

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ЮРІЯ
ФЕДЬКОВИЧА**

Факультет історії, політології та міжнародних відносин

Кафедра політології та державного управління

**Адаптація публічної служби до євроінтеграційної політики України
на етапі перемовин до вступу в ЄС**

**Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти –другий (магістерський)**

Виконала: студентка 506 групи

Коритна Єва Олександрівна

Керівник:

Круглашов Анатолій Миколайович

До захисту допущено

на засіданні кафедри

протокол № від ____ листопада 2025 р

Зав. кафедрою _____

Чернівці – 2025

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ЄС – Європейський Союз

НАДС – Національне агентство України з питань державної служби

ЄСВС – Європейського співтовариства з вугілля та сталі

НША – Національної Школи Адміністрації

ОЕСР – Організація економічного співробітництва та розвитку

СНД – Співдружність незалежних держав

CPI – Індекс споживчих цін

INCISE – Міжнародний індекс ефективності державної служби

Анотація

У роботі досліджено теоретичні, нормативні та практичні засади адаптації публічної служби України до вимог європейської інтеграції. Проаналізовано готовність системи публічної служби до виконання євроінтеграційних завдань, оцінки посадових осіб щодо викликів реформування та ключові бар'єри, що впливають на ефективність змін. Розглянуто перспективи модернізації кадрової політики, розвитку професійних компетентностей, цифровізації та посилення інституційної спроможності органів влади. Сформульовано пропозиції щодо вдосконалення публічної служби відповідно до стандартів ЄС.

Ключові слова: публічне управління, публічна служба, європейська інтеграція, кадрова політика, професійні компетентності.

Abstract

The paper examines the theoretical, normative and practical principles of adapting the public service of Ukraine to the requirements of European integration. The readiness of the public service system to fulfill European integration tasks, the assessments of officials regarding the challenges of reform and key barriers affecting the effectiveness of changes are analyzed. The prospects for modernization of personnel policy, development of professional competencies, digitalization and strengthening of institutional capacity of government bodies are considered. Proposals are formulated for improving the public service in accordance with EU standards.

Keywords: public administration, public service, European integration, personnel policy, professional competencies.

Заява

Студентка, _____

Номер студентської книжки:

Я заявляю, що наукова робота:

1) Була підготовлена виключно мною, * і:

А. Не порушує авторські права третіх осіб у відповідність із законом про авторське право.

Б. Повністю або частково була використана в якості основи для отримання диплому про вищу освіту або наукового ступеня мною чи іншою особою.

2) Крім того, я заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи збігається з друкованою.

Даною заявою я підтверджую, що була проінформована про права та обов'язки студентки Університету, про правила, що стосуються перевірки оригінальності наукових робіт. Тому я заявляю, що я згодна на обробку моїх письмових робіт у відповідності з антиплагіатними процедурами Університету, а також на архівування цих робіт в базі даних інтернет системи Turnitin Similarity згідно з антиплагіатними правилами і процедурами Університету.

Я також свідомо того, що у випадку, якщо робота написана мною, за рішенням Комісії університету буде містити факти, які суперечать умовам зазначеним у цій заяві, або, якщо коефіцієнти виходять за межі гранично допустимих норм (згідно Додатку 2), робота буде повернута на доопрацювання.

Дата

Підпис

*Беручи до уваги істотний внесок з боку керівника наукової роботи.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ДО ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	11
1.1 Концептуальні засади трансформації системи публічної служби України на засадах європейської інтеграції	11
1.2 Теоретичні аспекти професійного розвитку публічних службовців	15
1.3 Теоретичні та нормативні основи євроінтеграційної політики України	29
1.4. Аналіз джерел	37
РОЗДІЛ 2. ПРОЦЕСИ АДАПТАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ДО СТАНДАРТІВ ЄС	41
2.1. Аналіз адаптації публічної служби України до норм і стандартів ЄС	41
2.2. Результати опитування працівників Острозької міської ради щодо адаптації публічного управління до європейських стандартів	49
2.3. Оцінка рівня підготовки публічної служби України до виконання завдань, пов'язаних із євроінтеграцією	56
2.4. Відповідність національного законодавства правовим вимогам ЄС у сфері публічної служби	69
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ	75
3.1. Використання європейських практик у реформуванні публічного управління України	75

3.2. Вдосконалення підготовки професійних кадрів для публічної служби в умовах активної євроінтеграції	80
3.3. Пропозиції щодо реформування публічної служби у відповідності до стандартів ЄС.....	83
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	95
ДОДАТКИ	107

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації та активних інтеграційних процесів між державами одним із ключових пріоритетів розвитку України є її повномасштабна інтеграція до Європейського Союзу (далі – ЄС). Цей процес охоплює не лише політичні, економічні та правові трансформації, а й суттєве реформування системи публічного управління та публічної служби. Публічна служба, як основний інститут реалізації державної політики, відіграє центральну роль у забезпеченні ефективного функціонування демократичної правової держави, заснованої на принципах прозорості, підзвітності, професіоналізму та орієнтації на потреби громадян.

Євроінтеграційний курс України, закріплений у Конституції, створює об'єктивну необхідність адаптації інституту публічної служби до європейських стандартів і практик. Реформування публічної служби має забезпечити її ефективність, інституційну спроможність, політичну нейтральність і здатність реалізовувати державну політику відповідно до принципів належного врядування.

На сучасному етапі розвитку українського суспільства публічна служба перебуває у стані глибоких трансформацій. Вони зумовлені як внутрішніми чинниками (необхідність подолання корупційних практик, бюрократизму, низької довіри до влади), так і зовнішніми – потребою гармонізації національного законодавства, управлінських процедур та кадрової політики з вимогами і нормами ЄС. У цьому контексті актуальним є формування нової моделі публічної служби, що відповідає принципам професіоналізму, результативності, інноваційності та доброчесності.

Проблематика реформування публічної служби в умовах євроінтеграції активно розглядається у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних засад публічної служби зробили О. Петришин, Н. Нижник, В. Авер'янов, В. Бакуменко, Г. Атаманчук, А.

Оболенський, В. Князєв, а також зарубіжні дослідники – М. Вебер, Дж. Паблік, Г. Пітерс, К. Худ. У працях цих учених розкрито сутність денної служби, її правову природу, принципи функціонування та напрями вдосконалення.

Разом з тим, недостатньо дослідженими залишаються питання практичної імплементації європейських стандартів публічної служби в українську систему, формування компетентнісної моделі публічного службовця та оцінки ефективності проведених реформ.

Метою магістерської роботи є комплексний аналіз теоретичних, нормативно-правових та практичних аспектів адаптації системи публічної служби України до європейських стандартів у контексті реалізації курсу на євроінтеграцію.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні **завдання**:

- розкрити теоретичні основи становлення та розвитку публічної служби в Україні;
- визначити концептуальні засади її трансформації на засадах європейської інтеграції;
- охарактеризувати теоретичні аспекти професійного розвитку публічних службовців;
- дослідити рівень адаптації системи публічної служби України до стандартів ЄС;
- проаналізувати результати соціологічного опитування працівників Острозької міської ради щодо ефективності реформ;
- оцінити стан підготовки публічних службовців до виконання завдань у сфері євроінтеграції;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи публічної служби відповідно до європейських стандартів.

Об’єктом дослідження є система публічної служби України в умовах європейської інтеграції.

Предметом дослідження є адаптаційні процеси, механізми, інструменти та управлінські практики публічної служби в Україні, спрямовані

на приведення її діяльності у відповідність до вимог і стандартів євроінтеграційної політики на етапі активних євроінтеграційних процесів.

Методи дослідження. Методологічні засади роботи ґрунтуються на використанні системного підходу, принципів наукової об'єктивності, комплексності, історизму та порівняльного аналізу. Дослідження спирається на сучасні теоретичні підходи до вивчення публічної служби, зокрема інституційний, функціональний, діяльнісний та правовий підходи, що дозволяють всебічно проаналізувати особливості організації роботи державних службовців в умовах воєнного стану. Методологічна база також передбачає поєднання емпіричних і теоретичних методів, що забезпечує об'єктивність, достовірність і повноту отриманих результатів.

У дослідженні застосовано системний підхід та структурно-функціональний аналіз для розкриття сутності публічної служби як цілісної інституції, вивчення її елементів, взаємозв'язків і функцій, а також для визначення логіки функціонування системи публічного управління в умовах кризових викликів. Порівняльний метод використано з метою аналізу досвіду країн ЄС щодо організації державної служби у періоди надзвичайних ситуацій та адаптації ефективних практик до українських реалій. Соціологічні методи, а саме опитування, анкетування, застосовано для збору та узагальнення емпіричної інформації про особливості роботи публічних службовців під час воєнного стану, їх потреби, труднощі та управлінські практики. Статистичний метод дозволив провести кількісну обробку даних щодо динаміки реформ публічного управління, кадрових показників, навантаження і результативності управлінських процесів. Методи узагальнення, індукції та дедукції використано для формування висновків, встановлення закономірностей та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення діяльності органів публічної влади в умовах воєнного стану.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному обґрунтуванні адаптаційної системи публічної служби України до стандартів ЄС з урахуванням сучасних викликів, а також у визначенні пріоритетних напрямів

професійного розвитку публічних службовців в умовах євроінтеграційних перетворень.

