ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра публічного адміністрування

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри
_____
І.А.Семенець-Орлова
«____»_____2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

«РОЗВИТОК СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ КОНСОЛІДАЦІЇ УКРАЇНИ З ЄС»

Виконала: студентка групи
Е-8-23-М1ПУА(2.0з)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Комащенко Олександра Вадимівна
Керівник: д.держ.упр., проф.,
Семенець-Орлова І.А.

Київ 2025

АНОТАЦІЯ

Комащенко Олександра Вадимівна. «Розвиток системи публічної служби в умовах консолідації України з ЄС».

Кваліфікаційна робота на здобуття рівня вищої освіти «магістр» із спеціальності «Публічне управління та адміністрування» - Міжрегіональна Академія управління персоналом – Київ. 2025

У кваліфікаційній роботі визначено теоретичні основи розвитку системи публічної служби. Проаналізовано сучасний стан публічної служби України в умовах євроінтеграції. Запропоновано рекомендації щодо удосконалення системи публічної служби в Україні в контексті євроінтеграції.

Ключові слова: публічна служба, європейські стандарти, євроінтеграція, державні службовці, європейські практики, підвищення кваліфікації.

SUMMARY

Komashchenko Oleksandra. "Development of the public service system in the context of Ukraine's consolidation with the EU".

Thesis for obtaining the level of higher education "Master" in "Public Administration" - Interregional Academy of Personnel Management - Kyiv. 2025

The thesis defines the theoretical foundations of the development of the public service system. The current state of the public service of Ukraine in the conditions of European integration is analyzed. Recommendations for improving the public service system in Ukraine in the context of European integration are offered.

Key words: public service, European standards, European integration, civil servants, European practices, professional development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ..... 8
1.1. Поняття та сутність публічної служби в Україні..... 8
1.2. Європейські стандарти публічної служби та їх адаптація в українському контексті..... 16
1.3. Роль публічної служби в процесах інтеграції з Європейським Союзом.. 22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ..... 29
2.1. Оцінка впровадження європейських стандартів в систему публічної служби України 29
2.2. Проблеми та виклики на шляху до євроінтеграції в контексті публічної служби 34
2.3. Порівняльний аналіз досвіду публічної служби в країнах ЄС і Україні.. 39
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ 45
3.1. Напрямки реформування нормативно-правової бази публічної служби . 45
3.2. Вдосконалення механізмів підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців..... 55
3.3. Рекомендації щодо запровадження європейських практик управління та контролю в публічній службі України..... 59
ВИСНОВКИ..... 66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 71

ВСТУП

Актуальність теми. Визначається кількома ключовими факторами, які обумовлюють необхідність сучасного підходу до реформування публічної служби в Україні в контексті інтеграції з Європейським Союзом. По-перше, процес європейської інтеграції вимагає від України адаптації до європейських стандартів управління та контролю. Публічна служба, як основний інструмент державного управління, повинна відповідати сучасним європейським вимогам щодо прозорості, підзвітності, ефективності та якості надання державних послуг. Інтеграція з ЄС ставить перед Україною завдання вдосконалення нормативно-правової бази, покращення механізмів управління та підвищення кваліфікації держслужбовців. По-друге, ефективність публічної служби має безпосередній вплив на здатність держави виконувати свої функції, реалізовувати політику уряду і забезпечувати стабільний соціально-економічний розвиток. В умовах глобальних викликів і потреби в швидкій адаптації до змін, які виникають внаслідок інтеграційних процесів, важливо забезпечити, щоб публічна служба була готова до виконання нових завдань і викликів. По-третє, розвиток системи публічної служби в контексті консолидації з ЄС також передбачає вдосконалення управлінських і контрольних механізмів, що дозволяє не тільки відповідати європейським стандартам, але і сприяти соціальному прогресу та підвищенню довіри громадян до державних інституцій. З огляду на зазначене, актуальність теми полягає в необхідності інтеграції сучасних європейських практик в українську публічну службу для досягнення більш високих стандартів управління і надання послуг, що відповідатимуть вимогам європейських країн та міжнародних норм.

Об'єкт дослідження: система публічної служби.

Предметом дослідження: розвиток системи публічної служби в умовах консолідації України з Європейським Союзом.

Мета дослідження: є аналіз і оцінка сучасного стану системи публічної служби України в умовах її інтеграції до Європейського Союзу, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення нормативно-правової бази, організаційних структур та механізмів управління і контролю.

Завдання дослідження:

– дослідити поняття та сутність публічної служби в Україні;

– визначити європейські стандарти публічної служби та їх адаптація в українському контексті;

– обгрунтувати роль публічної служби в процесах інтеграції з Європейським Союзом;

– розглянути оцінку впровадження європейських стандартів в систему публічної служби України;

– проаналізувати проблеми та виклики на шляху до євроінтеграції в контексті публічної служби;

– розробити порівняльний аналіз досвіду публічної служби в країнах ЄС і Україні;

– запропонувати напрямки реформування нормативно-правової бази публічної служби;

– надати вдосконалення механізмів підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Методи дослідження включають аналіз документів, що передбачає вивчення нормативно-правових актів, стратегій і програм реформування публічної служби в Україні та Європейському Союзі для розуміння існуючих підходів і практик. Порівняльний аналіз дозволяє порівняти системи публічної служби в Україні та країнах ЄС, виявляючи сильні і слабкі сторони, а також можливості для запровадження кращих практик. Кейс-стаді, або аналіз конкретних випадків реформування в країнах ЄС, допомагає ідентифікувати успішні стратегії і методи, які можуть бути адаптовані для України.

Наукова новизна полягає в комплексному підході до аналізу і вдосконалення системи публічної служби в Україні в контексті її інтеграції до Європейського Союзу. Вперше у цьому дослідженні пропонується новий підхід до адаптації європейських практик управління та контролю, який включає не тільки теоретичний аналіз, але й практичні рекомендації щодо їх імплементації в українську систему публічної служби. Розроблені інноваційні методи порівняльного аналізу та кейс-стаді дозволяють глибше зрозуміти специфіку функціонування публічної служби в різних країнах ЄС і виявити найбільш ефективні практики для адаптації в Україні. Зокрема, акцент на інтеграції сучасних європейських стандартів в систему підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців забезпечує новий погляд на процеси навчання і розвитку кадрів.

Практичне значення дослідження полягає в розробці конкретних рекомендацій та інструментів для вдосконалення системи публічної служби в Україні, що забезпечить її ефективну інтеграцію з європейськими стандартами. Результати дослідження використані для розробки і впровадження нових нормативно-правових актів, які сприятимуть модернізації процесів управління та контролю. Виявлені у дослідженні європейські практики та моделі можуть бути адаптовані до українських умов, що дозволить підвищити якість публічних послуг, покращити професійний рівень державних службовців та забезпечити більш прозору та ефективну роботу публічної адміністрації. Крім того, рекомендації щодо підвищення кваліфікації кадрів допоможуть у формуванні нових програм навчання та розвитку, що забезпечить відповідність сучасним вимогам і стандартам європейської практики. Впровадження запропонованих змін сприятиме підвищенню довіри громадськості до публічної служби і сприятиме стабільному розвитку державного управління в Україні.

Структура та обсяг дипломної роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Загальний обсяг роботи 78 сторінок. Список використаних джерел налічує 71 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Поняття та сутність публічної служби в Україні

Публічна служба забезпечує життєво важливу взаємодію між урядом та суспільством. Вона стоїть на передовій, перетворюючи політичні рішення на реальні дії, що впливають на наше повсякденне життя. Від того, наскільки ефективно працює публічна служба, залежить якість нашої медицини, освіти, соціального захисту та інфраструктури. Ті люди, які щодня працюють задля того, щоб кожен громадянин міг отримати необхідні послуги, а держава могла функціонувати стабільно і справедливо. Публічна служба – механізм, який забезпечує не лише виконання законів, але й підтримку порядку, захист соціальної справедливості та розвиток країни. Її робота відчутна у всьому, що нас оточує, і без неї держава не змогла б ефективно виконувати свої завдання. Публічна служба – жива тканина суспільства, яка повинна постійно змінюватися, щоб відповідати динамічним вимогам сучасного світу. Важливість її здатності адаптуватися до нових викликів неможливо переоцінити. Що не тільки про професійний ріст і навчання держслужбовців, але й про впровадження нових технологій і управлінських практик, які допомагають скоротити бюрократичні процеси, зробити управління більш прозорим і ефективним. Коли публічна служба працює на максимум, вона стає ключовою опорою держави, допомагаючи реалізувати стратегічні цілі та плани уряду.

В Україні публічна служба має глибоке історичне коріння, яке бере початок ще з часів становлення нашої державності. Протягом десятиліть ця система зазнавала значних змін, особливо в радянський період, коли все управління було зосереджене в руках централізованої партійної системи. Після здобуття незалежності Україна зіткнулася з важливим і складним завданням: реформувати свою публічну службу так, щоб вона відповідала

сучасним демократичним стандартам та європейським підходам. Такий процес був не лише питанням модернізації управлінських структур, а й суттєвою зміною в філософії та практиці державного управління. На момент здобуття незалежності Україна успадкувала радянську модель публічної служби, яка була централізованою і орієнтованою на бюрократичні процеси, що часто призводило до неефективності, корупції та відсутності прозорості. В умовах нової незалежності стало очевидно, що для забезпечення стабільного розвитку і інтеграції в міжнародну спільноту Україні потрібно кардинально змінити підходи до державного управління. Одним із перших викликів було пристосування публічної служби до демократичних стандартів. Що означало впровадження принципів відкритості, підзвітності та участі громадян у процесах управління. Необхідно було створити ефективні механізми контролю за діяльністю державних органів, забезпечити доступ до інформації та задіяти механізми зворотного зв'язку з населенням. Паралельно, реформування публічної служби вимагало інтеграції європейських стандартів. Європейський Союз став важливим орієнтиром для модернізації української публічної служби, оскільки його країни-члени мали добре розвинені моделі управління, засновані на принципах професіоналізму, прозорості і боротьби з корупцією. Україні довелося адаптувати ці стандарти до своїх реалій, що включало перепідготовку кадрів, впровадження нових управлінських практик і технологій, а також реформування законодавства. Проблеми, що постали перед Україною, були різноманітними: від необхідності зменшення бюрократії до забезпечення кращого моніторингу і контролю над витратами державного бюджету. Важливим завданням стало також підвищення кваліфікації державних службовців і забезпечення їхньої професійної підготовки відповідно до нових стандартів. Реформування публічної служби також вимагало змін у культурі управління [10]. Що включало просування цінностей відкритості, доброчесності та відповідальності на всіх рівнях державного управління. Спільні зусилля були направлені на створення

системи, яка б ефективно відповідала на потреби громадян, забезпечувала високу якість державних послуг і сприяла розвитку демократичних інститутів.

Сьогодні публічна служба в Україні стоїть на принципах законності, професіоналізму, підзвітності, відкритості та прозорості. Такі принципи не просто декларації – вони визначають фундаментальні завдання служби: забезпечувати ефективне державне управління, яке відповідає потребам суспільства та міжнародним стандартам. Законність гарантує, що всі дії держслужбовців здійснюються в рамках чинного законодавства, а професіоналізм – вимога до високого рівня підготовки і компетентності. Підзвітність і прозорість, у свою чергу, зміцнюють довіру громадян до державних інституцій, забезпечуючи громадський контроль над їхньою діяльністю.

Структура публічної служби в Україні – складний і багатошаровий механізм, що об'єднує різні рівні державних органів, кожен з яких виконує свої унікальні завдання. На вершині цієї системи стоять центральні органи влади, відповідальні за стратегічне управління країною. Вони розробляють політику і приймають рішення, що мають значення для всієї нації. До структури центральних органів виконавчої влади в Україні входять Кабінет Міністрів України, міністерства, інші центральні виконавчі органи, а також різноманітні агентства та служби, які разом формують основний механізм державного управління [7].

Кабінет Міністрів України є найвищим органом виконавчої влади, який очолює Прем'єр-міністр. Колегіальний орган, що несе відповідальність за загальний напрямок політики і координацію діяльності всіх міністерств і відомств. Кабінет Міністрів приймає ключові рішення з питань державної політики, економічного розвитку, соціальних програм та міжнародних відносин. Його основна мета — забезпечити ефективне функціонування державних інститутів і реалізацію стратегічних завдань країни.

Міністерства займаються спеціалізованими напрямками діяльності в межах держави. Кожне міністерство відповідає за конкретну сферу:

наприклад, Міністерство охорони здоров'я — за медичні послуги та політику в охороні здоров'я, Міністерство освіти і науки — за освіту та наукові дослідження. Міністерства розробляють та впроваджують політику у своїх галузях, координують роботу підвідомчих органів та контролюють виконання законів і державних програм.

Центральні виконавчі органи включають державні комітети, агентства, служби та інші спеціалізовані організації, які виконують специфічні функції або надають підтримку міністерствам у виконанні їхніх завдань. Наприклад, Державна фіскальна служба відповідає за податкову політику та контроль за дотриманням податкового законодавства, а Державна служба з надзвичайних ситуацій – за реагування на надзвичайні ситуації та аварії.

Агентства та служби також грають важливу роль у реалізації державної політики. Вони можуть спеціалізуватися на різних аспектах, таких як екологічний контроль, статистика, соціальні програми, чи національна безпека. Їх діяльність часто спрямована на виконання конкретних завдань і програм, забезпечення ефективного управління ресурсами та послугами.

Разом ці органи формують структуру державного управління, яка забезпечує розробку та реалізацію державної політики, контроль за виконанням законів і державних програм, а також надання послуг громадянам. Вони працюють у тісній взаємодії, щоб забезпечити стабільний розвиток країни, ефективне управління та відповісти на потреби населення.

Таким чином, центральні органи виконавчої влади не лише визначають стратегічні напрями розвитку держави, але й забезпечують реалізацію важливих програм, які мають суттєвий вплив на повсякденне життя громадян і на загальний курс національного розвитку.

На наступному рівні знаходяться місцеві органи влади – обласні, районні, міські та сільські ради. Органи займаються впровадженням державної політики на місцях, враховуючи специфіку кожного регіону. Вони відповідають за реалізацію місцевих програм, надання публічних послуг і розвиток територій, а також вирішують щоденні потреби громадян,

включаючи освіту, охорону здоров'я, комунальні послуги та інші важливі аспекти життя. Крім того, у структурі публічної служби є спеціалізовані органи та інституції, що здійснюють контроль і нагляд. Наприклад, Національне антикорупційне бюро та Державна аудиторська служба відповідають за дотримання законодавства, контроль за використанням державних ресурсів і боротьбу з корупцією. Важливу роль у цій структурі відіграють органи місцевого самоврядування, які мають певну автономію в управлінні місцевими справами. Вони забезпечують більш тісний зв'язок з громадянами і є ключовими елементами процесу децентралізації влади в Україні, сприяючи розвитку місцевих громад та реалізації інтересів громадян на місцевому рівні [9].

