досвідом. Такі інструменти важливі для розвитку комунікації, лідерства, етичної культури, командної роботи, адаптації нових працівників і підготовки службовців до складних управлінських завдань. 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 якість. 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 розвитку кадрового потенціалу публічної служби через формування Soft Skills.

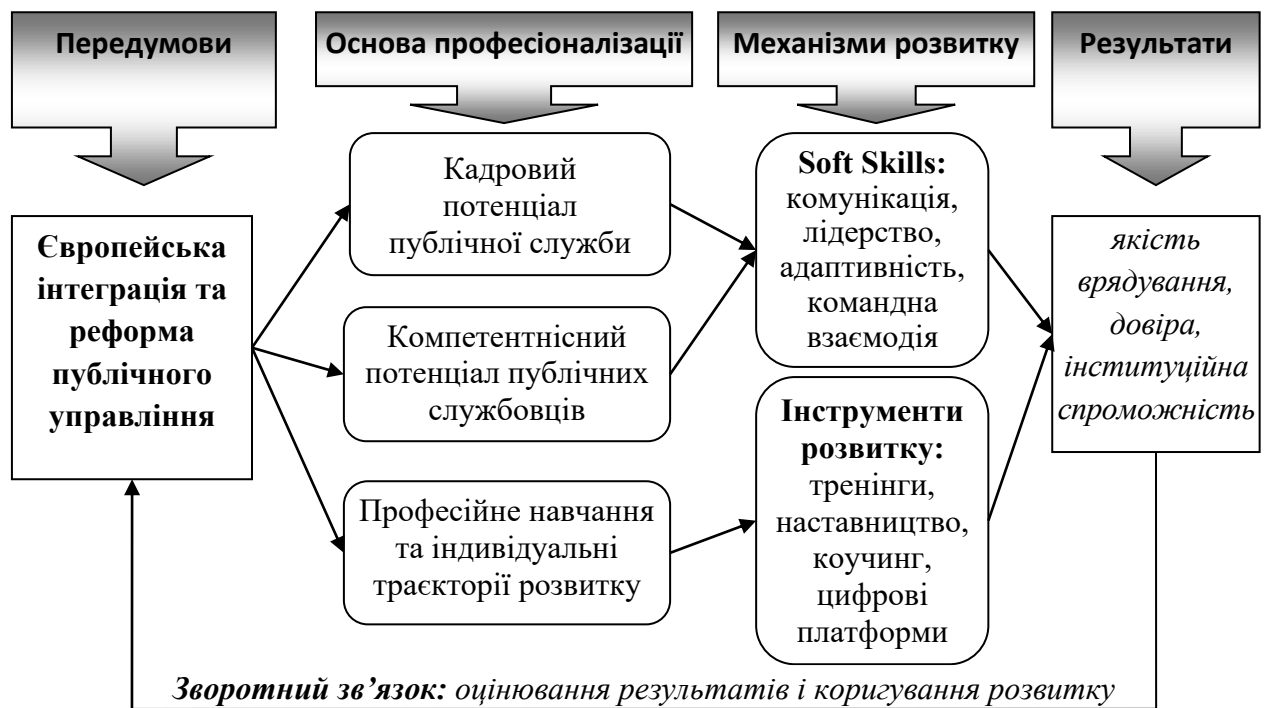


Рис. 1. Концептуальна модель розвитку кадрового потенціалу публічної служби через формування Soft Skills

Джерело: розроблено авторами

Модель демонструє те, що європейська інтеграція та реформа публічного управління формують зовнішній контекст, кадровий і компетентнісний потенціал визначають внутрішню основу, а Soft Skills разом з інструментами професійного розвитку забезпечують перехід до результату – підвищення якості публічного врядування, довіри громадян та інституційної спроможності держави.

Таким чином, Soft Skills доцільно розглядати як якісну складову компетентнісного потенціалу публічних службовців, що забезпечує практичну реалізацію кадрового потенціалу публічної служби через комунікацію, лідерство, адаптивність, командну взаємодію, етичну поведінку, стресостійкість і сервісну орієнтацію. На відміну від підходів, у яких Soft Skills трактуються переважно як індивідуальні поведінкові характеристики, запропоновано розуміти їх як інституційний ресурс професіоналізації публічної служби.

Запропонований підхід може бути використаний під час оновлення компетентнісних профілів публічних службовців, удосконалення програм підвищення кваліфікації, формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку, запровадження наставництва й коучингових інструментів, розвитку цифрових освітніх платформ, оцінювання службової діяльності та посилення державної кадрової політики. Для органів публічної влади це створює можливість перейти від декларативного опису компетентностей до їх практичного застосування в управлінні персоналом.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Проведене дослідження дає підстави визначити Soft Skills як важливий чинник розвитку кадрового потенціалу публічної служби України. Вони є складовою компетентнісного потенціалу публічних службовців і забезпечують практичну реалізацію професійних знань, управлінських навичок, правової підготовки та ціннісних орієнтирів у реальній службовій діяльності. У сучасних умовах кадровий потенціал публічної служби не може оцінюватися лише через чисельність персоналу, освіту, стаж або формальне проходження навчання. Його якість визначається здатністю службовців комунікувати, співпрацювати, приймати відповідальні рішення, адаптуватися до змін, діяти доброчесно й орієнтуватися на потреби громадян.

Європейська інтеграція посилює значення Soft Skills, оскільки вимагає від публічної служби відкритості, підзвітності, сервісної орієнтації, міжвідомчої координації, цифрової спроможності, управління змінами та якісної взаємодії із суспільством.