Удосконалено:

– напрямки адаптації зарубіжного досвіду у сфері діяльності публічних службовців з метою забезпечення виконання завдань реформування публічної служби в Україні в євроінтеграційних умовах.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання висновків і пропозицій магістерської роботи в діяльності органів публічної влади, Національного агентства України з питань державної служби, навчальних закладів, що готують кадри для публічного управління, а також у подальших наукових дослідженнях проблематики реформування публічного управління.

Апробація. Здійснена під час:

– XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток політичної науки: європейські практики та національні перспективи» в Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича з темою «Напрями підготовки професійних кадрів для державної служби в сучасних умовах євроінтеграції та правового режиму воєнного стану».

– Всеукраїнської науково-практичної конференції «Трансформація світового порядку в XXI столітті та її вплив на життя українського суспільства» (XL Харківські політологічні читання) 31 жовтня 2025 року з темою «Україна в новому світовому порядку: стратегічне планування як інструмент забезпечення національної стійкості».

Структура роботи. Робота складається з трьох розділів, одинадцяти підрозділів, висновку, списку використаних джерел та літератури і додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ДО ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

1.1. Концептуальні засади трансформації системи публічної служби України на засадах європейської інтеграції

Інститут публічної служби виник як інструмент реалізації функцій держави та управління суспільними справами. Його розвиток проходив через численні історичні трансформації, що відображали зміни у політичних, соціальних та економічних умовах. У Стародавньому світі та середньовіччі питання організації публічного управління розглядали видатні мислителі, серед яких Цицерон, Конфуцій, Аристотель, Платон, Спіноза, Локк, Макіавеллі, Бекон та Гоббс. Вони акцентували увагу на ролі управлінця та взаємозв'язку між державою, законом і суспільством.

У період Ренесансу та Реформації, зокрема в працях Канта, Гегеля, Монтеस्क'є та Руссо, з'являються концепції публічної служби, що базуються на принципах демократії, прав людини та соціальної справедливості. Сучасні системи публічної служби характеризуються орієнтацією на демократичність, ефективність та соціально-економічний розвиток суспільства. Адміністративні реформи, що проводяться на рубежі століть, визначають державну службу як важливий чинник модернізації публічного управління.

Згідно із Законом України «Про державну службу», державна служба – це публічна, професійна та політично неупереджена діяльність, спрямована на виконання завдань та функцій держави. Основними напрямками її діяльності є:

- аналіз державної політики на національному, галузевому та регіональному рівнях та підготовка пропозицій щодо її формування, розробка та експертиза проектів програм, законів і міжнародних договорів;
- забезпечення реалізації державної політики, виконання законів та нормативних актів;

- надання доступних та якісних адміністративних послуг громадянам;
- контроль та нагляд за дотриманням законодавства;
- управління державними фінансовими ресурсами та майном;
- управління персоналом державних органів;
- виконання інших повноважень, визначених законодавством.

Важливо підкреслити, що правовий режим публічної служби регламентує специфічні правила вступу на службу, проходження служби, кар'єрний розвиток, соціальні гарантії та відповідальність публічних службовців. Центральним елементом є правовий статус службовця, що включає вимоги лояльності до держави та заборону займатися підприємницькою або політичною діяльністю.

Скаун О. Ф. пропонує розгляд державної служби через історико-логічний підхід, де розвиток інституту оцінюється в контексті змін суспільства та права. Філософська діалектика дозволяє вивчати державну службу як явище, що визначається природою людини та соціальними умовами, пов'язане з економічними, політичними та духовними процесами і постійно розвивається [50].

Іншин М.І. акцентує увагу на соціальному вимірі державної служби. Він визначає її як багатовимірне явище, що включає соціальний, політичний, організаційний, структурний, правовий, процесуальний та моральний аспекти. Державна служба виконує функції забезпечення та реалізації завдань держави, спрямованих на захист прав та соціальних гарантій громадян [20].

Цуркан М. І. виділяє публічно-правовий аспект державної служби, де її проходження розглядається як процес служіння державі та суспільству через заміщення державної посади та виконання обов'язків [57].

Пузанова Т.А. підкреслює динамічний характер принципів державної служби, що змінюються залежно від політичних, економічних та культурних умов [45]. Греков І.П. визначає її мету як підвищення ефективності реалізації державної влади та забезпечення соціально-економічних гарантій службовців[8].

Окрім зазначених дослідників і їх робіт, слід відзначити і низку ключових концепцій на які спирається дослідницька робота. Серед них однією з найважливіших в розрізі подальшої євроінтеграції є теорія «Good Governance». Вона передбачає прозорість, підзвітність, активну участь громадян в управлінні, інклюзивність та верховенство права. Цей підхід застосовано для оцінки того, як українська публічна служба має адаптуватися до стандартів ЄС, зокрема у сфері відкритості, підзвітності та сервісності.

Іншою не менш важливою концепцією є «Public Service Oriented Approach», яка підкреслює орієнтацію на потреби громадян і громад, а також посилення соціальної функції держави. Вона використана у роботі для інтерпретації соціально-орієнтованих завдань публічної служби на етапі переговорів про вступ до ЄС.

Допомогти розглянути державну службу через призму формальних та неформальних правил, інституційної пам'яті та процесів реформування покликана і інституційна теорія. Вона дозволяє описати дворівневу структуру механізмів функціонування публічної служби та визначити виклики її адаптації до європейських стандартів.

Разом з урахуванням цих концепцій треба усвідомлювати, що окрім зазначених підходів, сучасна публічна служба повинна враховувати каталітичний, підприємницький, конкурентний, результативний, соціальний та інституційний характер діяльності. Це дозволяє гнучко реагувати на зміни у суспільстві та економіці, оптимізувати ресурси та забезпечувати високу якість послуг для громадян.

Каталітичний характер – уряди використовують державні ресурси для стимулювання приватного сектору у вирішенні суспільних проблем;

Підприємницький характер – делегування частини функцій громадським організаціям та окремим суб'єктам для підвищення ефективності;

Конкурентний характер – можливість вибору одержувачами послуг надавачів, що підвищує ефективність і якість;

Результативний характер – орієнтація на досягнення конкретних результатів діяльності;

Соціальний та інституційний характер – забезпечення соціальних гарантій, стабільності та розвитку публічних інститутів.

Для кращого розуміння публічної служби важливим є порівняльний аналіз українських та європейських моделей.

Таблиця 1 – «Генералізація дефініції Державна служба у визначеннях деяких країн» відображає підходи до визначення державної служби в окремих країнах ЄС та Україні.

Таблиця 1 – Генералізація дефініції Державна служба у визначеннях деяких країн

Країна	Визначення
Україна	Цілісна система регулятивного впливу, що включає права та обов'язки, принципи та положення.
Данія	Публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання функцій держави.
Італія	Інструмент реалізації завдань та цілей держави як частини механізму державного управління.
Великобританія	Постійна бюрократія або секретаріат співробітників, що підтримує уряд.
Німеччина	Виконання зобов'язань суверенної влади у відносинах обслуговування та лояльності.
Швейцарія	Сукупність підрозділів, що забезпечують виконання цілей, визначених конституцією та законодавством.

Джерело: складено автором на основі [21]

Порівняння показує, що державна служба має спільні риси в усіх країнах: публічний характер, професійність та роль у реалізації державної політики. Водночас спостерігаються різні акценти на соціальній функції, управлінських методах та правовому регулюванні.

Виходячи з аналізу українських та європейських моделей, сучасна публічна служба України потребує нового визначення, яке враховує євроінтеграційні процеси та дворівневу структуру механізму функціонування: «Державна служба реалізує функції державного та публічного управління через залучення найманої робочої сили для виконання стратегії політичного керівництва з урахуванням каталітичного, підприємницького, конкурентного, результативного, інституційного та соціального характеру діяльності».

Таке визначення дозволяє поєднати традиційні бюрократичні елементи державної служби з підприємницькими, конкурентними та соціально-орієнтованими принципами. Воно підкреслює, що державна служба повинна не лише виконувати накази уряду, а й активно реагувати на зміни в суспільстві та економіці, сприяти розвитку громад та задоволенню потреб громадян.

1.2. Теоретичний аспект професійного розвитку публічних службовців

Професійний розвиток публічних службовців є ключовим елементом реформування публічного управління в Україні. З початку 2010-х років, особливо після Революції Гідності, Україна активно впроваджує реформи, спрямовані на модернізацію публічної служби, підвищення її ефективності та відповідності європейським стандартам. Важливим кроком у цьому напрямку стало ухвалення Стратегії реформування державного управління на 2022–2025 роки, яка передбачає створення професійної, політично нейтральної та орієнтованої на громадянина державної служби [30].

З огляду на вищезазначене, ключовим завданням залишається створення вдосконалення висококваліфікованого інституту публічної служби. Варто зазначити, що його дієвість на пряму залежить від кваліфікації та професіоналізму публічних службовців. Саме наявні кадри формують та реалізують затверджену державну політику та оцінюють наслідки її імплементації в більшості сферах функціонування держави, приймають ключові управлінські рішення та виконують інші не менш важливі функції. З

огляду на це, вагомим фактором в сфері управління є проблеми пов'язані з особистісним та професійним розвитком публічних службовців [5].