Державні службовці, що працюють у цих органах, виконують надзвичайно важливу місію. Вони не просто формулюють і реалізують політику, управляють адміністративними процесами або забезпечують публічні послуги, але й стоять на передовій захисту державних інтересів. Сучасна публічна служба в Україні стикається з безліччю серйозних викликів, серед яких особливу увагу потребують корупція, недостатня мотивація службовців і необхідність підвищення якості державного управління. В умовах інтеграції з Європейським Союзом, Україні потрібно кардинально реформувати свою публічну службу, щоб підняти її на рівень ефективності, професіоналізму та відповідності європейським стандартам.

Варто підкреслити, що питання публічної служби в Україні стало активно вивчатися лише нещодавно. Ще у 50-х роках XX століття український правник Ю. Панейко [5] заклав основи розуміння публічної служби, описуючи її як частину держави, що повинна відповідати "загальному інтересу". Такий ранній підхід підкреслює необхідність постійної адаптації публічної служби до змінюваних суспільних потреб, відзначаючи її динамічний характер.

Вчений В. Бабіна [10] розширює наше уявлення про публічну службу, включаючи до неї не лише державну та муніципальну служби, а й діяльність у громадських організаціях, політичних партіях і навіть приватних

підприємствах. Він акцентує, що публічна служба має кілька ключових ознак: по-перше, це посади в органах і організаціях будь-якої форми власності; по-друге, така діяльність повинна бути службовою, орієнтованою на обслуговування інтересів суспільства, а не особистих вигод; по-третє, вона повинна бути професійною, постійною і вимагати певного рівня знань, забезпечуючи основний дохід працівника. До недавнього часу українське законодавство не використовувало термін "публічна служба". Замість цього вживалися поняття "державна служба" та "служба в органах місцевого самоврядування". Державна служба охоплює діяльність осіб, що займають посади в державних органах і їхніх апаратах, виконуючи завдання та функції держави й отримуючи зарплату з державного бюджету. Натомість служба в органах місцевого самоврядування – постійна професійна діяльність громадян, які працюють в органах місцевого самоврядування для реалізації прав територіальних громад і певних функцій виконавчої влади. Основною характеристикою є те, що така служба виконується на постійній основі, що і визначає ключову групу публічних службовців – чиновників.

Термін "публічна служба" вперше з’явився на законодавчій арені в Кодексі адміністративного судочинства України, де він охоплює не лише державні політичні посади, а й професійну діяльність суддів, прокурорів, військових, а також альтернативну (невійськову) і дипломатичну службу. Це визначення виявляється досить широким і спеціально розробленим для цього Кодексу. Проте, важливо зазначити, що воно не зовсім чітко розмежовує політичні та адміністративні ролі, що ускладнює точне розуміння публічної служби, яка, за своєю суттю, є службовою. Однією з перших перешкод у розумінні публічної служби є потреба чітко відокремити політичні посади від адміністративних (службових, чиновницьких) посад в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування. Публічна служба ділиться на кілька основних категорій: державна служба (в органах державної влади), муніципальна служба (в органах місцевого самоврядування) та цивільна і мілітаризована служба [1].

Мілітаризована служба виконує спеціальні завдання, такі як охорона, застосування примусу, з суворою ієрархією і обов’язковістю наказів. В Україні до цієї категорії відносяться військова служба в Збройних Силах, Службі безпеки, а також правоохоронні органи, такі як внутрішні справи і прикордонна служба. Цивільна служба, навпаки, зосереджена на забезпеченні функціонування органів державної влади і місцевого самоврядування, виконуючи важливу роль у служінні суспільству. Цей підхід широко використовується в Європі та Великій Британії, де цивільна служба є основою реалізації прав громадян у взаєминах з публічною адміністрацією.

Таким чином, публічна служба в Україні – це професійна, політично нейтральна діяльність людей, які працюють на адміністративних посадах в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування. Для України дуже важливо чітко розмежувати різні види публічної діяльності на законодавчому рівні, дозволить розв’язати питання статусу, призначення та звільнення політичних діячів і публічних службовців, а також забезпечити дотримання таких принципів, як верховенство права, законність, публічність, професійність, відкритість, політична нейтральність, лояльність, стабільність і доброчесність.

Так, варто детальніше зупинитися на державній службі як ключовій частині публічної служби в Україні. Згідно із Законом України "Про державну службу", державна служба є невід'ємною складовою публічної служби і має кілька ключових рис:

– організаційний аспект: державна служба – основа організаційної діяльності держави, яка займається формуванням і регулюванням особового складу в державних органах та установах;

– правове регулювання: вона передбачає чітке правове врегулювання роботи державних службовців, гарантуючи законність і ефективність їхньої діяльності;

– реалізація функцій держави: основна мета діяльності державних службовців – це практичне виконання завдань і функцій держави.

Отже, державна служба – особлива форма публічної служби, яка охоплює як організаційне і правове регулювання особового складу державних органів, так і безпосередню діяльність службовців, спрямовану на реалізацію державних завдань.

Згідно із законом, посада – це основна одиниця державного органу, що визначена штатним розписом і має конкретний набір службових повноважень. Вона визначає, чим саме займається працівник і яке місце він займає у ієрархії служби. Кожна посада створюється розпорядчим шляхом, має свою назву, місце в організаційній структурі, порядок заміщення та включається до штатного розпису [2].

Кожен громадянин України має право на державну службу, незалежно від його походження, соціального статусу, національності, статі чи релігійних переконань, якщо він відповідає вимогам освіти та професійної підготовки. Проте існують обмеження для осіб, визнаних недієздатними, з несумісною судимістю або тих, кого прийняття на службу поставило б у підпорядкування близьким родичам. Кар'єрний шлях і стимулювання службовців регулюються категоріями посад і рангами. Класифікація посад залежить від рівня організації, обсягу компетенції та ролі в структурі.

Отже, можна з упевненістю стверджувати, що ефективна організація державної служби – не просто адміністративна необхідність, а життєво важлива складова успішного функціонування держави. Коли посади чітко визначені, а правове регулювання строго дотримується, ми не лише забезпечуємо реалізацію завдань і функцій держави, але й закладаємо основи для високого рівня професіоналізму і доброчесності в публічній службі України. Такий підхід гарантує, що кожен службовець знає свою роль, свої обов'язки і права, що сприяє не тільки бездоганному виконанню функцій, але й формуванню довіри суспільства до державних інститутів. Це – серйозний крок до підвищення якості управління і забезпечення чесності, яке робить державну службу ефективною та справедливою. Від правильного

організування і чітких правил залежить, чи зможемо ми реалізувати амбітні цілі та підтримувати стабільність і розвиток нашої країни.

1.2. Європейські стандарти публічної служби та їх адаптація в українському контексті

Європейські стандарти публічної служби являють собою справжню модель для демократичного управління, орієнтуючи всі процеси на принципи професіоналізму, прозорості, ефективності та підзвітності. Ці стандарти – не просто абстрактні ідеї, а практичні інструменти, які забезпечують високий рівень якості послуг для громадян і бездоганну роботу державного апарату в умовах правової держави. Вони не лише підтримують стабільність і верховенство права, але й гарантують рівні можливості для всіх громадян. Для України, яка нині переживає важливий етап реформування державного управління, адаптація європейських стандартів публічної служби набуває критичного значення. Як країна, що прагне інтеграції до Європейського Союзу, Україна повинна не лише імплементувати нові правові норми, але й докорінно переглянути організаційні підходи, підвищити професійний рівень державних службовців та сформувати нову управлінську культуру.

Такий процес є складним і вимагає глибокого і комплексного підходу, що враховує історичні, соціальні та культурні особливості нашої країни. Але навіть у складності є свої переваги: успішна адаптація європейських стандартів може стати потужним поштовхом для підвищення ефективності державного управління. Вона також створить умови для стабільного розвитку суспільства, зміцнення демократичних інститутів і відновлення довіри громадян до держави. Це буде важливий крок до створення держави, де публічна служба стане надійним і прозорим механізмом, що працює на благо кожного громадянина.

Демократичні цінності, підзвітність держави перед громадянами і захист прав людини від бюрократичних зловживань – не просто теоретичні

концепції, а серце європейських стандартів публічної служби. В українському контексті ці принципи мають особливе значення. Наше суспільство сьогодні не просто прагне економічного зростання чи політичних змін, воно мріє про те, щоб Україна стала справжньою європейською країною не лише географічно, але й за рівнем життя і стандартами державного управління [8].

З моменту здобуття незалежності Україна вибрала курс на європейську інтеграцію, чітко заявивши про свою відданість демократії, правам людини та верховенству права. Вступ до Ради Європи і укладання Угоди про асоціацію з Європейським Союзом стали знаковими етапами цього шляху. Однак, щоб стати повноправним членом ЄС, Україні потрібно відповідати найвищим стандартам, що включають дотримання демократичних принципів і ефективну роботу державних інститутів. Адаптація європейських стандартів публічної служби в Україні є не просто завданням, а величезним і тривалим процесом, що потребує не тільки змін у законодавстві, але й глибоких реформ у сфері державного управління. Ми вже досягли значного прогресу, проте важливо враховувати наші національні особливості і традиції, щоб реформи стали справжнім інструментом змін і підвищили довіру громадян до держави.

Отже, впровадження європейських стандартів публічної служби – це не просто важливий крок, а справжній переломний момент на шляху до створення правової держави, де права людини та верховенство права будуть не просто деклараціями, а реальними пріоритетами. Україна має всі можливості для успішного проходження цього шляху, забезпечуючи своїм громадянам високий рівень життя та зміцнюючи свої позиції на міжнародній арені. Наш курс на європейську інтеграцію визначає нові перспективи в державному управлінні, особливо в реформуванні публічної служби. Цей курс продиктований бажанням стати частиною європейської спільноти, що відкриває двері для нових можливостей у економічному та соціальному розвитку, а також вимагає відповідності високим стандартам європейського управління. Європейська інтеграція вимагає від України адаптації своєї публічної служби до європейських норм і принципів, таких як доброчесне

управління, прозорість, підзвітність і ефективність. Такий процес включає в себе впровадження нових стандартів, які мають на меті модернізувати організаційну структуру публічної служби, оптимізувати управлінські процеси та підвищити рівень професіоналізму і відповідальності серед державних службовців. Реформи передбачають не тільки оновлення організаційної структури, але й вдосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації, а також вдосконалення правового регулювання публічної служби. Це створює основу для сучасного, ефективного управління, яке відповідає європейським стандартам і підвищує довіру громадян до держави. Європейські стандарти публічної служби не лише акцентують на впровадженні сучасних інформаційних технологій, але й відкривають нові горизонти для комунікації між державними органами та громадянами. Це дозволяє значно підвищити ефективність зв'язку, спростити доступ до публічних послуг і підняти загальний рівень обслуговування. Принципи децентралізації і місцевого самоврядування також відіграють ключову роль, адже вони роблять управління на місцях більш гнучким і ефективним.

Згідно з Угодою про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Україні потрібно адаптувати своє законодавство та адміністративні практики до європейських норм. Це передбачає не лише зміни в законодавстві, а й реформування управлінських підходів. Основна мета – досягти високих стандартів правової держави, де ключовими є принципи верховенства права, ефективності і незалежності виконавчої влади, як це закріплено в acquis communautaire ЄС [9].

Однією з найважливіших складових цих реформ є забезпечення прозорості та підзвітності у публічному секторі, а також підвищення професіоналізму. Незалежність судової влади є фундаментально важливою, і європейські стандарти акцентують, що вона повинна бути захищена не лише на рівні законодавства, але й на практиці через ефективне самоврядування та зменшення впливу виконавчої влади. В Україні ці європейські практики поступово впроваджуються через різноманітні проекти, такі як "Підтримка

реформ у сфері юстиції". Ці ініціативи сприяють зміцненню верховенства права, покращенню прозорості та вдосконаленню управління у публічній службі. Змінюючи підходи та стандарти, ці проекти спрямовані на формування публічної служби, яка не тільки відповідає європейським критеріям, але й забезпечує захист прав громадян та ефективне управління на державному рівні.

Адаптація європейських стандартів у сфері публічної служби – це не просто важливий, а критично необхідний крок для інтеграції України в європейський правовий і адміністративний простір. Такий процес має величезне значення для формування демократичної та правової держави.

Європейська інтеграція України передбачає глибокі і системні реформи у всіх аспектах державного управління, і публічна служба займає тут одне з найважливіших місць. Європейські стандарти публічної служби ґрунтуються на ключових принципах правової держави: підзвітності, прозорості, професіоналізму та незалежності державних інститутів. Перехід до цих стандартів у контексті України є критичним етапом на шляху до створення ефективної, сучасної та орієнтованої на громадян публічної адміністрації. Це не лише покращить якість державного управління, але й зміцнить довіру громадян до держави, наближаючи Україну до європейських стандартів життя та управління [11].

1. Принцип верховенства права. Основоположний принцип європейської публічної служби – верховенство права. Означає це, що всі дії та рішення державних органів повинні ґрунтуватися на законі, а права і свободи громадян мають бути надійно захищені. Для України це передбачає не лише адаптацію національного законодавства до стандартів ЄС, але й забезпечення його неухильного виконання. Включає створення незалежної судової системи та органів контролю, які стежитимуть за діяльністю державних службовців.

2. Професіоналізм та підзвітність. Професіоналізм у публічній службі це ключ до успіху європейської моделі. У ЄС велика увага приділяється постійному навчанню, розвитку компетенцій і етичних стандартів для

державних службовців. Україні необхідно впровадити системи підвищення кваліфікації та оцінки ефективності роботи службовців. Підзвітність означає, що публічні службовці повинні відповідати за свої дії перед громадянами, і це має бути закріплено в законодавстві та через механізми громадського контролю.

3. Прозорість та доступ до інформації. Прозорість є ще одним важливим стандартом, що передбачає відкрите прийняття рішень і доступ громадян до інформації. В Україні це вимагає розвитку електронного урядування та забезпечення відкритого доступу до публічних даних. Такий підхід допоможе зменшити рівень корупції і підвищити довіру населення до держави.

4. Незалежність публічної служби. Європейська модель підкреслює необхідність незалежності публічної служби від політичного впливу. Державні службовці мають діяти лише в рамках закону і не підлягати впливу політичних партій або інших зовнішніх сил. Для України це означає створення законодавчого підґрунтя, яке захистить службовців від політичного тиску, що є основою ефективного і неупередженого управління.

5. Громадянське суспільство та його роль. Європейські стандарти також передбачають активну участь громадянського суспільства в процесах прийняття рішень і контролю за діяльністю публічної служби. Україні потрібно розвивати механізми залучення громадян та неурядових організацій до управлінських процесів, що сприятиме більшій довірі до публічної служби і підвищить ефективність державного управління.

6. Інституційна реформа. Адаптація європейських стандартів вимагає структурних змін у державних органах України. Це передбачає впровадження нових форм організації державної служби, оптимізацію роботи міністерств та агентств і вдосконалення взаємодії між різними рівнями влади. Особливо важливим є забезпечення ефективної співпраці між виконавчою, законодавчою та судовою гілками влади на основі взаємної довіри та підтримки [21].