Авторське узагальнення дозволило виокремити ключові групи Soft Skills: комунікативні, лідерські, аналітико-критичні, емоційно-регулятивні, етичні, адаптаційні та координаційні. Їх розвиток має бути інтегрований у компетентнісні профілі, індивідуальні траєкторії професійного зростання, програми підвищення кваліфікації, наставництво, коучинг, цифрове навчання та систему оцінювання службової діяльності. Наголошено на тому, що Soft Skills є не універсальним однаковим набором навичок для всіх публічних

службовців, а диференційованою складовою кадрового потенціалу, зміст і пріоритетність якої мають визначатися категорією посади, рівнем управлінської відповідальності та функціональною роллю службовця в системі публічного врядування.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методики діагностики Soft Skills публічних службовців і кількісне оцінювання їх впливу на якість публічного врядування та інституційну спроможність держави.

Література

1. 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-r> (дата звернення: 01.05.2026).

2. Дмитренко Г. А., Головач Н. В., Згалат-Лозинська Л. О., Семенець-Орлова І. А. Людський капітал та новий тренд його розвитку в системі освіти. *Публічне урядування*. 2023. № 3(36). С. 6-17. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-3\(36\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-3(36)-1).

3. Карпа М. І. Компетенційний підхід до розвитку публічної служби: концептуальні аспекти. *Ефективність державного управління*. 2017. № 53. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.53.2017.148757>.

4. Копил-Філатова Т. Основні напрями та принципи професійної підготовки державних службовців. *Вища освіта України*. 2024. № 1(92). С. 113-121. DOI: [https://doi.org/10.32782/NPU-VOU.2024.1\(92\).14](https://doi.org/10.32782/NPU-VOU.2024.1(92).14).

5. 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-profesiinoho-navchannia-derzhavnykh-sluzhbovtiv-monitorynhovym-pokaznykam-prohramy-sigma> (дата звернення: 01.05.2026).

6. Обушна Н. І., Селіванов С. В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. *Публічне управління та*

місцеве самоврядування. 2020. Вип. 2(45). С.204-212. DOI: <https://doi.org/10.33287/102037>.

7. 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: 01.05.2026).

8. 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-п> (дата звернення: 01.05.2026).

9. 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: 01.05.2026).

10. 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).

11. Фоменко Н. Компетентнісний підхід в управлінні розвитком кадрового потенціалу. *Економічні горизонти*. 2025. № 1(30). С.71-81. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(30\).2025.321515](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(30).2025.321515).

12. Яремко І. І., Меленчук І. І. Кадровий потенціал в діяльності публічної служби: підвищення через процес інтелектуалізації. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 6. С. 77-81. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.12>.

13. European Commission. ESCO. Transversal knowledge, skills and competences. URL: <https://esco.ec.europa.eu/nb/node/237> (дата звернення: 01.05.2026).

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

15. 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>.

References

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution “Some issues of public administration reform in Ukraine”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-p> (Accessed 1 May 2026).

2. Dmytrenko, H. A., Holovach, N. V., Zghalat-Lozynska, L. O. and Semenets-Orlova, I. A. (2023), “Human capital and a new trend of its development in the education system”, *Publichne uriaduvannia*, vol. 3(36), pp. 6-17. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-3\(36\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-3(36)-1).

3. Karpa, M. I. (2017), “Competence approach to public service development: conceptual aspects”, *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, vol. 53. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.53.2017.148757>.

4. Kopyl-Filatova, T. (2024), “Main directions and principles of professional training of civil servants”, *Vyshcha osvita Ukrainy*, vol. 1(92), pp. 113-121. [https://doi.org/10.32782/NPU-VOU.2024.1\(92\).14](https://doi.org/10.32782/NPU-VOU.2024.1(92).14).

5. National Agency of Ukraine on Civil Service (2025), “Monitoring of compliance of the professional training system for civil servants with SIGMA monitoring indicators”, available at: <https://nads.gov.ua/news/provedeno-monitorynh-vidpovidnosti-systemy-profesiinoho-navchannia-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-monitorynhovym-pokaznykam-prohramy-sigma> (Accessed 1 May 2026).

6. Obushna, N. I. and Selivanov, S. V. (2020), “Mechanisms for developing the human resource potential of the civil service: theoretical aspect”, *Publichne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, vol. 2(45), pp. 204-212. <https://doi.org/10.33287/102037>.

7. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), Law of Ukraine “On Civil Service”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19> (Accessed 1 May 2026).

8. 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-п> (Accessed 1 May 2026).

9. 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).

10. Sopilka, A. (2023), “Ensuring the improvement of the professional competence of civil servants in the context of European integration”, *Heopolityka Ukrainy: istoriia i suchasnist*, 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).

11. Fomenko, N. (2025), “Competence approach in the management of human resource development”, *Ekonomichni horyzonty*, vol. 1(30), pp. 71-81. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(30\).2025.321515](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(30).2025.321515).

12. Yaremko, I. I. and Melenchuk, I. I. (2024), “Human resource potential in public service activities: increase through the process of intellectualization”, *Dniprovskyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, vol. 6, pp. 77–81. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.12>.

13. European Commission (2026), “ESCO. Transversal knowledge, skills and competences”, available at: <https://esco.ec.europa.eu/nb/node/237> (Accessed 1 May 2026).

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

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

Отримано редакцією журналу / Received: 10.05.26

Прорецензовано / Revised: 18.05.26

Дата публікації / Published: 26.05.26