Професійно-кваліфікаційний розвиток включає в себе:

- навчання та підвищення кваліфікації: створення навчальних центрів, онлайн-курсів, тренінгів, що дозволяють публічним службовцям здобувати нові знання та навички;
- перепідготовка: організація програм перепідготовки для осіб, які змінюють професійну діяльність або переходять на нові посади;
- міжнародне стажування: участь у програмах обміну досвідом з іншими країнами, що дозволяє ознайомитися з передовими практиками публічного управління. У 2024 році понад 3000 державних службовців пройшли курси підвищення кваліфікації в рамках програми «Державна служба нового покоління», що фінансувалася за підтримки ЄС.

Розвитком професійних навичок вважається зміна життєвих орієнтирів, вектору мислення, цінностей та принципів існування. Постійне вдосконалення своїх навичок є одним з базових чинників під час підбору кандидатів на посади в органах публічної влади. Одним з найважливіших аспектів під час ухвалення рішення про прийняття на посаду кандидата є мотивація людини до постійного удосконалення найважливіших компетентностей, які є невід'ємними складовими роботи. Таким чином, в органах влади має бути створена відповідна система, яка буде враховувати наявні потреби публічних службовців та органів державної влади [16].

Україні на шляху до євроінтеграції необхідно брати до уваги європейські стандарти та практичний досвід. Саме вони визначають вимоги до членства в ЄС, забезпечують ефективність реформ і дозволяють будувати сучасну, прозору та результативну систему публічного управління. В цьому контексті, перш за все, підготовка фахівців має бути націлена на засвоєння необхідних знань та умінь, які можна буде використати під час професійної діяльності.

Державне управління є виконавчо-розпорядчою діяльністю державно-виконавчої влади, яке полягає в щоденному та оперативному впливі на різні

суспільні процеси й взаємини всередині держави. Окремі дослідники зазначають, що «державне управління – це організуючий, практичний вплив держави на суспільну життєдіяльність громадян з метою її впорядкування» [7].

Отже, публічне управління існує за підтримки виконавчої гілки влади. Воно позиціонується як професіональна робота держслужбовців, яка включає в себе різні діяльності, що пов'язані з ухваленням урядових рішень [40].

З поміж науковців досить поширеною є думка, що публічне управління це комплексна система державних інститутів з ієрархічною владою, за підтримки якої відповідальність за впровадження урядових рішень надходить згори вниз, а саме до органів місцевої влади. Шляхом ефективного функціонування механізмів публічного управління створюються базові напрямки діяльності суб'єктів владних повноважень щодо імплементації адміністративних зобов'язань [59].

Діяльність пов'язана з публічним управлінням є цілеспрямованою, гнучкою та відкритою, але водночас з чіткою ієрархічною системою. Згідно цієї системи передбачено взаємодію між державою та органами державної влади, а також з фізичними та юридичними особами щодо процесів, які пов'язані з прийняттям політичних рішень, виконанням адміністративних обов'язків та наданням адміністративних послуг.

Слід зазначити, що впродовж останніх років Україна здійснила значний комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності публічного управління та реалізацію ключових реформ. Зокрема, було модернізовано інститути публічної служби, оновлено систему місцевого самоврядування, а також удосконалено антикорупційне законодавство. Водночас проблема підвищення якості публічного управління й надалі залишається однією з найактуальніших для українського суспільства.

У контексті стратегічного європейського вектора розвитку України сучасна модель публічного управління має ґрунтуватися на демократичних цінностях, принципі верховенства права та стандартах належного врядування, що забезпечують прозорість, підзвітність і результативність діяльності

публічної влади [28].

У липні 2021 року Кабінет Міністрів України затвердив Стратегію реформування державного управління на 2022–2025 роки та визначив комплексний план заходів для її практичної реалізації. Ключовою ціллю Стратегії є формування спроможної, сервісно-орієнтованої та цифровізованої держави, яка діє відповідно до європейських стандартів та забезпечує належний захист прав і інтересів громадян.

У цьому світлі публічний службовець постає центральним елементом системи публічного управління. Він виконує функції реалізації державної політики на всіх управлінських рівнях, відіграє роль інституційного посередника між державою та суспільством, а також гарантує ефективне та якісне надання адміністративних послуг [30].

Поняття державного службовця визначено у Законі України «Про державну службу». Згідно із законом, «державний службовець – це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апарату (секретаріаті), одержує заробітну плату за кошти державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби» [43]. Саме державний службовець реалізує професійну діяльність на посаді, визначеній структурою і штатним розкладом, як первинна структурна одиниця державного органу та його апарату, на яку покладено встановлене законодавчими актами коло службових повноважень щодо практичного виконання завдань і функцій держави. Також він виконує організаційно-розпорядчі та консультативно-дорадчі функції та отримує заробітну плату за рахунок державних коштів [52].

Набуття статусу державного службовця передбачає наявність у кандидата розвинених професійних компетентностей та специфічних особистісних характеристик. Державні службовці – це індивіди, які відрізняються високим рівнем професійної підготовки, певним типом

характеру, здатністю до ефективної комунікації, а також сформованими моральними, політичними й психологічними орієнтирами [18].

У зарубіжній літературі трактування цього поняття є більш узагальненим. У Кембриджському словнику державний службовець визначається як особа, що працює в органах місцевої, регіональної або федеральної влади [63]. Щоб виконувати відповідні функції в зазначених органах влади в українському законодавстві закріплено, що претендувати на посаду державного службовця може будь-який повнолітній громадянин України, який володіє державною мовою та має відповідний рівень вищої освіти.

Узагальнюючи наукові підходи до визначення поняття «державний службовець», можна дійти висновку, що різні тлумачення є взаємодоповнюючими, оскільки відображають широкий спектр характеристик, притаманних державному службовцю, що схематично представлено на наступному рисунку «Основні характеристики державного службовця».

Рис.1 – Основні характеристики державного службовця

Основні характеристики державного службовця	
Громадянство, володіння мовою, вища освіта	Високий рівень довіри суспільства
Виконання державних завдань та функцій	Гарантія та забезпечення прав і свобод громадян
Дотримання службової етики та дисципліни	Одержання заробітної плати за рахунок державних коштів
Дотримання принципів державної служби	Забезпечення надання якісних адміністративних послуг

Джерело: складено автором

Вважається, що якісне надання адміністративних послуг є одним із визначальних критеріїв професіоналізму та компетентності публічного службовця. Адміністративна послуга трактується як результат реалізації

владних повноважень уповноваженим суб'єктом публічної влади. Рівень її якості безпосередньо корелює з професійними та особистісними характеристиками посадової особи.

Слід підкреслити, що проблематика професійного й особистісного зростання публічних службовців отримала значну увагу як у вітчизняних, так і серед зарубіжних дослідників. У науковій літературі професійний розвиток розглядається як результат цілеспрямованого навчання та системного вдосконалення компетентностей, що визначають ефективність службової діяльності.

Зарубіжні дослідники визначають професійний розвиток як комплекс взаємопов'язаних дій, рішень і процесів, спрямованих на вдосконалення професійної діяльності працівника. У Законі України «Про державну службу» цей феномен трактується як усвідомлений, безперервний і цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей [43]. Вітчизняні науковці, акцентують увагу на тому, що професійний розвиток є процесом підготовки працівника до виконання нових функцій, розв'язання нових завдань та обіймання нових посад, тобто формування і вдосконалення нових професійних компетенцій [46].

У наукових джерелах відсутня однозначна відповідь щодо суб'єктів, відповідальних за забезпечення професійного розвитку публічних службовців. Однак логічним є висновок, що ключову роль у цьому процесі відіграє як сам службовець, так і служба управління персоналом відповідного органу влади. Саме кадрова служба реалізує основні функції у сфері людських ресурсів: добір і адаптацію персоналу, організацію навчання, перепідготовку й підвищення кваліфікації, планування кар'єрного зростання, проведення атестацій, а також формування кадрового резерву [12].

Відповідно до усього зазначеного, професійне зростання можна охарактеризувати як системний процес зміни та вдосконалення професійних якостей працівника, трансформації структури його досвіду та компетенцій за

допомогою спеціальних методів, принципів, технологій та процедур. Він передбачає постійне оновлення та розширення знань, умінь і навичок, необхідних для ефективного виконання обов'язків держслужбовця, а також включає елементи особистісного самовдосконалення [26].

Структуру професійного розвитку становить комплекс форм та методів підготовки, підвищення кваліфікації та самонавчання, перепідготовки, а також організаційні механізми координації цього процесу. До її ключових складових належать:

- кваліфікаційно-правовий розвиток, що забезпечується шляхом навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації та набуття нових професійних умінь і навичок;
- посадовий розвиток, що забезпечує раціональний добір, розстановку кадрів та оптимальне використання здібностей, професійного досвіду, інтелектуального потенціалу, вікових та індивідуальних характеристик кожного службовця [7];
- вдосконалення операційної сфери діяльності, що стосується технологічного забезпечення та вдосконалення професійних процедур;
- мотиваційна складова, яка орієнтована на формування внутрішніх стимулів до ефективної службової діяльності [6].