7. Виклики на шляху адаптації. Адаптація європейських стандартів у публічній службі України стикається з численними викликами, такими як опір змінам з боку окремих груп інтересів, недостаток ресурсів та необхідність зміни менталітету як серед державних службовців, так і серед громадян. Але ці виклики можна подолати завдяки політичній волі, підтримці міжнародних партнерів і активній участі всіх верств суспільства у процесі реформ.

8. Перспективи розвитку. Незважаючи на труднощі, адаптація європейських стандартів публічної служби відкриває перед Україною нові горизонти, допоможе підвищити ефективність державного управління, зміцнити довіру громадян до влади і забезпечити стабільний розвиток країни в умовах європейської інтеграції.

Таким чином, Впровадження європейських стандартів у публічну службу України є справжнім проривом на шляху до створення сучасної, ефективної та прозорої системи державного управління, не просто технічний або адміністративний процес, а глибокий стратегічний крок, який відображає наше прагнення відповідати найвищим міжнародним стандартам і забезпечити справжні зміни у житті громадян. Європейські стандарти несуть у собі не тільки вимоги до законодавства чи управлінських практик, але й надихають на створення системи, в центрі якої стоїть людина. Вони сприяють формуванню управлінської культури, орієнтованої на відкритість, підзвітність і професіоналізм, що відповідає сучасним викликам та очікуванням суспільства. Інтеграція цих стандартів допоможе Україні побудувати систему, де державне управління стане не тільки більш ефективним, але й прозорим і доступним для кожного громадянина. Це означає, що ми зможемо забезпечити кращу якість публічних послуг, зменшити рівень корупції та підвищити довіру до державних інститутів. Змінюючи підходи до управління та впроваджуючи нові технології, ми не лише адаптуємося до сучасних вимог, але й стаємо частиною великої європейської спільноти, яка підтримує високі стандарти і демократичні цінності, стратегічно важливий крок, який дозволяє Україні

рухатися вперед, відповідати потребам часу і забезпечити успішний розвиток у рамках європейської інтеграції.

1.3. Роль публічної служби в процесах інтеграції з Європейським Союзом

Роль публічної служби у процесі інтеграції України з Європейським Союзом є надзвичайно важливою для нашого успіху в адаптації до європейських стандартів і вимог. Публічна служба є серцем реформ, які трансформують політичні, економічні та соціальні сфери, ведучи нас до відповідності критеріям ЄС. Вона не тільки забезпечує ефективне виконання державних функцій, але й підтримує верховенство права і принципи демократії, що є основою нашого європейського майбутнього. Завдяки успішній модернізації публічної служби ми можемо гармонізувати українське законодавство з європейськими нормами, підвищити рівень довіри громадян до державних інститутів і створити спроможну адміністрацію, яка втілює європейські стандарти у реальному житті. В умовах сучасних викликів і масштабних реформ у сфері державного управління, роль публічної служби стає вирішальною. Її ефективність визначає не тільки успішність нашої європейської інтеграції, але й загальний курс країни на стабільний розвиток та процвітання.

Цікаво відзначити, що слово "інтеграція" походить від латинського і має глибоке значення – це об'єднання частин в єдине ціле, створення гармонійних зв'язків між елементами системи. Основна ідея регіональної інтеграції, зокрема європейської, включає декілька ключових аспектів. Це природний процес зростання взаємозалежності між національними економіками, поглиблення міжнародного розподілу праці, спільне регулювання економічних відносин між державами, а також формування наднаціональних структур для управління цими процесами. Західна Європа розпочала інтеграційні процеси ще після Другої світової війни, коли економічні кризи

стали стимулом для пошуку нових шляхів співпраці. Цей процес не лише обмежився економікою, але й охопив соціальні, культурні, військові та політичні сфери. Інтеграція, на відміну від інших світових економічних трендів, зосереджується на міждержавному регулюванні економічної взаємозалежності та створенні регіональних економічних комплексів, орієнтованих на загальні потреби регіону.

У контексті інтеграції з Європейським Союзом, публічна служба стає основним двигуном цього процесу. Вона відповідає за впровадження європейських стандартів і політик у національні практики, забезпечуючи ефективне управління і гармонізацію [14]. Під час регіональної інтеграції різниця між економічними системами окремих країн і окремих держав стає очевидною, що має свої особливості:

– в межах однієї країни товари, послуги, капітали і робоча сила рухаються вільно. Проте при перетині кордонів потрібна державна реєстрація та контроль, що часто супроводжується митними зборами і іншими обмеженнями;

– переміщення товарів і капіталів всередині країни підлягає одній правовій системі. У випадку міждержавного руху виникають складнощі через зміну юридичного простору, такі як подвійне оподаткування або невідповідність стандартів;

– кілька валют і національних центральних банків регулюють грошовий обіг в групі країн, тоді як в межах однієї держави використовується єдина валюта під контролем одного банку;

– міжнародний рух товарів і послуг регулюється міжурядовими договорами, які не охоплюють внутрішні економічні відносини країн.

Усунення відмінностей між економічними системами країн є суттю міжнародної регіональної економічної інтеграції. Цей процес можливий лише завдяки злагодженій діяльності держав і міжнародних організацій. У контексті інтеграції з Європейським Союзом публічна служба виступає як основний інструмент, здатний подолати ці відмінності. Вона грає критичну роль у

координації та впровадженні європейських норм і стандартів на національному рівні, що сприяє гармонізації правових, економічних і соціальних систем України з європейськими. Сучасні процеси реформування системи державної служби в Україні в умовах євроінтеграції потребують узгодження поняття «Державна служба» з категоріями, прийнятими в країнах ЄС. Стимулює розробку нових методологій і підходів до інституціоналізації державної служби, що тісно пов'язані з демократизацією державного управління. Європейський Союз накопичив величезний досвід у реформуванні державного управління і служби, навіть якщо ця сфера не підлягає прямому регулюванню acquis communautaire. Важливими досягненнями стали визначення європейських принципів державного управління, адміністративного права і впровадження концепції «європейського адміністративного простору». Український уряд розуміє необхідність впровадження кращих практик ЄС у сфері державного управління. Особлива увага приділяється європейським стандартам якості, технологіям електронного врядування, розподілу функцій у системі державного управління та якості державної служби. Реформа державної служби повинна реалізовуватися на основі права, професіоналізму, деполітизованості та рівних можливостей, щоб забезпечити ефективне та прозоре управління. Вдалося чітко визначити поняття «Державна служба» та надати його консолідоване визначення на основі порівняльного аналізу європейських та українських інституційних підходів [29].

Важливо зазначити, що в процесах інтеграції з Європейським Союзом роль і функціонування державної служби України набувають надзвичайної важливості. Згідно з Законом України «Про державну службу», ця служба є публічною, професійною та політично нейтральною діяльністю, яка має на меті виконання завдань держави, таких як аналіз політики, реалізація законів, надання адміністративних послуг, управління ресурсами та персоналом, а також здійснення нагляду і контролю. У контексті євроінтеграції, така діяльність є критично важливою, адже вона забезпечує ефективне виконання

державних функцій і адаптацію національної системи управління до європейських стандартів. Як підкреслює О. Петришин, правовий режим державної служби є спеціальною системою регулювання, яка включає єдині принципи, процедури і санкції, що забезпечують стабільність і прозорість роботи державних службовців. Це особливо актуально в умовах євроінтеграції, де необхідно ретельно враховувати правові стандарти ЄС для досягнення високих стандартів управління та забезпечення ефективного функціонування державної служби.

Історичні та правові аспекти державної служби, які підкреслює О. Стойко, показують, наскільки важливо підходити до її організації системно і структурно. Це означає, що всі елементи державного управління мають взаємодіяти, враховуючи загальноєвропейські стандарти і цінності, такі як соціальна свобода, рівність і справедливість. Я. Браташова зазначає, що державна служба повинна бути соціально зумовленою, що включає забезпечення суспільно корисних цілей і функцій держави. Це передбачає роль посередника між суспільством і державою, а також захист прав і свобод громадян, що є основою інтеграції України до Європейського Союзу. У порівнянні з іншими європейськими країнами, визначення державної служби може варіюватися, що ставить перед Україною завдання адаптувати свою систему до європейських стандартів. Наприклад, у Великобританії державна служба функціонує як політично нейтральний орган, що реалізує політику обраного уряду, забезпечуючи стабільність і безперервність державного управління. Така модель може стати корисним орієнтиром для України в її євроінтеграційних зусиллях [33].

На жаль, система публічної служби в Україні наразі стикається з низкою серйозних проблем, які заважають ефективній інтеграції з Європейським Союзом і потребують термінового вирішення. На офіційному сайті Національного агентства України з питань державної служби виділені ключові проблеми:

– немає чіткого розмежування між політичними та адміністративними функціями, що веде до частих змін кадрів через політичні пертурбації;

– непрозорі критерії для прийому на посади публічних службовців залишають невизначеним коло осіб, на яких поширюється законодавство про державну службу;

– недостатня відкритість і прозорість діяльності публічних службовців створює простір для зловживань, корупції та безвідповідальності;

– низька якість адміністративних послуг та відсутність чітко регламентованих процедур;

– недосконала система проходження державної служби, включаючи відбір, призначення та просування у службовій діяльності.

Щоб успішно інтегруватися з Європейським Союзом і адаптувати українську публічну службу до європейських стандартів, потрібно реалізувати комплекс заходів:

– покращити правові основи функціонування публічної служби;

– реформувати систему оплати праці публічних службовців;

– встановити чіткий порядок надання адміністративних послуг і вдосконалити вимоги до професійної етики.

Підвищити ефективність управління публічною службою.

Професіоналізувати публічну службу.

Для досягнення цих цілей необхідно внести зміни до законодавства, які передбачають:

– визначення публічно-правових відносин між публічними службовцями та державою;

– забезпечення політичної нейтральності публічних службовців шляхом чіткого розмежування політичних і адміністративних посад;

– запровадження чітких критеріїв для прийому на посади публічних службовців;

– реформування і законодавче врегулювання системи оплати праці;

– встановлення прозорих і справедливих принципів відбору на посади виключно на конкурсній основі;

– введення управління персоналом на основі законності, компетентності та професійних заслуг;

– встановлення індивідуальної дисциплінарної відповідальності, чітких правил і процедур для оскарження дисциплінарних порушень [25].

Тільки комплексний підхід до цих проблем дозволить Україні адаптувати публічну службу до європейських стандартів і успішно інтегруватися з Європейським Союзом.

Отже, для ефективного реформування публічної служби в Україні в умовах євроінтеграції необхідно зробити кілька важливих кроків. Перш за все, потрібно вдосконалити правові та соціальні основи її функціонування, що стане основою для подальших змін. Важливо реалізувати Концепцію адаптації публічної служби до стандартів ЄС, щоб гармонізувати наші практики з європейськими вимогами. Також слід розробити нове законодавство і створити чіткі регламенти для надання адміністративних послуг як державними органами, так і органами місцевого самоврядування.

Висновки до першого розділу

1. Поняття та сутність публічної служби в Україні, яка є важливою складовою державного управління та виконує ключову роль у забезпеченні реалізації державної політики та захисту інтересів громадян. Визначено, що публічна служба являє собою систему професійної діяльності державних службовців, яка ґрунтується на принципах законності, політичної нейтральності, професіоналізму та підзвітності. Її ефективне функціонування є необхідною умовою для побудови правової, соціально орієнтованої держави,

здатної забезпечити високий рівень життя та задовольнити потреби суспільства.

2. Європейські стандарти публічної служби та їх адаптацію в українському контексті, що є важливим кроком на шляху інтеграції України до Європейського Союзу. Встановлено, що впровадження цих стандартів вимагає суттєвого реформування української системи публічної служби, зокрема у сферах забезпечення прозорості, підвищення професіоналізму, та розмежування політичних і адміністративних функцій. Адаптація європейських підходів сприяє підвищенню ефективності державного управління, зміцненню демократичних інститутів і забезпеченню належного рівня обслуговування громадян.

3. висвітлено ключову роль публічної служби в процесах інтеграції України з Європейським Союзом, яка полягає у забезпеченні ефективного виконання державних функцій відповідно до європейських стандартів. Процеси реформування публічної служби, спрямовані на підвищення професіоналізму, прозорості та підзвітності, є необхідними для досягнення відповідності критеріям ЄС. Це, своєю чергою, сприяє зміцненню інституційної спроможності держави та наближенню України до європейської спільноти, що є одним із пріоритетних завдань на шляху євроінтеграції.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

2.1. Оцінка впровадження європейських стандартів в систему публічної служби України

В останні роки питання реформування та адаптації української системи публічної служби до європейських стандартів стало справжнім пріоритетом для урядових структур і громадянського суспільства. Це підкріплюється численними ініціативами, що покликані вирішити ці завдання. Наприклад, постановою Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2004 року № 485 був створений Центр сприяння інституційному розвитку державної служби. Його мета полягала у наданні інформаційної, аналітичної та експертної підтримки реформуванню державного управління, підвищенню інституційної спроможності державної служби та її адаптації до стандартів Європейського Союзу. У 2008 році Центр отримав нову назву – Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. Це розширило його функції та дозволило більш активно долучатися до реформування публічної адміністрації. Головною метою стало посилення інституційних реформ у державному секторі, особливо в сфері адміністративної реформи та управління персоналом, шляхом наближення державної служби до європейських стандартів. Згідно з інформацією на офіційному сайті Центру, нові напрями діяльності включають участь у реформуванні публічної адміністрації, вдосконалення інституційних інструментів ЄС, таких як Twinning, TAIEX, SIGMA, підвищення професійного рівня державних службовців та покращення інформування суспільства про європейську інтеграцію. Національне агентство України з питань державної служби активно вивчає та впроваджує міжнародний досвід, співпрацюючи з країнами Європейського Союзу, Північної Америки, Південного Кавказу, Центральної Азії та Далекого Сходу. Основні напрями цієї співпраці включають обмін

досвідом у сфері законодавства, адаптацію інституту державної служби до європейських стандартів у питаннях управління персоналом, адміністративних інновацій та професійного навчання [6].

Незважаючи на численні виклики, Україна активно використовує підтримку Європейської комісії для впровадження європейських стандартів у державне управління. Завдяки таким ключовим інструментам інституційного будівництва, як SIGMA, Twinning і TAIEX, країна зуміла зробити вагомі кроки в напрямку інтеграції до Європейського Союзу. Програма SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) є справжнім рушієм змін для України, допомагаючи модернізувати державне управління. Завдяки SIGMA, Україна вдосконалює своє законодавство, посилює інституційну спроможність та підвищує ефективність і прозорість публічної служби. Ця програма відкриває доступ до передового європейського досвіду, що дозволяє адаптувати найкращі практики до національних умов. Інструмент Twinning є справжнім мостом між державними установами країн-членів ЄС та українськими інституціями. Він дає змогу залучати європейських експертів для реалізації конкретних проектів, що значно підвищує ефективність державного управління в Україні. Участь у програмах Twinning дозволяє українським органам переймати не тільки теоретичні знання, але й практичні навички, необхідні для успішного впровадження реформ.