Комплексна система такого професійного зростання повинна охоплювати методи, форми та організаційно-правові інструменти, спрямовані на добір, розстановку, безперервне навчання та саморозвиток публічних службовців, а також на формування кадрового резерву. Основна її мета – забезпечення набуття, підтримання й розширення професійних знань, умінь та компетентностей, необхідних для результативного та ефективного виконання службових функцій.

У 2023 році в Міністерстві фінансів України була впроваджена система електронної атестації, що дозволила скоротити час оцінки ефективності діяльності службовців на 30%.

Операційний розвиток включає:

- автоматизація процесів: впровадження електронного документообігу, автоматичних систем обробки даних;
- цифровізація послуг: створення онлайн-платформ для надання адміністративних послуг громадянам;
- інновації в управлінні: використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект, для покращення ефективності управлінських процесів.

В рамках державної платформи «Дія» було створено понад 100 електронних послуг, що дозволяють громадянам отримувати адміністративні послуги без необхідності відвідувати державні установи [75].

Мотиваційний розвиток спрямований на:

- формування корпоративної культури: створення середовища, яке сприяє розвитку професіоналізму та етики.
- підвищення рівня задоволеності працівників: проведення опитувань, аналіз зворотного зв'язку для покращення умов праці.
- розвиток лідерських якостей: підготовка кадрів до виконання управлінських функцій [58].

Вагомий внесок у розвиток публічних службовців дає не тільки зазначена платформа, а і проведення освітніх заходів на місцевих та регіональних рівнях. Так, у 2025 році в Київській міській державній адміністрації було проведено серію тренінгів з лідерства та командної роботи для керівників структурних підрозділів, що сприяло підвищенню ефективності їх роботи на 20%.

Проблема особистісного розвитку кадрів піднімається і у науковій літературі. Одними з перших дослідників, які розглянули проблему особистісного розвитку були А. Маслоу і К. Роджерс. Згідно цієї концепції, природа індивіда розкривається завдяки самоактуалізації. Вона є природно обумовленим процесом через постійне внутрішнє прагнення до зростання. Також дослідження показало, що різносторонність конкретної особистості краще висвітлюється за сприятливого психологічного стану [74].

Особистісний вимір розвитку тісно корелює з процесом професійного

самовизначення, у межах якого провідну роль відіграють психічна зрілість та індивідуально-емоційні властивості людини. Зважений психологічний супровід є ключовою умовою ефективного формування та реалізації професійної траєкторії.

У науковому дискурсі особистісний розвиток розглядається як комплексне й узагальнене поняття, що охоплює сукупність позитивних трансформацій особистості, зумовлених взаємодією внутрішніх психічних процесів та зовнішніх соціально-професійних впливів. Високий рівень соціалізованості та здатність до автономного виконання виробничих функцій виступають індикаторами сформованості цього розвитку.

До значущих характеристик особистісного зростання належать інтелектуальні компетентності, здатність до емоційної саморегуляції, сформованість мотиваційної сфери, загальний рівень культури, ініціативність і відповідальність. Важливими критеріями також виступають прийняття та розуміння інших, соціальна адаптивність, здатність до творчої інтерпретації завдань і середовища. Сукупність особистісних властивостей індивіда детермінує його поведінкові моделі та стиль взаємодії у професійному середовищі [38].

Кожна людина індивідуальна, і час потрібний для особистісного розвитку у кожного різний. Більшість людей продовжують професійний та особистісний розвиток впродовж усього свого життя. Але через непередбачувані внутрішні або зовнішні обставини, такий розвиток може гальмуватися або зовсім припинятися. Це є проблемою, оскільки систематичне підвищення кваліфікації є ключовою умовою професійної дієздатності фахівців у будь-якій сфері, тим паче у державному управлінні. Професійний та особистісний розвиток публічних службовців доцільно розглядати як інтегральну систему методів, форм та організаційно-правових механізмів, спрямованих на відбір, раціональне розміщення кадрів, безперервне навчання, підвищення кваліфікації та формування кадрового резерву. Ці заходи у поєднанні з індивідуальними процесами самоосвіти й саморозвитку,

забезпечують розширення професійних знань, умінь і компетентностей, необхідних для досягнення високих результатів службової діяльності.

Професійний розвиток публічного службовця проявляється насамперед у підвищенні ефективності його роботи, тоді як особистісний розвиток відображається у трансформації поведінкових характеристик, які можуть коригуватися та вдосконалюватися у процесі безперервного навчання впродовж життя.

На практиці особистісний розвиток охоплює:

- емоційний інтелект: розвиток здатності до саморегуляції, емпатії, управління стресом;
- комунікативні навички: покращення вміння ефективно спілкуватися з колегами та громадянами;
- етичні стандарти: формування високих моральних принципів у професійній діяльності.

У 2024 році в рамках програми «Психологічна підтримка державних службовців» було проведено серію семінарів з управління стресом та емоційним інтелектом для понад 2 000 працівників органів влади.

Загальноєвропейські принципи та стандарти поведінки публічних службовців визначають базові критерії їх професійної діяльності, спрямованої на утвердження суспільних цінностей та забезпечення ефективного функціонування публічної влади. У системі державної служби країн ЄС значну увагу приділяють таким професійно-етичним характеристикам, як відкритість, законність, відповідальність, доброчесність, ініціативність, креативність, інноваційність, наполегливість, здатність до конструктивного розв'язання конфліктів, готовність до змін та відданість професійній діяльності.

Як зазначає Мельников О.Ф., уже на етапі підготовки майбутніх публічних службовців оцінювання їх інтелектуальних та поведінкових якостей здійснюється за низкою критеріїв, серед яких: сприйнятливість, аналітичність мислення, вміння чітко формулювати думки, працездатність, здатність до

оцінювання ситуацій, а також риси, що визначають ефективність службової діяльності – готовність до роботи, сумлінне та своєчасне виконання завдань, самостійність і відповідальність [32].

В Україні європейські стандарти професійної етики державних службовців закріплені у низці нормативно-правових актів. Зокрема, стаття 8 Закону України «Про державну службу» визначає обов'язки державного службовця, до яких належать: дотримання Конституції та законів України, недопущення порушень прав і свобод людини і громадянина, дотримання принципів державної служби та норм етичної поведінки, запобігання конфліктам інтересів, а також сумлінне та професійне виконання службових завдань. Закон України «Про запобігання корупції» (розділ VI «Правила етичної поведінки») конкретизує вимоги до етичної поведінки осіб, уповноважених на виконання функцій держави: дотримання норм закону, ввічливість у взаємодії з громадянами й колегами, політична нейтральність, неупередженість, компетентність, відповідальність, нерозголошення службової інформації та відмова від виконання незаконних доручень. Додатково Національне агентство України з питань державної служби затвердило загальні правила етичної поведінки, які передбачають високий рівень культури професійної комунікації та дотримання принципів доброчесності.

Важливою складовою професійної компетентності державних службовців у контексті європейської інтеграції виступає соціальна складова, зокрема громадянська компетентність. Вона охоплює здатність до ефективної взаємодії з різними суспільними інститутами та громадами, реалізацію громадянських прав і обов'язків, підвищення якості надання публічних послуг. У євроінтеграційному вимірі державні службовці мають орієнтувати свою діяльність на потреби громадян, підтримувати конструктивну співпрацю з громадськістю та представниками інститутів громадянського суспільства [9].

Громадянська компетентність передбачає наявність таких особистісних рис, як порядність, принциповість, патріотизм, відповідальність, а також

здатність до партнерської взаємодії. Вона базується на знанні концепцій демократії, справедливості, рівності та громадянських прав, включно з правовою системою ЄС; передбачає уміння конструктивно працювати з різними суспільними групами, підтримувати соціальне різноманіття, сприяти сталому розвитку та дотримуватися суспільних цінностей. Загалом громадянська компетентність визначає здатність публічного службовця ефективно співпрацювати з громадянами, враховувати інтереси різних соціальних груп та нести відповідальність перед суспільством [19].

Відповідно до статті 4 Закону України «Про державну службу» діяльність державних службовців у частині реалізації громадянської компетентності ґрунтується на принципах верховенства права, патріотизму та доброчесності. Низка положень Законів України «Про Кабінет Міністрів України» та «Про місцеві державні адміністрації» регламентує механізми створення громадських рад та залучення громадськості до процесу ухвалення управлінських рішень. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає форми безпосередньої участі громад у вирішенні питань місцевого значення, а Закон «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» встановлює обов'язковість врахування позиції громадян, підприємців, профспілок і науковців у процесах дерегуляції.

Закон України «Про засади запобігання та протидії корупції» є одним із ключових документів, що встановлює вимоги до етичної та доброчесної поведінки публічних службовців. Аналогічні підходи застосовуються в ЄС, де нормативно-правові акти фіксують стандарти професійної діяльності та механізми забезпечення доброчесності. Для України дотримання європейських етичних стандартів є важливим чинником підвищення ефективності управлінської діяльності та активної участі у євроінтеграційних процесах.

Формування професійної компетентності публічних службовців у сфері європейської інтеграції потребує урахування комплексу компетентнісних, ділових, морально-етичних та соціальних характеристик управлінської

діяльності. Адаптація публічної служби до стандартів ЄС підвищує результативність роботи органів влади та вимагає від службовців усіх категорій глибоких знань про інституційну структуру ЄС, його нормативно-правову базу, а також розвинених комунікативних, етичних і соціальних компетенцій [22].

Формування зазначених компетентностей потребує системного підходу, який охоплює інституційну, нормативно-правову, комунікативну, компетентнісну, морально-етичну й соціальну складові. З цією метою доцільним є вдосконалення нормативно-правового забезпечення за такими напрямками:

1) розвиток знань, умінь і навичок публічних службовців шляхом проведення навчальних семінарів, стажувань, комунікативних заходів за участю зарубіжних експертів, а також організація професійних стажувань у державах-членах ЄС;

2) запровадження додаткового кваліфікаційного іспиту для кандидатів на публічну службу з питань функціонування інституцій ЄС, а також тестування для оцінювання ділових та морально-етичних якостей претендентів з урахуванням категорії посад («А», «Б», «В»);

3) передбачення у планах діяльності органів державної влади заходів, спрямованих на формування корпоративної культури, що сприятиме укріпленню правової, етичної та патріотичної основи професійної взаємодії, створенню сприятливого службового мікроклімату та підтримці доброчесної поведінки публічних службовців.

З огляду на зазначене, можемо стверджувати, що професійний розвиток публічних службовців є ключовою умовою ефективного функціонування системи публічної служби та формування компетентного, відповідального і доброчесного корпусу публічних управлінців. В умовах європейської інтеграції України цей процес набуває особливого значення, адже саме від рівня професіоналізму публічних службовців залежить успішність адаптації національної системи управління до стандартів ЄС.

Професійний розвиток публічних службовців визначається як свідомий, безперервний, цілеспрямований процес удосконалення знань, умінь, компетентностей і особистісних якостей, необхідних для якісного виконання функціональних обов'язків. Він поєднує формальне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, самоосвіту та саморозвиток. Важливою умовою результативності цього процесу є створення у кожному органі державної влади ефективної системи управління професійним розвитком персоналу, орієнтованої на компетентнісний підхід і потреби публічної служби [25].

Професійний розвиток публічних службовців має багатовимірну структуру, яка охоплює професійно-кваліфікаційний, професійно-посадовий, мотиваційний та операційно-діяльнісний аспекти. Важливим елементом виступає мотивація до безперервного навчання, самовдосконалення та підвищення рівня компетентності. Особистісний розвиток при цьому розглядається як невід'ємна складова професійного становлення, що забезпечує формування таких якостей, як ініціативність, етичність, відповідальність, стресостійкість і готовність до змін.

У сучасних умовах європейської інтеграції професійний розвиток публічних службовців має бути спрямований на засвоєння стандартів публічної служби, прийнятих у державах-членах ЄС, зокрема принципів законності, відкритості, доброчесності, ефективності, інноваційності та підзвітності. Формування компетентного публічного службовця вимагає інтеграції знань про європейські інституції, норми права, принципи управління, а також розвиток комунікативних, етичних і громадянських компетентностей.

Публічний службовець сучасного типу – це не лише виконавець адміністративних функцій, а й активний суб'єкт публічного управління, який здатен забезпечувати результативну взаємодію держави та громадянського суспільства. Саме тому професійний розвиток службовців має здійснюватися у тісному зв'язку з формуванням їх громадянської компетентності,

патріотизму, соціальної відповідальності та поваги до європейських демократичних цінностей.

Професійний розвиток публічних службовців в Україні є системним процесом, що поєднує підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, самонавчання та морально-етичне вдосконалення. Його стратегічна мета полягає у створенні спроможного, компетентного, європейсько орієнтованого кадрового потенціалу публічної служби, здатного забезпечити сталий розвиток держави, ефективне впровадження реформ та інтеграцію України до європейського політичного й адміністративного простору.

1.3. Теоретичні та нормативні основи євроінтеграційної політики України.

Подією, яка стала першим інституційно оформленим кроком у переході від концептуальних ідей європейської єдності до практичної реалізації інтеграційної моделі стало підписання Паризького договору про створення ЄСВС. Упродовж понад шістдесяти років європейський інтеграційний процес зазнає постійних трансформацій, змінює інтенсивність і напрями розвитку, що спричинило появу численних теоретичних концепцій, спрямованих на його пояснення, прогнозування та концептуалізацію. Теорії та концепції інтеграції не лише визначають потенційні форми та інституційну архітектуру ЄС, але й окреслюють роль держав-членів і наднаціональних органів у формуванні єдиного політико-економічного простору.

Як наукове поняття інтеграція була зафіксована ще у 1920-х роках у працях німецьких дослідників Р. Шмеда, Х. Кельзена та Д. Шиндлера. Вона охоплювала характеристики цілісності, структурованості та функціональної довершеності, що поширювалися на політичні, економічні, соціальні й етнічні процеси. Після Другої світової війни термін «інтеграція» набув широкого застосування у контексті міжнародних форм співробітництва, насамперед в економічній та технологічній сферах.

Поглиблення інтеграційних процесів у повоєнній Європі значною мірою було зумовлене формуванням спільного ринку, що стало передумовою укладення Маастрихтського договору 7 лютого 1992 року та створення ЄС. Західна Європа фактично стала «лабораторією» інтеграційних моделей, у межах якої сформувалися найкращі механізми міждержавного об'єднання. Наукові дослідження цього феномену зосереджені на з'ясуванні причин добровільного зближення суверенних держав, особливостей делегування повноважень наднаціональним інституціям та закономірностей формування політико-економічних спільнот. Найпоширеніші теоретичні інтерпретації інтеграції представлено функціоналізмом, нефункціоналізмом та міжурядовим підходом; у межах інституційного розвитку виокремлюють конфедеративну, федеративну та конституційну концепції.

Міжнародний досвід свідчить, що ключовими детермінантами інтеграції є прагнення до збереження миру, забезпечення стабільності та створення умов для економічного розвитку. Водночас інтеграційні процеси виступають не лише інструментом міжнародної взаємодії, а й каталізатором глобальних трансформацій. На зламі XX–XXI століть інтеграція все частіше супроводжується дезінтеграційними тенденціями, однак її вплив на регіональні та глобальні політичні системи, а також на внутрішню політику окремих держав залишається визначальним.

Для сучасної України європейська інтеграція стала стратегічним курсом державного розвитку, який підтримує більшість політичного керівництва та громадян. Вона розглядається як комплекс реформ, спрямованих на поєднання економічного зростання з високими стандартами соціального захисту, безпеки та демократичних свобод. Інтеграційні процеси досліджуються в різних академічних дисциплінах, таких як економіка, соціологія, політологія та правознавство. Така різноманітність і зумовлює багатовимірність аналітичних підходів. [4]

Виокремлюють три основні напрями дослідження інтеграції:

– інтеграція як універсальний глобальний феномен, що охоплює різні

регіони та типи суспільств;

- інтеграція як процес зближення держав із демократичними політичними режимами та ринковою економікою;

- інтеграція як історично конкретний процес західноєвропейського об'єднання, який завершився створенням ЄС.

Хоча ці напрями перетинаються, їх відмінності простежуються у різних рівнях уваги до теоретичних узагальнень чи емпіричних досліджень.

На глобальному рівні спостерігається взаємодія інтеграційних і дезінтеграційних тенденцій, проте саме ЄС виступає найбільш дієвим механізмом узгодження інтересів держав і формування простору безпеки та процвітання. Вибір України на користь європейської інтеграції є логічним і стратегічно виваженим, оскільки альтернативні моделі посилення участі в інтеграційних структурах СНД, нейтралітет або створення субрегіональних об'єднань поза зв'язками з ЄС напругу суперечать розвитку нашої країни.

Європейська інтеграція України виходить далеко за межі зовнішньої політики, стаючи чинником внутрішньої модернізації. Вона передбачає створення інституцій, здатних забезпечити інноваційний характер розвитку держави, конкурентоспроможність економіки та сталий рівень політичних, соціальних і культурних практик. Відтак інтеграція означає не механічне відтворення окремих моделей європейського життя, а глибинне засвоєння ціннісних, інтелектуальних і культурних засад європейського громадянського суспільства.

Поряд із очевидними перевагами європейська перспектива передбачає підвищення рівня відповідальності держави щодо дотримання стандартів демократії, прав людини, економічного управління та суспільної згуртованості. Формування спільної європейської ідентичності, попри культурні відмінності між європейськими народами, стає новим викликом інтеграційного процесу.

Європейська інтеграція виступає інструментом модернізації національної економіки, залучення іноземних інвестицій, розвитку технологій

і підвищення конкурентоспроможності українських виробників. Відповідно до національного законодавства інтеграція визначена стратегічним пріоритетом, що реалізується на рівні державної політики, бюджетного планування та міжвідомчої координації [67]. Одним із дієвих механізмів міжнародного співробітництва залишається Центральноєвропейська Ініціатива, яка декларує формулу «Через регіональне співробітництво – до європейської інтеграції».