TAIEX (Technical Assistance and Information Exchange) є потужним інструментом, що відіграє ключову роль у технічній підтримці та обміні інформацією між Україною та Європейським Союзом. Цей механізм дозволяє українським органам влади отримувати консультації від європейських експертів, що є незамінним у процесі впровадження правових і адміністративних реформ, адаптації законодавства до норм ЄС та розвитку адміністративного потенціалу. Завдяки таким інструментам Україна може ефективніше інтегруватися в європейський простір, поступово адаптуючи свої інституції та управлінські процеси до європейських стандартів. Це не лише зміцнює інституційну спроможність українських державних органів, але й

підвищує їхню ефективність і прозорість, що є важливим кроком на шляху до повноправного членства в ЄС. Інструменти допомагають Україні моніторити і наближати державне управління до євростандартів, інтегрувати українські органи з європейськими структурами, а також забезпечують фінансову і технічну підтримку для вирішення актуальних питань європейської інтеграції. Однак, результати моніторингу, зокрема за програмою SIGMA, показують, що українська система ще стикається з певними проблемами. Вона поєднує елементи радянської епохи з новими інститутами, що створює внутрішні суперечності та відчуженість, ускладнюючи проведення необхідних реформ [18].

В умовах європейського вектору розвитку України, підтвердженого Програмою діяльності Кабінету Міністрів "Український прорив: для людей, а не політиків", стає очевидною необхідність продовження вдосконалення державної служби відповідно до європейських стандартів. Це завдання закріплене у проєкті розпорядження Кабінету Міністрів України про затвердження Концепції Державної цільової програми розвитку державної служби на 2011-2015 роки.

Оцінка впровадження європейських стандартів у систему публічної служби України має важливу мету: визначити, як ці стандарти впливають на розвиток української публічної служби в контексті євроінтеграції. Це дослідження набуває особливого значення через прагнення України стати частиною Європейського Союзу, що вимагає комплексного реформування основних інститутів, зокрема системи публічної служби. Європейські стандарти, які акцентують увагу на прозорості, ефективності, підзвітності та професіоналізмі, стають дороговказом для цих перетворень. Впровадження цих стандартів не лише критично важливе для забезпечення якісного державного управління, але й необхідне для зміцнення довіри громадян до державних інституцій. Тому, важливо оцінити, як успішно Україна адаптує свою публічну службу до європейських вимог, виявляючи як досягнення, так і виклики на цьому шляху. Такий аналіз потребує всебічного розгляду кількох

ключових аспектів, включаючи організаційні зміни, оцінку ефективності та порівняння з європейськими практиками.

1. Контекст і Цілі Реформування.

В останні роки Україна активно впроваджує європейські стандарти в систему публічної служби, щоб підвищити ефективність та прозорість державного управління. Основна мета цих реформ — адаптувати українську систему до європейських вимог. Це включає підвищення якості послуг, модернізацію управлінських процесів і приведення до міжнародних стандартів [22].

2. Організаційні Зміни.

Перші кроки на цьому шляху включали важливі організаційні зміни. Наприклад, у квітні 2004 року Кабінет Міністрів України створив Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, який згодом перетворився на Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС. Це рішення стало значним кроком у розвитку інституційних реформ, зокрема в адміністративній та кадровій сферах.

3. Методи та Інструменти.

Для оцінки впровадження європейських стандартів використовуються різні інструменти та методи, такі як:

– SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management): програма, що допомагає модернізувати державне управління, вдосконалюючи законодавство і забезпечуючи прозорість публічної служби;

– Twinning: механізм обміну досвідом між державними органами України та країн ЄС, що дозволяє переймати найкращі практики;

– TAIEX (Technical Assistance and Information Exchange): інструмент, що надає технічну допомогу і сприяє обміну досвідом з європейськими партнерами для вирішення актуальних питань інтеграції.

4. Оцінка Результатів.

Оцінка впровадження європейських стандартів включає кілька ключових аспектів:

– ефективність: оцінюється через результативність адаптації державних інститутів до європейських стандартів;

– професійний рівень: зокрема, через підвищення кваліфікації державних службовців;

– громадська участь: важливий аспект, що включає залучення громадськості до формування та реалізації державної політики.

5. Аналіз Виявлених Проблем.

Аналіз, зокрема за допомогою SIGMA, показує кілька проблем в українській системі управління:

– недостатня координація: безліч центрів розробки політики, але без належної координації, що веде до дублювання функцій і суперечностей;

– неефективність: система поєднує елементи радянської спадщини з новими інститутами, що створює бюрократію та суперечності;

– непрозорість: надмірна кількість нормативних актів ускладнює прийняття рішень і їх реалізацію.

6. Рекомендації.

Для подальшого вдосконалення системи публічної служби України та її адаптації до європейських стандартів рекомендується:

– посилення координації: забезпечити ефективну координацію між різними органами, щоб уникнути дублювання і суперечностей;

– модернізація процесів: впроваджувати сучасні інформаційні технології та нові інструменти управління для підвищення прозорості та ефективності.

– залучення громадськості: активніше залучати громадськість до процесу формування і реалізації політики, щоб підвищити підзвітність і ефективність державного управління.

Впровадження європейських стандартів у публічну службу України – складний і тривалий процес, що потребує постійного моніторингу та коригування. Основні цілі – підвищення ефективності, прозорості і

відповідності європейським нормам, що вимагає комплексного підходу і активної участі всіх зацікавлених сторін [30].

Отже, оцінка впровадження європейських стандартів у систему публічної служби України демонструє великий потенціал для модернізації державного управління. Основна мета реформ — зробити публічні установи більш ефективними, прозорими і підзвітними, скоротити бюрократію і підвищити професіоналізм державних службовців. Цей процес реалізується завдяки інструментам, таким як SIGMA, Twinning і TAIEX, які надають технічну підтримку та обмінюються найкращими практиками для досягнення цих цілей.

2.2. Проблеми та виклики на шляху до євроінтеграції в контексті публічної служби

Євроінтеграція стає вирішальним стратегічним кроком для розвитку України, відкриваючи новий етап у перетворенні державних інститутів і підходів до управління, що не просто формальне приєднання до європейських структур, а глибока адаптація національних стандартів і практик до вимог Європейського Союзу. Євроінтеграція вимагає всебічного узгодження українського законодавства з європейськими нормами, що передбачає прийняття нових законів і оновлення існуючих актів для відповідності стандартам ЄС у сфері прав людини, демократії, економічної політики та екології. Такий процес не лише покращує юридичне середовище, але й підвищує прозорість, підзвітність і ефективність державних органів. В контексті публічної служби євроінтеграція означає впровадження принципів доброго управління, таких як відкритість, підзвітність, боротьба з корупцією та високі стандарти професійності серед державних службовців. Крім того, важливо інтегрувати сучасні інформаційні технології для підвищення ефективності державного управління і покращення взаємодії між громадянами та державою. Євроінтеграція для України – не просто технічний процес, а справжній прорив на новий рівень розвитку. Окрім правової та

адміністративної адаптації, це також включає глибоке переплетення соціально-економічних зв’язків з європейськими країнами, дає змогу інтегрувати українську економіку в європейський ринок, залучати інвестиції та підвищувати конкурентоспроможність національної економіки [23].

Однак, публічна служба тут грає ключову роль, адже її модернізація – основа для успішної інтеграції в європейське правове і адміністративне середовище. На цьому шляху Україна стикається з багатьма проблемами та викликами, які потребують серйозної уваги та комплексного підходу.

Серед основних труднощів можна виділити:

– відставання нормативно-правової бази: українське законодавство часто не відповідає європейським стандартам, що може призвести до затримок у реформах і ускладнити інтеграцію;

– корупція та недостатня прозорість: проблеми з корупцією і неефективним управлінням підривають довіру громадськості та ускладнюють реформи;

– недостатній рівень професійної підготовки: для ефективного функціонування публічної служби потрібен високий рівень професіоналізму, якого наразі не вистачає;

– незадовільна координація між державними органами: ефективна інтеграція в європейські структури потребує злагодженої роботи всіх державних установ, чого часто не вистачає;

– спротив змін: реформи стикаються з опором з боку політиків і суспільства, що може бути пов'язано з інтересами окремих груп чи нерозумінням переваг реформ;

– фінансові обмеження: реалізація реформ потребує значних витрат, і бюджетні обмеження можуть уповільнити їх впровадження;

– соціальні та культурні бар’єри: відмінності в управлінських практиках і соціальних нормах можуть ускладнити ефективне впровадження європейських стандартів.

Такі проблеми вимагають серйозного та комплексного підходу. Для їх вирішення потрібно провести реформування законодавства, ефективно боротися з корупцією, підвищити кваліфікацію кадрів, поліпшити координацію між органами влади і відновити довіру суспільства до державних інститутів [24].

Важливо особливо підкреслити, що невідповідність нормативно-правової бази – одна з найбільших перешкод на шляху до євроінтеграції України в контексті публічної служби. Для того, щоб успішно інтегруватися в європейські структури, національні закони і регуляторні акти повинні відповідати європейським стандартам і вимогам. Проте існує величезний розрив між тим, що є сьогодні, і тим, що необхідно для адаптації до європейських норм:

– застарілі або неефективні закони: деякі українські закони можуть бути застарілими або не відповідати сучасним європейським стандартам, що ускладнює забезпечення конкурентоспроможності та запобігання корупційним ризикам. наприклад, законодавство про прозорість публічних закупівель може не відповідати нормам ЄС;

– процедурні розбіжності: існують значні відмінності в процедурах адміністрування публічної служби, таких як призначення та кар'єрний ріст державних службовців. ці розбіжності ускладнюють інтеграцію в європейську систему публічного управління;

– етика та конфлікт інтересів: правова база, що регулює питання етики та конфлікту інтересів, також потребує вдосконалення. європейські країни мають чіткі норми і практики боротьби з корупцією та етичними порушеннями, які ще не реалізовані в україні на достатньому рівні.

Вирішення таких проблем є критично важливим для успішної інтеграції України в європейське правове та адміністративне поле. Щоб виправити ці проблеми, Україні потрібно ретельно проаналізувати чинне законодавство, виявити його слабкі місця і розробити нові закони та регуляції, які відповідатимуть європейським стандартам. Це вимагатиме не лише

юридичних змін, але й значних зусиль від органів влади для впровадження нових норм, підвищення їх обізнаності та забезпечення їх практичного застосування на всіх рівнях управлінської діяльності. Крім того, корупція і недостатня прозорість – це серйозні перешкоди на шляху до євроінтеграції в Україні. Вони створюють численні проблеми для ефективного реформування публічного управління і реалізації європейських стандартів. Корупція проявляється у всьому: від хабарництва і зловживання службовим становищем до необґрунтованих витрат бюджетних коштів. Це підриває довіру громадян до державних інститутів, ускладнює справедливий розподіл ресурсів і погіршує якість державних послуг. Корупційні схеми не тільки заважають ефективності публічної служби, але й шкодять іміджу країни на міжнародній арені. Що ускладнює процес інтеграції з Європейським Союзом, де однією з ключових вимог є боротьба з корупцією і забезпечення високих стандартів доброчесності в державному управлінні [26].

Що стосується прозорості, то вона також є великою проблемою. В Україні часто бракує чітких механізмів контролю та моніторингу публічних процесів, що веде до неефективного використання ресурсів і сприяє корупційним практикам. Відсутність прозорих процедур у публічних закупівлях, кадрових призначеннях і фінансових витратах створює умови для маніпуляцій і зловживань. Забезпечення прозорості є критично важливим для відновлення довіри громадян до державних інститутів і досягнення європейських стандартів. Це включає в себе впровадження ефективних механізмів відкритого доступу до інформації, забезпечення відкритих і зрозумілих процедур у публічних закупівлях, а також створення незалежних органів контролю для моніторингу діяльності державних структур і запобігання корупційним проявам.

Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу, що включає як законодавчі зміни, так і реформи в управлінських практиках. Необхідно зосередити зусилля на вдосконаленні антикорупційного законодавства, впровадженні нових механізмів контролю і забезпеченні більшої відкритості в

публічному секторі. Тільки активна боротьба з корупцією і підвищення прозорості можуть забезпечити успішну євроінтеграцію і високу якість публічної служби, яка відповідатиме європейським стандартам.

Недостатня професійна підготовка в публічній службі є однією з найбільших перепон на шляху до євроінтеграції України. Для успішного реформування публічного управління та впровадження європейських стандартів критично важливо забезпечити високий рівень компетентності державних службовців. Низький рівень професійної підготовки проявляється у слабкому знанні законодавства, браку сучасних управлінських навичок і недостатньому досвіді у застосуванні європейських практик. Може призводити до неефективного виконання обов'язків, погіршення якості державних послуг і загального сповільнення управлінських процесів. Недостатня підготовка також може негативно вплинути на сприйняття публічної служби громадянами та міжнародними партнерами. Коли державні службовці не володіють необхідними знаннями і навичками, це може спричинити затримки в виконанні завдань, погіршення якості прийнятих рішень і зниження ефективності управління. Як наслідок, це може навіть підвищити рівень корупції, адже непрофесійність може сприяти зловживанням і недостатньому контролю за виконанням обов'язків [14].

Щоб подолати цю проблему, потрібен комплексний підхід. По-перше, необхідно переглянути систему підготовки та перепідготовки державних службовців. Оновлення навчальних програм, впровадження сучасних методів навчання і забезпечення доступу до постійного професійного розвитку. Важливо, щоб навчання відповідало актуальним потребам публічної служби і включало знання, що відповідають європейським стандартам. По-друге, потрібно зосередитися на створенні ефективних механізмів оцінки та сертифікації професійної підготовки. Що може включати впровадження стандартів професійної компетентності, регулярну атестацію державних службовців і забезпечення незалежних органів для оцінювання їх кваліфікації та ефективності. По-третє, важливо стимулювати кар'єрний ріст і мотивацію

державних службовців. Такий підхід може включати систему заохочень за професійні досягнення, можливості для кар'єрного розвитку і участь у міжнародних програмах обміну досвідом.

Отже, Проблеми та виклики, що постають перед Україною на шляху до євроінтеграції у сфері публічної служби, охоплюють кілька ключових аспектів. По-перше, існуюча нормативно-правова база часто не відповідає європейським стандартам, що створює серйозні труднощі для впровадження реформ. Законодавчі акти, які регулюють діяльність публічної служби, потребують термінової гармонізації з європейськими нормами, щоб залишатися актуальними і відповідати сучасним вимогам. По-друге, корупція та відсутність прозорості в управлінських процесах значно ускладнюють досягнення прогресу. Високий рівень корупції руйнує довіру громадян до державних інститутів і заважає ефективному проведенню реформ. Тим часом, брак прозорості в роботі публічної служби погіршує її загальну ефективність. По-третє, недостатній рівень професійної підготовки державних службовців веде до неефективного виконання обов'язків і погіршення якості державних послуг. Щоб впоратися з цими викликами, потрібно зосередитися на вдосконаленні правової бази, забезпеченні прозорості, боротьбі з корупцією і підвищенні професійної підготовки кадрів. Лише комплексний підхід до вирішення цих проблем дозволить успішно просунутися в євроінтеграції і забезпечити ефективне реформування публічної служби.