Соціологічні дослідження засвідчують, що 74% населення України оцінює членство в ЄС як потенційно вигідне для держави[39]. Основними очікуваними перевагами громадяни називають свободу пересування, підвищення рівня життя, розширення можливостей для освіти та стимулювання внутрішніх реформ. Водночас серед ризиків найчастіше називають зростання еміграції, повномасштабне вторгнення Росії в Україну та можливе зростання безробіття і втрати традиційних ринків.

Підписана Угода про асоціацію між Україною та ЄС стала ключовим інструментом внутрішнього реформування та правової гармонізації. Її економічна складова, а саме «Глибока та всеосяжна зона вільної торгівлі», яка в першу чергу спрямована на модернізацію торговельних відносин, усунення тарифних та нетарифних бар'єрів і впровадження європейських стандартів у ключових секторах економіки [23].

Європейська інтеграція є не лише зовнішньополітичним орієнтиром, а й комплексною стратегією національного розвитку, спрямованою на модернізацію економіки, зміцнення демократичних інституцій та підвищення якості життя громадян. Саме в цьому полягає її довгострокова цінність і значення для України.

Європейський вектор розвитку України спирається на глибокі історичні, культурні й цивілізаційні передумови, а також на прагнення українського народу до належності до європейської спільноти демократичних держав. Її ідейне підґрунтя формують як загальносвітові інтеграційні процеси, що

виникли у XX столітті, так і сучасні концепції міжнародної співпраці, які розглядають інтеграцію як закономірність глобального розвитку.

Важливе місце у процесі європейської інтеграції займають наукові теорії, які пояснюють механізми об'єднання держав – функціоналізм, неофункціоналізм, теорія міжурядової співпраці, федералізм і конфедералізм. Їх аналіз дозволяє зрозуміти логіку формування наднаціональних структур, розподіл компетенцій між державами-членами та інституціями ЄС, а також перспективи адаптації України до європейської моделі управління.

Україна, обравши євроінтеграційний курс, офіційно закріпила його в Конституції України, національному законодавстві, стратегічних документах та міжнародних угодах та в Угоді про асоціацію між Україною та ЄС, що стала нормативною основою системних внутрішніх реформ. Її реалізація забезпечує гармонізацію національного законодавства із правом ЄС, створення «Глибокої та всеосяжної зони вільної торгівлі», розвиток демократичних інститутів та посилення економічної конкурентоспроможності.

Європейська інтеграція для України – це водночас процес внутрішнього оновлення та інструмент зміцнення міжнародної суб'єктності держави. Вона сприяє впровадженню європейських стандартів у сфері управління, прав людини, освіти, охорони здоров'я, соціальної політики, а також стимулює інноваційний розвиток і формування громадянського суспільства.

Разом із тим євроінтеграційна політика стикається з низкою викликів – зокрема, необхідністю подолання корупції, прискорення темпів реформ, забезпечення верховенства права та стабільності політичної системи. Успішність інтеграційного курсу безпосередньо залежить від внутрішньої єдності суспільства, політичної волі керівництва держави та підтримки з боку європейських партнерів.

Аналіз євроінтеграційної політики України буде неповним без урахування тієї критично важливої обставини, що сучасний інтеграційний курс формується в умовах повномасштабної російсько-української війни. Саме війна істотно змінила динаміку, пріоритети та політичний зміст

європейської інтеграції, перетворивши її з довгострокової стратегії на невідкладний інструмент виживання та зміцнення держави. Починаючи з 24 лютого 2022 року, європейський напрям набув особливого значення як ключовий фактор безпеки, стійкості та політичної підтримки України. Війна продемонструвала, що інтеграція в ЄС не є лише цивілізаційним вибором, але й критичною умовою забезпечення національної та регіональної безпеки.

У цьому контексті особливо важливим стало історичне рішення Європейської ради від червня 2022 року про надання Україні статусу кандидата на вступ до ЄС. Цей крок став не лише політичним сигналом солідарності, а й підтвердженням того, що Україна сприймається як невід’ємна частина європейського простору демократій. Отримання статусу кандидата активізувало внутрішні реформи, посилило контроль за їх імплементацією та визначило чіткі орієнтири, яких державі необхідно досягти, незважаючи на складні умови воєнного часу.

Водночас, повномасштабна агресія значно прискорила ті процеси, які раніше розгорталися повільніше: інституційне оновлення, цифровізацію державного управління, антикорупційні заходи, підвищення прозорості та підзвітності публічної служби. Європейська інтеграція стала каталізатором внутрішньої трансформації, що дозволяє Україні адаптуватися до стандартів ЄС навіть в умовах кризи. Разом із тим, війна актуалізувала і нові вимоги до системи публічного управління – стійкість, оперативність прийняття рішень, здатність діяти в умовах невизначеності та підтримувати функціональність демократичних інститутів.

Сучасний етап євроінтеграції України характеризується поєднанням стратегічної мети вступу до ЄС і нагальних завдань підтримання державності в умовах воєнної агресії. Європейська інтеграція сьогодні є не лише цивілізаційним вибором, а й ключовим чинником зміцнення національної стійкості та міжнародної суб’єктності України, що зумовлює її безальтернативність та стратегічну важливість у післявоєнний період.

Євроінтеграційна політика України має подвійний характер – вона є як зовнішнім орієнтиром державного розвитку, так і внутрішнім чинником трансформації суспільства. Вона спрямована на створення конкурентоспроможної, інноваційної, демократичної держави, інтегрованої у європейський політичний, економічний і правовий простір. Європейська інтеграція виступає не лише геополітичним вибором України, а й її цивілізаційною стратегією, що визначає майбутнє української державності у системі сучасних міжнародних відносин.

У результаті теоретичного дослідження питань, присвячених сутності публічної служби, особливостям її адаптації до вимог європейського адміністративного простору та аналізу євроінтеграційної політики України на етапі перемовин щодо вступу до ЄС, встановлено, що ефективна трансформація системи публічного управління є ключовою умовою наближення України до стандартів ЄС і забезпечення сталого суспільного розвитку.

Розглянуто теоретико-правові засади функціонування публічної служби як центрального елементу публічного управління. Визначено, що публічна служба є основним інститутом реалізації державної політики, яка покликана забезпечити ефективне виконання завдань держави, дотримання принципів законності, відкритості, професіоналізму та підзвітності. У ході дослідження з'ясовано, що сучасна українська модель публічної служби перебуває у процесі постійного оновлення, що обумовлено як внутрішніми реформами, так і зовнішніми євроінтеграційними зобов'язаннями.

Державна служба поступово переходить від адміністративно-командної моделі до європейської моделі публічної служби, яка ґрунтується на принципах верховенства права, доброчесності, політичної нейтральності, прозорості кадрових процедур та орієнтації на результативність діяльності органів влади.

Також проаналізовано сутність і напрями адаптації публічної служби України до стандартів ЄС. Визначено, що адаптаційний процес має

комплексний характер і охоплює правовий, організаційний, кадровий, інституційний та ціннісний виміри. Зокрема, наголошено на необхідності гармонізації національного законодавства з правом ЄС, удосконалення системи управління людськими ресурсами, формування ефективної структури державних органів, впровадження інноваційних управлінських технологій, а також посилення ролі етичних норм і принципів у діяльності публічних службовців.

Одним із ключових напрямів адаптації визначено професійний розвиток публічних службовців, який передбачає набуття ними знань про функціонування європейських інституцій, засвоєння норм і практик європейського адміністративного права, підвищення управлінських компетентностей і комунікативних навичок. Встановлено, що саме підготовлений, компетентний та відповідальний публічний службовець є головним носієм європейських цінностей у національній системі управління, а отже, ключовою фігурою у процесі адаптації публічної служби до вимог ЄС.

Досліджено сутність, етапи та зміст євроінтеграційної політики України, а також її вплив на реформування публічної служби. Показано, що на етапі перемовин щодо вступу до ЄС Україна здійснює активну гармонізацію законодавства, інституційних структур і кадрових процедур відповідно до європейських стандартів належного врядування.

Євроінтеграційна політика розглядається як стратегічний напрям публічного розвитку, спрямований не лише на досягнення зовнішньополітичних цілей, але й на внутрішню трансформацію системи управління, підвищення ефективності державних інституцій, забезпечення верховенства права та утвердження принципів демократичного врядування.

Особливу увагу приділено ролі Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, яка визначає конкретні механізми адаптації законодавства та адміністративних процедур, створює інституційні передумови для формування професійної, прозорої та політично нейтральної публічної служби.

Водночас наголошено, що ефективна реалізація євроінтеграційного курсу потребує комплексного підходу, посилення кадрового потенціалу державного апарату, розвитку механізмів стратегічного планування, підвищення спроможності державних інституцій до впровадження реформ і забезпечення публічної підзвітності.

З огляду на все вищезазначене, можна зробити висновок, що адаптація публічної служби України до євроінтеграційної політики на етапі перемовин до вступу в ЄС є багаторівневим процесом, який поєднує правові, організаційні, інституційні та кадрові зміни. Цей процес має стратегічний характер і є невід'ємною складовою модернізації публічного управління.

Він спрямований на формування ефективної, прозорої, професійної та доброчесної системи публічної служби, що відповідає європейським стандартам і принципам належного врядування.