2.3. Порівняльний аналіз досвіду публічної служби в країнах ЄС і Україні

Порівняльний аналіз досвіду публічної служби в країнах Європейського Союзу та Україні – важливий крок у вивченні ефективності та якості управлінських практик. Такий аналіз дозволяє глибше зрозуміти різні моделі управління, структури та процеси, які функціонують як в ЄС, так і в Україні.

Це допомагає виявити, які підходи і практики можуть бути корисними для вдосконалення української публічної служби. Країни Європейського Союзу вже мають довготривалу історію реформ і вдосконалення систем публічної служби, заснованих на принципах ефективності, прозорості та підзвітності. Вони мають добре налагоджені системи, які адаптувалися до змінюваних умов економіки та суспільства. Для порівняння, в Україні система публічної служби наразі проходить через етап активних реформ, намагаючись впровадити нові стандарти, підходи і технології, щоб покращити свою функціональність і відповідність сучасним вимогам. Такі порівняння дозволяють виявити ефективні практики, які можуть бути адаптовані до українських умов, а також визначити області, що потребують вдосконалення. Що може включати механізми підвищення кваліфікації службовців, організацію роботи державних органів і методи контролю та оцінки результативності. Наприклад, може бути корисно дізнатися, як європейські країни забезпечують професійний розвиток своїх службовців через навчальні системи та сертифікацію, і які з цих підходів можуть бути застосовані в Україні для покращення якості публічної служби [17].

Не менш важливо врахувати, як європейські країни борються з корупцією, підвищують прозорість і залучають громадян до процесів державного управління. Порівняльний аналіз може допомогти розробити рекомендації щодо вдосконалення національних механізмів контролю і досягнення високих стандартів управлінської діяльності в Україні.

Завдяки такому порівняльному аналізу, ми можемо не лише перейняти найкращі практики, але й адаптувати їх до конкретних потреб і умов України. Такі потреби допоможуть зробити реформи більш ефективними і підвищити загальну якість управлінських практик у нашій публічній службі. Розглядаючи різні моделі публічної служби, які функціонують в країнах ЄС, ми можемо виявити ключові фактори успіху, а також виявити виклики і проблеми, що можуть бути корисними для вдосконалення нашої системи управління. Європейський досвід надає унікальні можливості для розуміння, які стандарти

і практики можуть бути адаптовані і впроваджені в Україні. Що дозволяє порівняти досягнення і проблеми, з якими стикаються різні країни, і визначити, як інтеграція європейських стандартів може вплинути на реформування української системи.

Для більш глибокого розуміння підходів до організації публічної служби в країнах ЄС та Україні проведено порівняльний аналіз, що охоплює Бельгію, Хорватію та Естонію. Таблиця, що надає огляд ключових аспектів публічної служби в цих країнах, включає організаційну структуру, процеси відбору та підготовки кадрів, рівень прозорості, корупції та механізми контролю. Таке порівняння дозволяє виявити сильні сторони і можливості для вдосконалення в українській публічній службі, а також зрозуміти, як європейські стандарти можуть вплинути на процес реформування в Україні.

Таблиця. 2.1.

Порівняльний аналіз публічної служби: Україна, Бельгія, Хорватія, Естонія

Критерій	***Україна***	***Бельгія***	***Хорватія***	***Естонія***
Структура та організація публічної служби	Значний рівень децентралізації, але не досягнута така ж автономія місцевих органів влади.	Складна децентралізована структура (федерація, регіони, комуни).	Централізована з певними елементами децентралізації на місцевому рівні.	Високий рівень диджиталізації, централізоване управління.
Прозорість та антикорупційні механізми	Проблеми з корупцією, антикорупційні органи є, але їх ефективність часто ставиться під сумнів.	Розвинені системи прозорості, незалежні органи контролю.	Антикорупційні ініціативи, незалежні органи, проте ефективність може варіюватися.	Високий рівень прозорості завдяки використанню цифрових технологій.

Продовження таблиці 2.1.

Професійна підготовка	Програми навчання для держслужбовців існують, але їх системність та якість потребують покращення.	Високий рівень професіоналізму, регулярні тренінги.	Система постійного навчання, включаючи внутрішні та міжнародні тренінги.	Інноваційні підходи до навчання, інтеграція нових технологій у процес підготовки.

Авторська розробка.

Аналіз публічної служби в Бельгії, Хорватії та Естонії відкриває перед Україною захоплюючі можливості для вдосконалення її власної системи управління. Ці країни показують, як ефективно можна боротися з корупцією, забезпечувати прозорість, підвищувати рівень професійної підготовки кадрів і активно впроваджувати цифрові технології. Все це створює потужну основу для позитивних змін, якою Україна могла б скористатися. Огляд досвіду європейських країн порівняно з українською системою публічної служби виявляє чіткі відмінності та спільні риси. Бельгія, Хорватія та Естонія мають вражаючі результати завдяки своєму строгому нормативно-правовому регулюванню, високим стандартам професійної підготовки і бездоганній прозорості процедур. Успіхи підкреслюють необхідність кардинальних змін в Україні, де проблеми з корупцією, брак прозорості та недостатня професійна підготовка кадрів все ще заважають реалізації ефективних реформ [28].

Реалізація цих європейських стандартів може стати важливим кроком для покращення якості української публічної служби. Що не лише підвищить ефективність управлінських процесів, але й наблизить нашу систему до високих європейських стандартів. Впровадження ефективних антикорупційних механізмів, модернізація професійної підготовки і активне використання цифрових технологій можуть стати ключовими елементами цього процесу. Лише завдяки комплексним реформам і адаптації успішних практик Європи, Україна зможе суттєво покращити якість свого публічного управління і досягти справжнього прогресу на шляху до євроінтеграції.

Висновки до другого розділу

1. Оцінка впровадження європейських стандартів у систему публічної служби України показала, що хоча в країні здійснено певний прогрес у гармонізації норм і практик з європейськими вимогами, існують суттєві труднощі, пов'язані з корупцією, недостатньою прозорістю та невідповідністю нормативно-правової бази. Необхідно зосередитися на усуненні цих проблем, покращенні професійної підготовки кадрів і вдосконаленні законодавства, щоб забезпечити більш ефективне і стійке впровадження європейських стандартів та підвищити якість публічної служби в Україні.

2. Проблеми та виклики на шляху до євроінтеграції в контексті публічної служби демонструють, що Україні доводиться долати значні перешкоди, включаючи невідповідність нормативно-правової бази, корупцію, недостатню прозорість і низький рівень професійної підготовки кадрів. Ці фактори гальмують ефективну інтеграцію в європейські стандарти, що потребує комплексного підходу до реформування системи публічної служби, впровадження нових механізмів контролю та підвищення кваліфікації державних службовців для досягнення відповідності європейським вимогам і стандартам.

3. Порівняльний аналіз досвіду публічної служби в країнах ЄС та Україні показує, що європейські країни, такі як Бельгія, Хорватія та Естонія, досягли значного прогресу в розвитку ефективних і прозорих систем публічної служби, завдяки чітко визначеним стандартам, професійній підготовці кадрів та інноваційним підходам до управління. В Україні, незважаючи на позитивні зміни, все ще існують серйозні відставання, пов'язані з недостатньою професійною підготовкою, нерегульованістю процесів та обмеженою прозорістю. Цей аналіз вказує на необхідність подальшого реформування і адаптації практик, що можуть забезпечити покращення ефективності та

відповідності української системи публічної служби європейським стандартам.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

3.1. Напрямки реформування нормативно-правової бази публічної служби

У сучасних умовах інтеграції України до європейського простору важливою складовою є вдосконалення нормативно-правової бази публічної служби. Що включає необхідність гармонізації національних законодавчих актів із європейськими стандартами, що забезпечить відповідність сучасним вимогам ефективного управління. Впровадження європейських норм і стандартів вимагає перегляду та оновлення існуючих правових механізмів, розробки нових нормативних актів, що сприятиме покращенню якості публічних послуг, забезпеченню їх доступності та прозорості. Гармонізація законодавства також сприятиме підвищенню рівня правової захищеності громадян, оптимізації процесів управління державними ресурсами та підвищенню загальної ефективності публічної служби. Актуальність цього процесу обумовлена необхідністю відповідності європейським стандартам, що є важливим кроком для інтеграції України в європейський правовий і економічний простір. Такий процес є ключовим для забезпечення ефективного управління, підвищення прозорості і відповідності європейським стандартам. У цьому контексті реформування нормативно-правової бази охоплює кілька критичних напрямків, таких як гармонізація національного законодавства з європейськими нормами, впровадження нових стандартів щодо доброчесності і професійності, а також створення механізмів для підвищення підзвітності публічних службовців. Розгляд цих напрямків є важливим для досягнення цілей реформування та забезпечення ефективної і стійкої системи публічної служби в Україні. Адекватна нормативно-правова база та вдосконалені механізми підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців створюють основу для функціонування публічної служби на високому рівні

професіоналізму та ефективності. Що сприяє не тільки покращенню якості надання публічних послуг, але й забезпеченню прозорості, підзвітності та довіри з боку громадян. Впровадження європейських практик управління та контролю, разом з комплексним переглядом та оновленням існуючих нормативно-правових актів, дозволяє створити адаптивну та сучасну систему, що відповідатиме високим європейським стандартам. Це дозволить Україні інтегруватися в європейський простір не тільки на економічному, але і на адміністративному рівні. Крім того, ефективна система публічної служби є важливим чинником стабільності та розвитку країни, що допомагає забезпечити соціальну справедливість, раціональне використання державних ресурсів та підвищення якості життя громадян. У контексті реформування нормативно-правової бази публічної служби, для забезпечення комплексного реформування різних сфер державної політики необхідна дієва система державного управління і висококваліфіковані, доброчесні та етичні державні службовці. Для ефективної розбудови країни важливо створити професійну державну службу, яка стане основою надійного державного управління [26].

Основні пріоритети реформування державної служби:

– прийняття та ефективна реалізація нормативно-правових актів, зокрема Закону України “Про державну службу”;

– формування висококваліфікованої команди фахівців для підтримки реформ;

– визначення оптимальної чисельності державних службовців, враховуючи функції і організаційну структуру державних органів, а також оптимізація чисельності працівників;

– реформування системи оплати праці з метою підвищення заробітної плати державних службовців при забезпеченні стабільності державних фінансів;

– створення служб управління персоналом у міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади;

– розробка інтегрованої інформаційної системи для управління людськими ресурсами на державній службі;

– реформування системи професійного навчання державних службовців;

– підвищення інституційної спроможності НАДС для забезпечення ефективної реалізації Закону України “Про державну службу” і повноцінного реформування державної служби [45].

Принагідно наголосити, що реформування нормативно-правової бази публічної служби, стратегія розвитку системи державного управління має на меті підвищення ефективності органів виконавчої влади шляхом створення професійної публічної служби і побудови ефективних державних інституцій. Основним орієнтиром для практичної реалізації цієї стратегії є нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України (КМУ), прийняті у період з 2017 по 2024 роки, такі як Концепція оптимізації системи центральних органів виконавчої влади і Стратегії реформування державного управління.

Основні напрями реформування:

– нормативно-правовий напрямок: оновлення законодавства про звернення громадян і публічну інформацію, узгодження нормативно-правових актів із законом про адміністративну процедуру;

– інституційний напрямок: реорганізація організаційної структури міністерств, оптимізація функцій і структури центральних органів виконавчої влади, удосконалення механізмів координації та підзвітності;

– професійна публічна служба та управління персоналом: поліпшення конкурсного відбору, мотивації і оплати праці, розвиток системи професійного навчання та етики на державній службі;

– цифрові інновації: впровадження сучасних технологій в управлінні людськими ресурсами та вдосконалення процедур електронного документообігу;

– якість і доступність адміністративних послуг: розвиток центрів надання адміністративних послуг, делегування певних функцій органам місцевого самоврядування, впровадження систем моніторингу якості.

Згідно з останнім звітом Єврокомісії, попри війну, Україна продовжує демонструвати певний прогрес у реформуванні державного управління, хоча деякі процеси сповільнилися. Трансформаційні процеси сприяють формуванню більш ефективної моделі управління, що є важливим для успішного проведення реформ.

Доречно також звернути увагу на те що, відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України № 831-р від 21 липня 2021 року, було затверджено нову Стратегію реформування державної служби на період 2022–2025 років. Основними стратегічними цілями цієї стратегії є: покращення якості надання послуг та спрощення адміністративних процедур для громадян і бізнесу; створення професійної та політично нейтральної державної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян; а також розвиток ефективних державних інституцій, підзвітних громадянам і здатних реалізовувати державну політику для сталого розвитку країни. Аналіз, проведений для визначення повного переліку реформ, які реалізуються або плануються на найближчі два роки, врахував стратегічний план НАДС на 2022-2024 роки та рекомендації робочого плану SIGMA на грудень 2022 – березень 2023 роки. Результати аналізу, представлені у таблиці 1, показують, що реформи, згадані в робочому плані SIGMA, є більш загальними порівняно з деталізованими цілями стратегічного плану НАДС. Стратегічний план НАДС містить конкретні напрями реформування, які випливають з цілей робочого плану SIGMA, зокрема цілі № 1, 2, 4, і 5. Окрім того, стратегічний план НАДС на 2022–2024 роки включає детально розписані завдання для кожної цілі, що підвищує чіткість і конкретність реалізації реформ. Ціль № 3, яка стосується вдосконалення організації та якості роботи НАДС, не має прямого аналогу у робочому плані SIGMA, але логічно доповнює його цілі, сприяючи ефективному контролю та координації процесу реформування [12].

Отже, можна стверджувати, що цілі, визначені в робочому плані SIGMA та стратегічному плані НАДС, є взаємно узгодженими. Напрямки реформування, зазначені у робочому плані SIGMA і не включені в стратегічний план НАДС, відсутні, тому саме цілі стратегічного плану НАДС повинні визначати пріоритети реформування державної служби України.

Таблиця 3.1.

Порівняння реформ відповідно до Стратегії, стратегічного плану НАДС на 2022–2024 р. та переліку реформ.

№ з/п	***Стратегічний план НАДС***	***Робочий план SIGMA***
1	Забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері державної служби та управління персоналом.	Удосконалення сучасної законодавчої бази сучасного державного управління.
2	Підвищення рівня захищеності права громадян на доступ до державної служби, а також законних прав та інтересів державних службовців.	Оновлення нормативно-правової бази для розробки політики, щоб покращити аналітичний потенціал і зробити документи планування більш реалістичними, завдяки кращому узгодженню з бюджетами
3	Посилення інституційної спроможності, відкритості та прозорості НАДС у сфері реформування державної служби.	Удосконалення механізму громадських та міжвідомчих консультацій.
4	Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, а також депутатів місцевих рад	
5	Адаптація державної служби до стандартів Європейського Союзу	

Авторська розробка.

Для визначення пріоритетів у реформуванні нормативно-правової бази публічної служби, які наведені в таблиці 3.2, було застосовано метод Делфі. Оцінювання проводилося за участю експертів, включаючи 6 професорів і докторів наук, а також 6 доцентів і кандидатів наук з вищих навчальних закладів. Для отримання кінцевих результатів використовувався метод середнього арифметичного з урахуванням вагових коефіцієнтів (2 для

докторів наук і 1 для кандидатів наук). Коефіцієнт варіації склав 1, що підтверджує високий рівень згоди серед експертів.

Аналіз показав, що основними пріоритетами реформування нормативно-правової бази публічної служби:

1. Підвищення професійної компетентності державних службовців, включаючи голів місцевих державних адміністрацій, їх заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Зокрема, слід зосередитися на розвитку як hard-skills, так і soft-skills управлінців, таких як емоційний інтелект, стресостійкість, критичне та креативне мислення. Важливо також удосконалити навички тайм-менеджменту, командної роботи та лідерства. Такий напрямок є ключовим для формування ефективної системи управління персоналом, яка забезпечить успішне проведення реформ у сфері державної служби [47].

2. Забезпечення ефективного формування та реалізації державної політики у сфері державної служби та управління персоналом є ключовим напрямком реформ. Це передбачає автоматизацію процесів і впровадження систем управління людськими ресурсами з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. Основне завдання полягає в підвищенні ефективності та прозорості державної служби, що є критично важливим для успішного проведення реформ у контексті швидко змінюваного BANI-світу. Важливу роль відіграє створення сучасних систем HR-менеджменту.

3. Підвищення рівня захисту прав громадян на доступ до державної служби, а також прав та інтересів державних службовців є важливим аспектом реформування. Це дозволить не тільки підвищити престижність державної служби, але й слугуватиме додатковим стимулом для підвищення ефективності роботи службовців [50].

4. Посилення інституційної спроможності, відкритості та прозорості Національного агентства з питань державної служби (НАДС) є необхідним для успішної реалізації реформ. Це сприятиме подальшому вдосконаленню процесів реформування державної служби.

5. Адаптація державної служби до стандартів Європейського Союзу, включаючи впровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади, стане важливим фактором підвищення ефективності державних службовців.

Висновки і пропозиції:

1. Визначено повний перелік реформ, що проводяться або плануються на найближчі два роки відповідно до Стратегії реформування державної служби на 2022–2025 роки, стратегічного плану НАДС на 2022–2024 роки та рекомендацій робочого плану SIGMA на грудень 2022 – березень 2023 років.

2. Цілі, зазначені в робочому плані SIGMA та стратегічному плані НАДС, є взаємовідповідними. Напрямки реформування, представлені в плані SIGMA, відображені і в стратегічному плані НАДС.

3. Пріоритетність напрямків реформування державної служби в Україні визначається наступним чином:

– підвищення професійної компетентності державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад;

– забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері державної служби та управління персоналом;

– підвищення рівня захисту прав громадян на доступ до державної служби та прав і інтересів державних службовців.

– посилення інституційної спроможності, відкритості та прозорості НАДС у сфері реформування державної служби.

– адаптація державної служби до стандартів Європейського Союзу [36].

Майбутні дослідження будуть орієнтовані на порівняння систем HR-менеджменту в Україні та провідних європейських країнах для визначення ступеня необхідної адаптації та забезпечення подальшого прогресу в реформах та підвищенні ефективності державних службовців і органів місцевого самоврядування.

Таблиця 3.2.

Цілі та завдання стратегічного плану НАДС на 2022–2024 р. для визначення пріоритетності реформування державної служби

№ з/п	***Цілі***	***Завдання***
1	Забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері державної служби та управління персоналом.	1. Автоматизація процесів, систем управління людськими ресурсами із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій, підвищення ефективності та прозорості державної служби. 2. Забезпечення методичної підтримки служб управління персоналом, проведення оцінки персоналу. 3. Забезпечення функціональ-ного розвитку служб управління персоналом. 4. Формування організаційної культури, яка базується на цінностях досягнення результатів, відповідальності, інноваційності, та відкритості комунікацій.
2	Підвищення рівня захищеності права громадян на доступ до державної служби, а також законних прав та інтересів державних службовців.	1. Удосконалення механізму контролю за дотриманням умов реалізації громадянами права на державну службу. 2. Забезпечення належних умов праці. 3. Приведення системи відбору на державну службу у відповідність з європейськими стандартами належного адміністрування і найкращими практиками.
3	Посилення інституційної спроможності, відкритості та прозорості НАДС у сфері реформування державної служби.	1. Удосконалення стратегічного планування діяльності, координації дій структурних підрозділів НАДС з формування та реалізації державної політики у сфері державної служби. 2. Забезпечення ефективного управління персоналом в НАДС. 3. Забезпечення інформування громадськості про діяльність НАДС та реформування державної служби. 4. Підвищення ефективності системи внутрішнього аудиту та запобігання корупції в діяльності НАДС

Продовження таблиці 3.2.

4	Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, а також депутатів місцевих рад.	1.Запровадження дієвої системи визначення потреб у професійному навчанні. 2. Створення належних умов для забезпечення професійного розвитку. 3.Забезпечення безперервності, обов'язковості, плановості професійного навчання. 4. Запровадження механізму співпраці з органами, які надають освітні послуги.
5	Адаптація державної служби до стандартів Європейського Союзу.	1. Забезпечення впровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади. 2. Забезпечення реалізації заходів щодо координації впровадження інструментів інституціональної розбудови. 3. Спрямування та координація діяльності з використання в Україні програми SIGMA та забезпечення співпраці у рамках ініціативи ЄС «Східне партнерство».

Авторська розробка.

Отже, результати дослідження підтверджують, що ключові напрямки реформування нормативно-правової бази публічної служби в Україні включають підвищення професійної компетентності державних службовців, оптимізацію формування та реалізації державної політики у сфері управління персоналом, посилення захисту прав громадян і державних службовців, покращення інституційної спроможності НАДС, а також адаптацію до стандартів Європейського Союзу. Майбутні дослідження мають зосередитися на порівнянні української системи HR-менеджменту з європейськими практиками для визначення необхідних заходів адаптації та подальшого вдосконалення процесів реформування державної служби.

3.2. Вдосконалення механізмів підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців

Вдосконалення механізмів підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців є критично важливим аспектом для забезпечення ефективності та якості роботи публічної служби. В умовах постійних змін у державному управлінні та вимог до державних службовців, що включають необхідність адаптації до нових викликів і технологій, важливо створювати та впроваджувати системи навчання, які будуть відповідати сучасним вимогам. Цей процес включає не тільки підвищення професійних навичок, але й розвиток особистих якостей, таких як управлінські та комунікаційні здібності, а також забезпечення їхнього постійного професійного зростання. Ефективна система підготовки та підвищення кваліфікації повинна інтегрувати сучасні методики навчання, міжнародний досвід і інноваційні технології, щоб гарантувати, що державні службовці можуть ефективно виконувати свої обов'язки та відповідати високим стандартам публічного управління [29].

Необхідно наголосити, що потреба в удосконаленні системи підвищення кваліфікації державних службовців виникає через суттєві зміни в різних сферах державного управління, зокрема в контексті розвитку державної служби та впровадження європейських стандартів адміністрування. Це передбачає необхідність оновлення навчальних програм, які мають охоплювати питання європейської інтеграції для підвищення якості та ефективності державної служби до рівня високорозвинених країн. Для досягнення цих цілей потрібні кардинальні зміни у структурі і функціонуванні системи підвищення кваліфікації, включаючи її законодавче, нормативне, кадрове, науково-методичне та матеріально-технічне забезпечення. Основною умовою підвищення професійного рівня державних службовців є змістовне наповнення процесу підвищення кваліфікації, яке повинно відповідати потребам розвитку суспільства. Ефективність і якість підвищення кваліфікації залежать від організаційно-методичного забезпечення навчального процесу.

Системний підхід до організації навчання дозволяє досягти високих результатів у підвищенні кваліфікації.

Навчальний процес має специфічні особливості:

– слухачі підвищення кваліфікації – це дорослі з певним життєвим і професійним досвідом;

– мотивація дорослих до навчання визначається конкретними цілями практичної діяльності;

– потреби в підвищенні кваліфікації варіюються для різних категорій службовців, і навчання повинно відповідати цим потребам;

– планування та терміни навчання мають свою специфіку у порівнянні з вищими навчальними закладами.

Організаційне забезпечення програм підвищення кваліфікації:

– чітке планування та розробка графіків, навчальних планів і розкладів;

– якісний добір викладачів;

– послідовна робота навчальних закладів з організації підвищення кваліфікації [21].

Елементи організаційного забезпечення мають бути взаємопов’язані та знаходитися у структурованій послідовності. Мета визначає зміст, який вплине на принципи навчання, що, в свою чергу, зумовлює форми і методи навчання. Системний підхід до навчання забезпечує досягнення поставлених цілей, підвищуючи ефективність та результативність навчання державних службовців. Аналіз реальних потреб у підвищенні професійної компетентності є ключовим для планування навчання. Необхідно визначити різницю між вимогами до посад і реальним рівнем підготовки, що дозволяє розробити відповідні програми підвищення кваліфікації.

Важливою є оцінка цих потреб для належного планування навчання, яке повинно враховувати індивідуальні та організаційні потреби. Вивчення потреб може здійснюватися через індивідуальні та організаційні підходи.

Індивідуальний підхід визначає розбіжності між вимогами до посади і результатами діяльності службовця, а організаційний підхід – потреби всієї організації.

Визначення реальних потреб у підвищенні кваліфікації:

– кількісні потреби: кількість службовців, що потребують підвищення кваліфікації;

– якісні потреби: необхідність розвитку знань, умінь та особистих цінностей;

– індивідуальні потреби: ліквідація розбіжностей між вимогами посади і результатами роботи;

– колективні потреби: посилення взаємодії та комунікації в організації;

– поточні та майбутні потреби: актуалізація знань для виконання поточних завдань та адаптація до майбутніх змін.

В Україні є акцент на модернізацію освіти відповідно до Болонського процесу, проте існує потреба в фахівцях з європейської інтеграції. Практика розвитку єдиного європейського освітнього простору дозволяє отримати відповідний освітньо-кваліфікаційний рівень завдяки ECTS, що сприяє підвищенню кваліфікації. Держава повинна проводити атестацію осіб, що підвищували кваліфікацію, для оцінки якості їх навчання. Однак існують труднощі у визначенні реальних потреб у підвищенні кваліфікації, що можна вирішити через методику фокус-груп [43].

Аналіз потреб у підвищенні кваліфікації з питань європейської інтеграції показує, що основними проблемами є недостатнє знання європейських стандартів і процедур, відсутність методологічної бази та актуальних навчальних матеріалів. Пропозиції щодо навчальних модулів включають формування стратегічного розуміння європейської інтеграції, удосконалення знань про правову та інституційну систему ЄС, а також постійну актуалізацію навчального матеріалу. Навчальні модулі повинні бути чітко практично орієнтованими, з інтерактивними формами навчання та відповідати рівню

підготовки аудиторії. Важливо забезпечити оптимальну тривалість і зміст програм підвищення кваліфікації.

Доречно також звернути увагу на вдосконалення механізмів підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців є важливим етапом у покращенні якості публічної служби. Основні зусилля в цьому напрямі мають бути спрямовані на оновлення навчальних програм, що відповідають сучасним вимогам та викликам. Необхідно впроваджувати інноваційні підходи до навчання, такі як електронні платформи для дистанційного навчання, онлайн-курси, вебінари, що дозволяють оперативно підвищувати кваліфікацію. Важливо забезпечити доступність навчальних ресурсів для всіх державних службовців. Що включає організацію тренінгів, семінарів і майстер-класів, а також створення онлайн-бази даних навчальних матеріалів, що дозволяє навчатися у зручний час [48].

Регулярне оцінювання ефективності навчальних програм допомагає виявити їх недоліки і внести корективи. Встановлення чітких критеріїв оцінки і збирання зворотного зв'язку від учасників навчання є ключовими для покращення якості підготовки. Залучення міжнародного досвіду також відіграє важливу роль. Вивчення та адаптація успішних моделей підготовки з інших країн дозволяє підвищити ефективність навчальних процесів і відповідність міжнародним стандартам.

Таким чином, вдосконалення механізмів підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців є ключовим для формування висококваліфікованого персоналу, що в свою чергу підвищує якість публічних послуг та сприяє розвитку державних інститутів. Сучасна система професійного навчання повинна включати актуальні навчальні програми, які відображають новітні тенденції в управлінні, зміни в законодавстві та впровадження нових технологій. Постійне навчання та професійний розвиток дозволяють службовцям адаптуватися до змінюваних умов, поліпшити ефективність управлінських процесів і оптимізувати використання ресурсів. Важливо також використовувати сучасні технології та інноваційні підходи в

навчальному процесі, такі як онлайн-курси та інтерактивні платформи, що забезпечують доступ до якісного навчання. Все це сприяє формуванню компетентних спеціалістів, які можуть ефективно реалізовувати державні програми, підвищувати рівень сервісу і покращувати довіру громадян до державних установ, що є важливим кроком до забезпечення високих стандартів управління та реалізації державної політики.

3.3. Рекомендації щодо запровадження європейських практик управління та контролю в публічній службі України

В умовах глобалізації та інтеграції України в європейський простір, запровадження європейських практик управління та контролю в публічній службі набуває особливого значення. Європейські країни мають значний досвід у створенні ефективних систем публічного управління, що базуються на принципах прозорості, підзвітності та інноваційності. Цей досвід може стати корисним для України в контексті реформування національної системи публічної служби. Вступ до рекомендацій щодо запровадження європейських практик управління та контролю передбачає аналіз наявних підходів і моделей, які демонструють успішні результати в різних європейських країнах. Оцінка цих практик дозволяє виокремити ключові елементи, що можуть бути адаптовані до українських реалій. Важливо враховувати не тільки позитивний досвід, а й можливі виклики та перешкоди при впровадженні європейських стандартів у національну практику. Метою даного розділу є розробка рекомендацій, які допоможуть інтегрувати європейські підходи в систему публічної служби України, підвищити ефективність управління, забезпечити кращу контрольованість та відповідальність. Це також передбачає пропозиції щодо адаптації європейських практик до специфіки українського контексту, що дозволить максимізувати позитивний вплив та уникнути можливих негативних наслідків [51].

Рекомендації щодо запровадження європейських практик управління та контролю в публічній службі України мають на меті поліпшення ефективності, прозорості та підзвітності системи публічного управління в країні. Європейські країни мають багатий досвід у впровадженні інноваційних підходів, які можуть бути корисні для України в контексті її реформ. Важливо врахувати як позитивні аспекти, так і можливі перешкоди при адаптації європейських практик до українських умов.

1. Адаптація європейських стандартів управління.