На сучасному етапі перемовин щодо вступу України до ЄС ключовим завданням держави є не лише виконання формальних вимог європейського законодавства, але й глибинна інституційна адаптація публічної служби, формування нової управлінської культури, заснованої на демократичних цінностях, прозорості, компетентності та служінні суспільним інтересам. Саме від успішності цього процесу залежить подальший поступ України на шляху до повноправного членства в ЄС та побудови сучасної європейської держави.

1.4. Аналіз джерел

Дослідження адаптації публічної служби України до європейських стандартів потребує опори на широкий спектр наукових, нормативно-правових, аналітичних та статистичних джерел, які дозволяють комплексно охарактеризувати стан, тенденції та перспективи трансформації публічного управління. У процесі опрацювання літератури було залучено праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, матеріали міжнародних організацій, аналітику державних інституцій, освітні та наукові розробки, а також

емпіричні дані, що стосуються професійного розвитку державних службовців. Сукупність цих джерел формує концептуальне та емпіричне підґрунтя дослідження.

Значну групу досліджень становлять теоретичні роботи, присвячені загальним засадам реформування публічного управління та модернізації публічної служби. Дослідження Бурик З. окреслює стратегічні напрями реформування системи державного управління, визначаючи ключові внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на трансформацію публічної служби в умовах євроінтеграції. Аналогічно, праця Години М. висвітлює структурні елементи професійного розвитку як засобу підвищення інституційної спроможності державного апарату. Ці джерела дозволяють сформувати цілісне розуміння того, як теоретичні підходи до організації публічної служби поєднуються з європейськими вимогами щодо відкритості, прозорості, підзвітності та ефективності.

Важливе місце серед джерел займають праці, що стосуються професійного розвитку публічних службовців як ключового механізму адаптації системи до стандартів ЄС. Зокрема, монографія Шпекторенка І. присвячена професійній мобільності службовців та її значенню в умовах реформування державної служби. Стаття Чечель А. аналізує адаптивне лідерство як новий підхід до управління персоналом у публічній сфері. Важливою у цьому контексті є й робота Волкової М., яка описує принципи професійного розвитку державних службовців, наголошуючи на потребі забезпечення сталого підвищення кваліфікації, формування компетентнісної моделі та розбудови сучасної системи кадрового менеджменту. Сукупність цих джерел створює теоретичну платформу для вивчення кадрового потенціалу публічної служби та визначення напрямів його удосконалення.

Вагомим блоком серед усіх джерел виступає література присвячена євроінтеграційному напрямку державної політики, адаптації українського законодавства до норм ЄС та імплементації європейських стандартів публічного управління. У роботах Бороннікова М. та Купріянової В.

аналізуються тенденції цифрової трансформації публічного сектору, включно з використанням європейського досвіду у сфері електронного врядування. Результати цих досліджень демонструють, що цифровізація не лише підвищує ефективність державних інституцій, а й дозволяє наблизити українську систему управління до практик ЄС. Окрему аналітичну цінність мають роботи Борща Г., Віремейчука А. та Гунбіної О., які розглядають механізми надання адміністративних послуг у країнах ЄС та можливість їх застосування в Україні. Порівняльний аналіз механізмів публічного сервісу дозволяє визначити сильні та слабкі сторони української моделі та обґрунтувати шляхи її наближення до європейських підходів.

Особливу увагу привертають міжнародні індекси та рейтинги, наведені у дослідженні Веселовської М., а саме INCISE, індекс сприйняття корупції, інтегральний показник державного управління, а також показники ОЕСР та САФ. Ці індикатори дають можливість оцінити стан української публічної служби у порівнянні з європейськими країнами та прослідкувати динаміку змін у ключових сферах, таких як ефективність державного управління, прозорість, рівень корупції та якість публічних послуг. Імплементация таких емпіричних індикаторів у дослідження забезпечує його об'єктивність та дозволяє перейти від описової характеристики до структурно-аналітичного обґрунтування.

Частина джерел зорієнтована на статистичні та освітні матеріали, що характеризують стан підготовки кадрів для публічної служби. В цьому контексті вагоме значення має праця Кучерявої В., де наводяться дані про територіальний розподіл закладів вищої освіти та систему підготовки фахівців за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». Ці дані дозволяють оцінити кількісні та територіальні можливості освітньої системи щодо забезпечення публічної служби кваліфікованими кадрами, що є безпосередньо пов'язаним із модернізацією державної служби та імплементациєю стандартів ЄС.

Окреме місце в списку використаних джерел та літератури займають концептуальні підходи, на які спирається дослідження, зокрема теорія «Good Governance» та «Public Service Oriented Approach», що визначають сучасне розуміння ролі публічної служби як інструмента забезпечення демократичності, прозорості, підзвітності та орієнтованості на громадянина. Вони слугують методологічним підґрунтям для оцінки відповідності української моделі публічної служби європейським політичним та управлінським стандартам.

Використані в роботі джерела відзначаються достатньою повнотою, різноманіттям та актуальністю. Вони охоплюють як теоретичні підходи, так і практичні аспекти функціонування публічної служби у європейському контексті, містять емпіричні дані, аналітичні оцінки та порівняльні характеристики. Сукупність цих матеріалів дозволяє сформулювати комплексне бачення процесів адаптації української публічної служби до стандартів ЄС та забезпечує наукове підґрунтя для подальших висновків і рекомендацій.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ АДАПТАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ДО СТАНДАРТІВ ЄС

2.1. Аналіз адаптації публічної служби України до норм і стандартів ЄС

Україна – держава, яка прагне зайняти гідне місце у міжнародній спільноті. Вона взяла стратегічний курс розвитку державної політики – вступ до ЄС. Основним елементом успішної євроінтеграції є досягнення певного рівня узгодженості українського законодавства з правовими нормами ЄС.

Обраний Україною вектор євроінтеграційного розвитку передбачає утвердження публічної, професійної, політично неупередженої, орієнтованої на громадян публічної служби. Проведення системних реформ у сфері публічного управління неможливе без запровадження європейської моделі публічної служби. Важливим складником європейської інтеграції України є реформування публічної служби й узгоджується із зобов'язаннями, передбаченими Угодою про асоціацію України із ЄС 2014 р. і іншими міжнародними договорами. Сьогодні у світі реалізовується досить багато моделей публічної служби, дослідження яких може бути корисним для України. Таким чином, необхідно враховувати досвід ефективних моделей організації публічної служби в європейських країнах та можливості його адаптації у вітчизняну практику. Під час реформування системи публічного управління на шляху утвердження України як впливової європейської держави відбувається не тільки розробка та прийняття нормативно-правових актів, реально орієнтованих на вимоги міжнародно-правових стандартів, а й оновлення категоріального апарату, введення у правових обіг нових категорій, здатних створити більш солідну наукову основу публічного управління [51].

Важливе місце в системі публічного управління посідає особистісний розвиток публічних службовців, оскільки забезпечує суспільний контроль за

діяльністю державних інституцій і створює підґрунтя для підвищення ефективності роботи як окремих службовців, так і органів влади загалом [6]. Оцінювання здійснюється на основі визначених критеріїв, серед яких: результативність управлінських рішень, виконавська дисципліна та економічна обґрунтованість діяльності. Водночас у сучасних умовах дедалі ширше застосовуються інтегральні показники, які дозволяють комплексно охарактеризувати рівень професійного та особистісного розвитку завдяки охопленню значного спектра економічних, політичних, соціальних та культурних чинників.

У таблиці 2 – «Основні міжнародні інтегральні показники оцінювання професійного та особистісного розвитку державних службовців» подано ключові міжнародні інтегральні індикатори, що слугують інструментами оцінювання стану професіоналізації та особистісної компетентності публічних службовців. Ці показники відображають загальний рівень розвитку публічного управління та ефективність його функціонування, а також виконують роль сигналів щодо необхідності впровадження певних реформ, спрямованих на усунення інституційних недоліків і посилення конкурентних переваг держави. Використання рейтингових оцінок дає змогу порівнювати показники публічного управління між різними країнами в конкретні проміжки часу.

До прикладу, Міжнародний індекс ефективності державної служби (INCISE), вперше представлений у 2017 та 2019 роках, забезпечує порівняльний аналіз якості державної служби. Поряд із цим низка інших індикаторів, серед яких треба виділити індекс економічної свободи, індекс сприйняття корупції, індекс людського розвитку, індекс свободи преси. Саме вони дозволяють відстежувати динаміку трансформацій у довгостроковій перспективі, що є важливим для комплексного аналізу ефективності публічного управління.