Першочерговим завданням є адаптація європейських стандартів управління до національного контексту:

– вивчення успішних європейських практик: аналіз ефективних систем управління, таких як ті, що використовуються в німеччині, франції, швейцарії та великій британії, з метою визначення найбільш ефективних моделей для впровадження в Україні;

– адаптація до місцевих умов: розробка адаптованих версій європейських практик, що враховують специфіку українського законодавства, культурних особливостей та соціально-економічних реалій.

2. Поліпшення системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Для забезпечення ефективного впровадження європейських практик необхідно:

– розробка нових навчальних програм: включення європейських підходів до навчальних планів для державних службовців, з акцентом на принципи публічного управління, ефективного адміністрування та інноваційні методи;

– створення механізмів для безперервного навчання: запровадження регулярних тренінгів та курсів підвищення кваліфікації, що дозволять службовцям постійно оновлювати свої знання та навички відповідно до європейських стандартів [55].

3. Покращення механізмів контролю та підзвітності.

Європейські країни мають розвинуті системи контролю та підзвітності, які можуть бути корисними для України:

– впровадження незалежних контрольних органів: розгляд можливості створення або удосконалення незалежних органів контролю за діяльністю державних службовців, які зможуть забезпечити прозорість та підзвітність;

– запровадження сучасних it-рішень: використання цифрових технологій для моніторингу та контролю діяльності публічних служб, включаючи системи електронного урядування, що дозволяють знижувати корупційні ризики та покращувати доступ до інформації для громадян.

4. Залучення громадськості та підтримка громадянського суспільства.

Європейські практики також акцентують увагу на важливості громадської участі:

– розвиток механізмів громадського контролю: запровадження ініціатив, які дозволяють громадянам брати участь у процесі контролю та оцінки діяльності державних органів, що може включати створення громадських рад та платформ для зворотного зв’язку;

– стимулювання участі громадян: впровадження програм, які заохочують громадян активно залучатися до процесів публічного управління, на приклад, через публічні консультації та опитування.

5. Оцінка та моніторинг ефективності впроваджених практик.

Останнім, але не менш важливим етапом є:

– розробка системи оцінки результативності: створення механізмів для постійної оцінки ефективності впроваджених європейських практик, що дозволяє виявляти слабкі місця та вчасно вносити корективи;

– регулярний перегляд і вдосконалення практик: постійний моніторинг і перегляд впроваджених заходів для забезпечення їх відповідності сучасним вимогам та міжнародним стандартам.

Запровадження цих рекомендацій допоможе Україні не лише впровадити європейські стандарти в управлінні публічними службами, але й забезпечити довготривалий успіх та стійкість реформ у цій сфері.

Запровадження європейських практик управління та контролю в публічній службі України передбачає комплексний підхід до вдосконалення існуючих систем і процедур, що дозволить підвищити ефективність, прозорість та підзвітність державних органів. Ось детальніший розгляд цього процесу:

1. Аналіз і адаптація європейських стандартів.

Оцінка європейських моделей:

– вивчення успішних практик: важливо вивчити управлінські та контрольні практики країн європейського союзу, таких як німеччина, франція, швейцарія та велика британія, які мають розвинені системи публічного управління;

– аналіз підходів до управління: оцінити ефективність їхніх підходів до планування, виконання і контролю публічних політик, а також їхню здатність забезпечити підзвітність та прозорість.

Адаптація до місцевих умов:

– культурні та правові аспекти: необхідно врахувати культурні, правові та економічні особливості україни, що вплине на спосіб адаптації європейських практик;

– розробка рекомендацій: на основі аналізу розробити рекомендації для адаптації європейських моделей до українського контексту, забезпечивши ефективність та відповідність місцевим реаліям.

2. Вдосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації.

Створення нових навчальних програм:

– включення європейських принципів: розробка навчальних програм для державних службовців, які включають європейські принципи управління, сучасні методи і інструменти публічного управління;

– інноваційні методики навчання: використання інноваційних методик навчання, таких як е-навчання, симуляції та кейс-методи, для підвищення ефективності навчального процесу [58].

Постійне професійне вдосконалення:

– регулярні тренінги: організація регулярних тренінгів і курсів підвищення кваліфікації для державних службовців з акцентом на нові європейські практики та технології;

– мобільність і обмін досвідом: заохочення міжнародних стажувань і обмінів досвідом, що дозволяє служителям набути практичних навичок в європейських країнах.

3. Поліпшення механізмів контролю та підзвітності.

Створення незалежних органів контролю:

– інституційна реформа: розробка і впровадження нових або удосконалення існуючих органів контролю, які матимуть незалежний статус і зможуть ефективно контролювати діяльність державних органів;

– механізми запобігання корупції: включення механізмів запобігання корупції, таких як аудити, моніторинг і звітність.

Використання сучасних технологій:

– цифровізація управління: запровадження електронних систем управління і контролю, які забезпечують прозорість процесів і дозволяють здійснювати ефективний моніторинг;

– інструменти для моніторингу: використання інструментів для збору та аналізу даних, що дозволяє оперативно виявляти та реагувати на проблеми.

4. Залучення громадськості та підтримка громадянського суспільства

Розвиток громадського контролю:

– громадські ради та платформи: створення громадських рад та платформ для участі громадян у контролі над діяльністю державних органів, що забезпечить більшу прозорість і підзвітність;

– активна участь громадян: розробка механізмів, які заохочують громадян до участі в процесах публічного управління через публічні консультації, опитування та обговорення.

Підтримка громадянського суспільства:

– фінансування і підтримка НУО: надання підтримки неурядовим організаціям, які займаються моніторингом публічного управління та наданням послуг громадянам;

– інформування і освіта: поширення інформації про права і можливості громадян щодо участі в управлінні та контролі, що сприятиме підвищенню їхньої активності [32].

5. Оцінка та моніторинг впроваджених практик.

Розробка системи оцінки:

– моніторинг ефективності: впровадження системи для регулярного моніторингу ефективності впроваджених практик, яка дозволяє виявляти недоліки та здійснювати корективи;

– аналіз результатів: проведення періодичних аналізів результатів впровадження європейських практик для визначення їх впливу на якість публічної служби.

Регулярний перегляд і вдосконалення:

– постійне вдосконалення: проведення регулярних переглядів і вдосконалення практик на основі результатів моніторингу та зворотного зв’язку, що забезпечить їхню актуальність та відповідність сучасним вимогам [44].

Запровадження європейських практик в управлінні та контролі в публічній службі України дозволить суттєво покращити якість державного управління, забезпечити більшу прозорість та підзвітність, а також підвищити довіру громадян до державних інститутів.

Отже, рекомендації щодо запровадження європейських практик управління та контролю в публічній службі України включають кілька важливих аспектів. По-перше, необхідно детально проаналізувати успішні практики управління та контролю, що застосовуються в європейських країнах, і адаптувати ці моделі до українських умов. Це дозволить імплементувати ефективні методи управління та контролю, враховуючи місцеві особливості. По-друге, слід вдосконалити систему підготовки та підвищення кваліфікації

державних службовців, розробивши нові навчальні програми, які включають європейські принципи та інноваційні методи навчання. Регулярні тренінги і міжнародні стажування допоможуть підвищити рівень кваліфікації державних службовців. По-третє, важливо поліпшити механізми контролю та підзвітності, створивши незалежні органи контролю та впровадивши сучасні технології для моніторингу і контролю публічної служби. Це може включати цифровізацію управлінських процесів і використання інструментів для оперативного виявлення та вирішення проблем. По-четверте, слід активно залучати громадськість та підтримувати розвиток громадянського суспільства, розвиваючи механізми громадського контролю та участі громадян у процесах публічного управління. Створення громадських рад, платформ для участі та фінансування неурядових організацій сприятиме підвищенню прозорості і підзвітності державних органів. І нарешті, необхідно розробити систему для регулярного моніторингу та оцінки ефективності впроваджених практик, що дозволить своєчасно виявляти недоліки та вдосконалювати процеси для досягнення найкращих результатів. Завдяки цим рекомендаціям Україна зможе забезпечити високий рівень управління та контролю в публічній службі, що сприятиме підвищенню довіри громадян до державних інститутів і покращенню якості державних послуг.

Висновки до третього розділу

1. Напрямки реформування нормативно-правової бази публічної служби полягає в тому, що для забезпечення ефективного функціонування публічної служби в Україні необхідно здійснити всебічне вдосконалення нормативно-правової бази. Це передбачає не лише оновлення законодавчих актів та адаптацію їх до сучасних вимог, але й інтеграцію європейських стандартів і практик управління. Основними напрямками реформування є забезпечення чітких і прозорих процедур, підвищення стандартів доброчесності і підзвітності, а також удосконалення механізмів контролю та

моніторингу. Результатом таких заходів має стати створення ефективної та стійкої системи публічного управління, що відповідатиме високим стандартам і вимогам сучасного суспільства.

2. Вдосконалення механізмів підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців полягає в тому, що для підвищення ефективності публічної служби необхідно запровадити системний підхід до професійного розвитку державних службовців. Це включає розробку і впровадження сучасних навчальних програм, створення ефективних механізмів оцінки і моніторингу їх професійних навичок, а також забезпечення доступу до актуальних знань і навичок, необхідних для адаптації до змінюваних умов. Поліпшення підготовки та підвищення кваліфікації сприятиме підвищенню якості виконання державних функцій і посилить здатність державних службовців реагувати на виклики сучасного управлінського середовища.

3. Рекомендації щодо запровадження європейських практик управління та контролю в публічній службі України полягає в тому, що адаптація європейських практик дозволить підвищити ефективність управлінських процесів та контроль за діяльністю державних органів в Україні. Впровадження європейських стандартів забезпечить покращення прозорості, підвищення відповідальності та підкріплення системи контролю якості публічних послуг, що в свою чергу сприятиме зміцненню довіри громадян до державних інститутів та забезпечить стабільний розвиток публічної служби.

ВИСНОВКИ

Досліджено поняття та сутність публічної служби в Україні. Встановлено, що публічна служба є важливим інститутом, який забезпечує реалізацію функцій держави через професійну діяльність державних службовців. Державна служба, як складова публічної служби, відіграє

ключову роль в організації та правовому регулюванні діяльності державних органів. Вона визначається як комплексна система, що включає правовий, організаційний та соціальний аспекти, які спрямовані на ефективне виконання державних завдань. У рамках публічної служби особливе значення надається професіоналізму, законності та відповідальності державних службовців, що є основою для підвищення ефективності державного управління та розвитку інституту публічної служби в Україні.

Визначено європейські стандарти публічної служби та їх адаптація в українському контексті. Виявлено, що успішне впровадження європейських принципів у систему публічної служби України є необхідним кроком для побудови правової держави, забезпечення ефективного державного управління та зміцнення довіри громадян до державних інституцій. Європейські стандарти, зокрема принципи верховенства права, професіоналізму, підзвітності, прозорості та незалежності, створюють основу для розвитку сучасної публічної адміністрації в Україні. Адаптація цих стандартів передбачає як інституційні зміни, так і трансформацію суспільного мислення, що є ключовим для успішної інтеграції України в європейський простір.

Обгрунтовано роль публічної служби в процесах інтеграції з Європейським Союзом. З'ясовано, що публічна служба є ключовим інструментом для реалізації державної політики, спрямованої на євроінтеграцію, і її ефективність визначає успіх впровадження європейських стандартів у різних сферах суспільного життя. Для досягнення цієї мети необхідно провести комплексну реформу публічної служби, яка включає удосконалення правової бази, підвищення прозорості та професіоналізації, забезпечення політичної нейтральності та підвищення якості надання державних послуг. Ці кроки сприятимуть зміцненню інституційної спроможності держави, підвищенню довіри громадян до державних органів та успішній інтеграції України в Європейський Союз.

Розглянуто впровадження європейських стандартів в систему публічної служби України. Доведено, що адаптація української публічної служби до європейських стандартів є важливим кроком для підвищення ефективності, прозорості та підзвітності державного управління. Аналіз показує, що реалізація європейських практик і норм допомагає в модернізації адміністративних процесів, покращенні професійного рівня державних службовців і залученні громадськості до формування політики. Водночас, існуючі проблеми, такі як недостатня координація, бюрократія і непрозорість, свідчать про необхідність подальших зусиль для забезпечення ефективного впровадження стандартів. Успіх реформ залежить від комплексного підходу, включаючи удосконалення нормативної бази, використання сучасних інформаційних технологій і активну участь громадськості в управлінських процесах.

Проаналізовано проблеми та виклики на шляху до євроінтеграції в контексті публічної служби. Аналіз показав, що ключовими перешкодами є невідповідність нормативно-правової бази, що потребує адаптації до європейських стандартів, корупція і недостатня прозорість, які значно ускладнюють реалізацію реформ і підривають довіру до державних інституцій, а також недостатній рівень професійної підготовки державних службовців, що впливає на якість їх роботи і ефективність державних послуг. Для успішного просування до євроінтеграції необхідно вирішити ці проблеми шляхом вдосконалення правової бази, забезпечення прозорості управлінських процесів та підвищення кваліфікації кадрів. Лише комплексний підхід до цих питань дозволить подолати наявні перешкоди і забезпечити ефективне реформування публічної служби відповідно до європейських стандартів.

Здійснено порівняльний аналіз досвіду публічної служби в країнах ЄС і Україні. Розглянуто, що країни ЄС, такі як Бельгія, Хорватія та Естонія, демонструють значні досягнення в організації публічної служби завдяки розвиненій нормативно-правовій базі, чітким критеріям відбору та підготовки кадрів, високому рівню прозорості та ефективним механізмам контролю. Ці

країни використовують інтегровані підходи до управління, що сприяють підвищенню якості публічних послуг та зменшенню рівня корупції. В Україні, в свою чергу, існують певні виклики, пов'язані з недостатнім рівнем професійної підготовки кадрів, корупційними ризиками та необхідністю удосконалення нормативно-правової бази. Порівняння показало, що для успішної євроінтеграції України необхідно зосередитися на впровадженні європейських стандартів, поліпшенні прозорості та підвищенні рівня професійної підготовки публічних службовців.

Запропоновано напрямки реформування нормативно-правової бази публічної служби. Встановлено, що що існуюча нормативно-правова база потребує перегляду та вдосконалення для відповідності сучасним викликам і потребам суспільства. Важливо інтегрувати міжнародні практики та норми для підвищення відповідності публічної служби міжнародним стандартам. Потребує вдосконалення управлінські механізми та системи контролю, що забезпечать більшу прозорість і ефективність у наданні публічних послуг. Використання нових технологій та інноваційних рішень є ключовим для підвищення якості та доступності публічних послуг. Програми підвищення кваліфікації та професійного розвитку державних службовців є важливими для забезпечення високого рівня їхньої компетентності та ефективності. Впровадження цих напрямків реформування дозволить створити більш адаптивну, прозору і ефективну систему публічної служби, що відповідатиме сучасним вимогам та підвищить рівень довіри громадян до державних інститутів.

Запропоновано напрями вдосконалення механізмів підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, що є критично важливим для підвищення ефективності публічної служби. Запропоновані рішення включають впровадження нових навчальних програм, орієнтованих на сучасні вимоги та виклики, підвищення доступності навчальних курсів і семінарів, а також інтеграцію інноваційних методів навчання, таких як онлайн-курси та інтерактивні тренінги. Важливо забезпечити регулярний моніторинг та

оцінювання ефективності навчальних програм, а також створити механізми зворотного зв’язку для постійного удосконалення процесів підготовки. Залучення міжнародного досвіду та кращих практик дозволить підвищити якість навчання і забезпечити відповідність міжнародним стандартам. Впровадження таких вдосконалень сприятиме формуванню більш компетентного і професійного кадрового складу, що, в свою чергу, позитивно вплине на якість публічних послуг та ефективність роботи державних інститутів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабіна В. О., Попазова М. С. Регіоналізм в епоху глобалізації. Транскордонне Співробітництво В Умовах Збройних Конфліктів. 2023. С. 9–11.

2. Близняк О., Риков А. Процес євроінтеграції України в умовах повномасштабної російськоукраїнської війни: проблеми та перспективи. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*. 2023. С. 119-135. URL: https://relint.vnu.edu.ua/index.php/relint/article/view/319/294

3. Божко Я.О. Удосконалення механізмів збереження існуючих та створення нових робочих місць для осіб з інвалідністю. Державне управління: удосконалення та розвиток: електрон. наук. фах. вид. 2019, № 12.: URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/54.pdf .

4. Браташова Я. Реформування державної служби в рамках проведення реформи державного управління України. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2020. 1(1) С. 119-125. DOI: 10.32886/ instzak.2020.01.12

5. Геополітичні та геоекономічні зміни, формовані під впливом російської агресії, та оновлення місця України у світовому просторі. Центр Разумкова, 2022р., с.9, URL :https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_TRANSFORMANS_UKR.pdf.

6. Гоголь, Т. В., and Л. М. Мельничук. “Трансформація територіальних громад в умовах децентралізації в Україні.” *Право та державне управління* 1 (2022): 216-225.

7. Гонюкова Л. В., Козаков В. М., Ребкало В. А. Дослідження державних політик: методологія, процедури та європейські практики: Монографія. Київ: НАДУ, 2018. 400 с.

8. Гончарук Н. Т. Розвиток публічної служби України в умовах її реформування та модернізації. *Теорія та практика публічної служби*:

матеріали наук. практ. конф. 21 груд. 2018 р.; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2018. С. 9-13.

9. Горбатюк М. Реформа децентралізації в Україні: проблеми реалізації в умовах соціальної кризи. *Політологія.* 2021. № 1. С. 22-40. URL: http://surl.li/nchwv.

10. Гордон М. В., Оленцевич Н. В., Колісник І. О. Моделі публічного управління: порівняльний аналіз та пропозиції для України. URL: http://www.dy.nayka.com. ua/pdf/3_2018/43.pdf

11. Гошовська В.А. Політична корупція як об'єкт наукового дослідження. *Збірник наукових праць* НАДУ. 2017. №2. С.223-240.

12. Грищук А. Принцип професіоналізму в державній службі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. *Серія: Право*. 2021. 65. С. 227–232. URL:10.24144/2307-3322. 2021.65.41 24

13. Гусєв В. О. Інституціоналізація публічного управління в мережі. Modern Tendencies in Business and Public Sector Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2016, pp. 94-101.

14. Даниленко Л.І. Участь громадян у політичних процесах шляхом звернення та петицій до органів влади. Політична участь як показник рівня політичної культури суспільства: практичний посібник авт. кол.: В.А Гошовська [та ін.]: за ред. В.А. Гошовської. Київ: НАДУ, 2021. 130 с., авторські С. 95 - 112

15. Державна політика і демократичне урядування: становлення та взаємовплив: підручник авт. кол.: Е. А. Афонін, Т. В. Бєльська, Я. В. Бережний та ін.; за заг. ред. В. А. Ребкала, В. В. Тертички, В. А. Шахова. Київ: "К.І.С", 2016. 264 с.

16. Деякі з внутрішніх проблем ЄС, що аналізувалися у попередніх дослідженнях Центру Разумкова, залишаються актуальними і нині. Див.: Україна-ЄС: шлях до політичної асоціації. *Центр Разумкова*, 2021р., с.25-27, URL: https://razumkov.org.ua/uploads/ article/2021_association.pdf

17. Дудко І.Д. Зовнішньополітичний профіль України періоду незалежності. Україна в Європі: контекст міжнародних відносин. Колективна монографія керівник авторського колективу і науковий редактор доктор історичних наук, професор Кудряченко А.І. Інститут європейських досліджень НАН УкраїниК.: Фенікс, 2011. С. 342-355

18. Європейська інтеграція в контексті світових глобалізаційних процесів: матеріали наук. практ. конф., м. Одеса, 15 груд. 2016 р. ред.: М. М. Іжа, В. М. В. М. Кривцова. Одеса, 2017. С. 316.

19. Європейська промисловість згортається через високі ціни на енергоносії. Європейська правда, 24 вересня 2022р., URL: https://www.epravda.com.ua/news/2022/09/24/691819.

20. Ільницька У. Інтеграційні процеси в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні: особливості, проблеми та тенденції. Міжнародні інтеграційні процеси: історичний досвід, сучасні виклики та перспективи: матеріали Міжнарож. науково-практ. конф., м. Львів. 2015. С. 117-122. URL: http://surl.li/nchwq

21. Кваша О. С., Синякова А. В. Україна та ЄС: проблеми та перспективи інтеграції в сучасних умовах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: *Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* Випуск 23, частина 1. 2019. С. 112-119. URL: http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/23_1_2019ua/25.pdf

22. Квітка С. А. Державне управління формуванням партнерських відносин між владою та бізнесом в умовах соціальних перетворень: монографія. Дніпро: "Грані", 2017. 268 с.

23. Коваленко Н. Стан управління реформами в Україні в умовах сучасних змін. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2019. 5. С. 524–539. URL: 10.34132/pard2019.05.03

24. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333. *Офіційний вісник України*, 2014 р., № 30, ст. 831.

25. Кормич Л. І., Польовий М. А. Світовий політичний процес: глобальний та національний вимір: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Одеса: *Фенікс,* 2017. 240 с.

26. Кунєв Ю. Публічна служба в Україні: проблематизація основ діяльності. *Публічна служба і адміністративне судочинство*: здобутки і виклики: зб. матеріалів І Міжнародної наук. практ. конференції (м. Київ, 5 6 липня 2018 р.). Київ: ВД "Дакор", 2018. 494 с. С. 216-217.

27. Лажиха М. Проблеми мотивації державних службовців до підвищення рівня їх професійної компетентності. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 1(24). С. 196-207.

28. Лесюк В. В. Реформування державної служби в Україні: перспективи та виклики (на основі досвіду держав ЄС). Актуальні питання реалізації нового Закону України "Про державну службу": тези Всеукраїнського форуму вчених-адміністративістів (м. Запоріжжя, 21 квітня 2016 р.); за заг. ред. Т. О. Коломоєць. Запоріжжя: ЗНУ, 2016. 248 с. С. 23.

29. Линдюк О. А. Модель оцінювання ефективності модернізації державної служби. *Аспекти державого управління*: зб. наук. пр. ДРІДУ НАДУ. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2016. - № 4. С. 118-122.

30. Линдюк О. А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації: монографія; НАДУ К.: НАДУ, 2016. – 316 с.

31. Лозинський О.М. Психологія політичної корупції: Монографія. Видання третє, доповнене. Львів: В-во "СПОЛОМ", 2018. 258 с.

32. Лотюк О. С. Громадянське суспільство в контексті європейської інтеграції. Європейські перспективи. 2014. *Європейські перспективи* №7, С. 64-68.

33. Мельник Л. А. Взаємодія держави та інститутів громадянського суспільства: основні поняття, проблеми та стратегічні напрями. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. №2. URL: 10.32702/2307-2156-2019.2.28.

34. Мельник Р. С. Концепція людиноцентризму у сучасній доктрині адміністративного права. *Право України*. 2015. № 10. С. 157-165

35. Могиль В. Європейська інтеграція як перспективний напрям модернізації України. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. *Політичні науки та публічне управління*. 2022. С.78-79.

36. Монографія «Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього» авт.кол. Л.Г. Комаха, І.В, Алєксєєнко, В.А., В.А. Гошовська та ін.; за заг. Ред. Л.Г. Комахи. К: ВПЦ "Київський університет", 2022-976 с.

37. Національна доповідь "Цілі сталого розвитку: Україна", яка визначає базові показники для досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР) 2017 р. URL: http://www.un.org.ua/ua/publikatsii-ta-zvity/un-in-ukraine-publications/4203-2017-natsionalna-dopovid-tsili-stalohorozvytku-ukraina-iaka-vyznachaie-bazovi-pokaznyky-dlia-dosiahnennia-tsilei-staloho-rozvytku-tssr

38. Неділько А. І. Зарубіжний досвід публічного управління на місцевому рівні. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2016/19.pdf

39. Нижник Н. Інституційна модернізація державної служби України в сучасних умовах. О. Муза. *Право Укураїни*. К.: 2016. № 9. С. 9 -16.

40. Особливості публічного управління та адміністрування: навч. посібник. В. Д. Бакуменко, І. С. Бондар, В. Г. Горник, В. В. Шпачук. Київ: КНУКіМ, 2016. 167 с.

41. Особливості функціонування політичних інститутів в умовах формування інформаційного суспільства URL:chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://app.nuoua.od.ua/archive/41_2011/21.pdf

42. Павлова М.В. Система підготовки державних службовців у Франції. Науково-практична конференція "Лісабонський договір – 10 років після набуття чинності. Що змінилося у функціонуванні ЄС?", Миколаїв, Україна, 2 грудня 2019 р. Тези. Миколаїв, 2019. (у друці).

43. Палагнюк Ю.В. Державна євроінтеграційна політика України: теорія, методологія, механізми: монографія. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2014. 392 с

44. Парламентаризм як особлива система публічного управління: навч. посіб. В. А. Гошовська, Л. І. Даниленко, І. Д. Дудко та ін.; за заг. ред. В. А. Гошовської. К.: ВПЦ "Київський університет", 2023. 239 с.

45. Пашков М. Євроінтеграція в умовах війни: виклики і перспективи. 2022. URL:https://razumkov.org.ua/images/2022/12/28/2022-MATRA-IV-KVARTAL-7.pdf

46. Про деякі питання Національної академії державного управління при Президентові України: Указ Президента України від 31.08. 2016 р. № 375/2016 . URL: http://www.president.gov.ua

47. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. Відомості Верховної Ради. 2016. № 4. Ст. 43.

48. Про Стратегію сталого розвитку "Україна - 2020": Указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015. URL: http://www.president.gov.ua

49. Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 р. № 227-р. URL: www.zakon.rada.gov.ua.

50. Прокопенко Л. Л. Інституційна система ЄС: навч. посіб. О. М. Рудік, Н. М. Рудік. 2-ге вид., перероб. і доп. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2021. С.49 - 55.

51. Професіоналізація та професійний розвиток державних службовців як умова ефективності публічного управління в кн. Професіоналізація у сфері публічного управління: стан, перспективи вирішення: монографія [С.К. Хаджирадєва, Н.О. Алюшина, Л.О. Воронько та ін.]; за заг. ред. С.К. Хаджирадєвої. Київ: НАДУ, 2017. 256 с

52. Реформа державного управління. URL: https:// par.in.ua/

53. Робочий план програми SIGMA: грудень 2022 березень 2024 рр. Україна. URL: https:// drive.google.com/file/d/1HkiYtQDqAkj8RUxn UAxNbKy40NL4WovJ/view

54. Саловський О. Державна політика реформування інституційної системи України. *Державна політика реформування інституційної системи України. Науковий вісник* НЛТУ України. 2020. 30(2). С. 66-71. URL: https://doi.org/10.36930/40300212

55. Стартегічний план діяльності НАДС на 2022–2024 рр. URL: https://nads.gov.ua/storage/ app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D 0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20 %D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/ strategichniy-plan-nads-2022-2024-dopov.pdf

56. Стойко О.М. Трансформація політичних інститутів у сучасних перехідних суспільствах: монографія. Київ: Ін-т держави і права ім. В.М. Корецького НАН України; "Логос", 2016. 416 с.

57. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 лип. 2021 р. № 831-р. URL: https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text

58. Ткаченко І.В., Вакуленко В.М., Ткаченко В.О. Конкурентоспроможність держави в умовах глобалізації: роль міжнародної співпраці та парадигми публічного управління. Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека". 2024. №2. URL: https://doi. org/10.25313/2617-572X-2024-2-9674

59. Труніна І., Латишев К., Скребцова К. Адаптація інституту державної служби України до стандартів Європейського Союзу. *Теорія і практика публічного адміністрування.* 2020. 1(68). С. 218-229. URL: 10.34213/tp.20.01.26

60. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с. С. 154, 158.

61. Халіна О. В. Нерівномірність економічного розвитку країн світу як глобальна проблема сучасності. *Бізнес Інформ*. 2018. No 5. С. 15-20.

62. Ханстантинов В.О. Політичні інститути і процеси: курс лекцій В.О. Ханстантинов. Миколаїв: МНАУ, 2017. 144с.

63. Чорнобай О. Сучасний стан і перспективи української євроінтеграції. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: "Юридичні науки". № 1 (29), 2021. URL: https://science. lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/may/23526/10.pdf

64. Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні ред. Київ: НІСД, 2020. 153 с.

65. Юрченко А. В. Державна молодіжна політика України: проблеми та перспективи розвитку в умовах євроінтеграційних процесів. наук. керівник к.ю.н., доцентка А. О. Гавловська; Міністерство освіти і науки України; Херсонський держ. ун-т, Ф-т бізнесу і права, Кафедра національного, міжнародного права та правоохоронної діяльності. Херсон: ХДУ, 2021. 55 с

66. Benedict M. The Civil Society Playbook: A Commonsense Plan for a Return to Civility. Independently published, 2024. 144 p.

67. Bolleyer N. Civil Society's Democratic Potential: Organizational Trade-offs between Participation and Representation. OUP Oxford, 2024. 493 p.

68. Godoy M. F. de & Ribas Filho D. Facing the BANI World. International Journal of Nutrology. 2022. 14(2). 33 p. DOI: 10.1055/s-0041-1735848

69. Jacobs F. The European Parliament / F. Jacobs , D. Neville , R. Corbett. London : John Harper Publishing, 2016. 512 p

70. Likarchuk N., Velychko Z., Andrieieva O., Lenda R., & Vusyk H. Manipulation as an element of the political process in social networks. Cuestiones Políticas, 2023. № 41(76). P. 769-779.

71. Natil I. Public Diplomacy and Civil Society Organisations. Routledge, 2023. 122 p. 5.Oudiane P. Governance without parties, civil society in power: Political society versus civil society. Our Knowledge Publishing, 2023. 280 p.