Таблиця 2 – Основні міжнародні інтегральні показники оцінювання професійного та особистісного розвитку державних службовців

№ з/п	Показник	Організація, що проводить оцінювання
1	Міжнародний індекс ефективності державної служби (INCISE)	Оксфордський університет, Інститут урядування та публічної служби Великої Британії, Фонд відкритого суспільства
2	Індекс сприйняття корупції (CPI)	Transparency International
3	Інтегральний показник державного управління (GRICS)	World Bank
4	Показник оцінки якості цілей і прогресу реформ у країні	Організація економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР)
5	Показник CAF (Common Assessment Framework)	Держави центральної та Східної Європи
6	Показник кредитоспроможності і країни (інвестиційний рейтинг)	Міжнародне рейтингове агентство Standard and Poor's, Moodis; інвестиційне агентство Fitch та ін.
7	Індекс розвитку людського потенціалу (HDI)	Комітет розвитку ООН
8	Індекс неперозорості	Міжнародне агентство Price waterhouse Coopers
9	Оцінка впливу публічного управління та адміністрування на бізнес середовище та ефективність підприємства в країні (BEEPS)	Світовий Банк, Європейський банк реконструкції і розвитку

Джерело: складено автором на основі [3]

Аналіз динаміки позицій України за ключовими міжнародними індексами свідчить про їх відносно низький рівень, що вказує на певну кількість системних проблем, серед яких: обмежені можливості громадян щодо участі в ухваленні політичних рішень; політичну нестабільність; недостатню якість державних послуг і надмірну бюрократизацію; високий рівень політичної залежності публічної служби; низький рівень суспільної довіри до державних інституцій. Також слід відмітити недостатню результативність законодавчої системи. Водночас Україна зберігає суттєвий потенціал для інституційного вдосконалення та модернізації.

У сучасних умовах ефективна модель публічного управління дедалі частіше асоціюється з оптимізацією діяльності органів влади та раціоналізацією витрат на публічну службу. У більшості країн такі трансформації супроводжуються: зменшенням масштабів корупції та посиленням суспільного контролю; зростанням відповідальності держслужбовців; орієнтацією на потреби громадян; активним застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення якості та доступності державних послуг.

Подальше підвищення результативності публічної служби в Україні та інтенсифікація професійного розвитку персоналу значною мірою залежатимуть від вибору та реалізації ефективних механізмів відповідності до стандартів ЄС за зазначеними напрямками, з якими можна ознайомитись подивившись на таблицю 3 – Механізми адаптації національної системи державної служби до стандартів ЄС.

Таблиця 3 – Механізми адаптації національної системи державної служби до стандартів ЄС

Організаційний	Інституційний	Нормотворчий	Кадровий	Міжнародно-правовий	Науково-технічний
Підвищення якості роботи державних службовців усіх категорій, моніторинг їхньої діяльності з виконання умов ЄС, впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій тощо	Комплексний розвиток органів державної влади у відповідності з стандартами ЄС	Вдосконалення нормативно-правової бази з врахуванням принципів єдиного адміністративного простору ЄС	Комплексне удосконалення професіоналізму працівників державних органів	Взаємодія з Європейською комісією з питань адаптації державної служби України до вимог ЄС, участь у діяльності інших міжнародних органів та інституцій	Наукове, експертне забезпечення процесу адаптації, проведення відповідних наукових досліджень і прикладних розробок

Джерело: складено автором на основі [24]

Слід підкреслити, що в межах ЄС відсутня уніфікована модель публічного управління. Особливості економічного розвитку, політичної системи, соціальної структури й культурних традицій кожної держави-члена,

а також актуальні виклики часу формують різноманіття адміністративних моделей. Водночас для всіх країн ЄС характерними є спільні базові принципи та стандарти, які забезпечують сумісність та узгодженість систем публічного управління.

Оскільки Україна задекларувала стратегічний намір вступу до ЄС, пріоритетним завданням державної політики стало приведення національної правової системи у відповідність до норм і стандартів ЄС, зокрема в частині організації та функціонування публічної служби. Реформування цієї сфери прямо впливає із зобов'язань, визначених Угодою про асоціацію між Україною та ЄС 2014 року, а також іншими міжнародно-правовими документами. Процес адаптації українського законодавства до «*acquis communautaire*» передбачає гармонізацію не лише нормативної бази, а й удосконалення практики її застосування, що є ключовим для забезпечення ефективного публічного управління [36].

Окремого значення у контексті приведення публічної служби України до європейських стандартів набуває впровадження принципу гендерної рівності. Європейський досвід демонструє важливість забезпечення збалансованої участі жінок і чоловіків у публічному управлінні, що сприяє підвищенню ефективності, прозорості та інклюзивності управлінських процесів. Тому аналіз європейських підходів до реалізації політики гендерної паритетності є необхідною складовою модернізації української системи публічної служби.

При використанні досвіду розвинених країн ЄС Україна має враховувати власні інституційні особливості та можливості впровадження адаптованих механізмів. Важливою віхою у процесі гармонізації стало підписання Угоди про асоціацію у 2014 році, яка стала основою для розширення політичних, економічних та правових зв'язків між Україною та ЄС і визначила стратегічний напрям модернізації публічного управління відповідно до європейських вимог.

Угода про асоціацію між Україною та ЄС передбачає здійснення

масштабних структурних й інституціональних перетворень, що мають відбуватися відповідно до визначених зобов'язань, вимог та часових рамок. Ефективність і своєчасність реалізації положень Угоди значною мірою залежать від професійної підготовки, компетентності та інституційної спроможності публічних службовців, відповідальних за впровадження реформ [31].

Збройна агресія Російської Федерації з одного боку суттєво ускладнила цей процес, але й водночас пришвидшила, сформувавши нові виклики для функціонування та модернізації інституту публічної служби. Також з огляду на обставини, на перший план вийшла потреба у підвищенні стійкості системи публічного управління.

Нормативно-правове регулювання державної служби в Україні здійснюється комплексом актів національного законодавства, зокрема: Конституцією України; Законом України «Про державну службу»; Законами України «Про Кабінет Міністрів України», «Про центральні органи виконавчої влади», «Про місцеві державні адміністрації»; антикорупційним законодавством; законом про очищення влади; законом про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Регуляторний вплив забезпечується також актами Президента України, постановами й розпорядженнями Кабінету Міністрів України та нормативними документами Національного агентства України з питань державної служби.

Рівень довіри громадян до державних інституцій та здатність публічних службовців ефективно та результативно реалізовувати покладені на них функції виступають ключовими детермінантами суспільного розвитку та стійкості демократичних процесів.

Важливим напрямом реформування інституту публічної служби є посилення міжнародного співробітництва, зокрема імплементація інструментів, які довели свою ефективність у країнах ЄС та суміжних сферах державного та недержавного управління. Інтеграція ринкових механізмів, орієнтація на результативність і підвищення прозорості мають стати основою

модернізації публічної служби в Україні. Водночас особливого значення набуває подолання суспільних стереотипів про публічних службовців як про неефективну, корумповану та бюрократизовану систему. Натомість публічний службовець має позиціюватися як професійний менеджер публічної сфери, орієнтований на забезпечення сталого розвитку та якісного обслуговування громадян.

Постановою Кабінету Міністрів України у 2004 р. було створено Центр сприяння інституційному розвитку державної служби при НАДС. У 2008 р. його перейменовано на Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС, що визначило новий етап розвитку інституційної взаємодії між Україною та ЄС у сфері державного управління. Центр виконує функції координаційного осередку інституціональної адаптації, зокрема у межах реалізації програм Twinning, SIGMA та TAIEХ, спрямованих на підвищення професійного рівня публічних службовців і гармонізацію державної служби України зі стандартами ЄС.

У сфері євроатлантичної інтеграції Центр здійснює системний комплекс заходів, що передбачає: аналіз кількісних і якісних потреб органів публічної влади у фахівцях відповідного профілю; оцінювання інституційних спроможностей у сфері інтеграційної політики; підготовку пропозицій до річних національних програм під егідою Комісії Україна – НАТО; участь у формуванні Стратегії комунікації з питань євроатлантичної інтеграції до 2025 року; розроблення освітніх і тренінгових програм з підвищення кваліфікації. Крім того, Центр координує Програму Україна – НАТО з професійного розвитку цивільного персоналу сектору безпеки й оборони та бере участь у впровадженні ключових реформ, спрямованих на модернізацію публічного управління.

На Центр покладено обов'язки координатора реалізації державної гендерної політики у сфері публічної служби. Він має аналізувати стан забезпечення гендерної рівності на публічній службі, включення відповідної тематики до системи професійного навчання публічних службовців та

посадових осіб місцевого самоврядування [56].

Центр здійснює експертно-аналітичну діяльність у сферах:

- адаптації публічного управління та публічної служби до стандартів ЄС, шляхом організації роботи з ефективного використання в Україні інституціональних інструментів;
- удосконалення стандартів і процедур роботи публічних службовців, діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування;
- експертно-аналітичних досліджень та надання рішень з різних питань тощо.

Сучасна система публічної служби в Україні потребує глибокого оновлення, зумовленого масштабними трансформаціями суспільного життя та новими викликами, спричиненими воєнними діями та глобальними процесами. Формування ефективної моделі публічної служби вимагає чіткого визначення актуальних компетентнісних та етичних вимог до публічних службовців, створення збалансованої системи мотивації, а також урахування стратегічних інтересів держави й потреб громадян. Важливими елементами такої моделі є належне ресурсне забезпечення органів публічної влади, сучасні механізми управління персоналом (добір, оцінювання, стимулювання, професійний розвиток), упровадження ефективних технологій реалізації державної політики та формування ціннісних орієнтацій, що відповідають принципам доброчесності та демократичності. Не менш значущими є забезпечення гідного рівня оплати праці службовців, розвиток механізмів громадського контролю та інституціоналізація сталої взаємодії органів влади з громадянським суспільством [35].

Україна задекларувала курс на побудову доброчесної та професійної публічної служби, орієнтованої на формування належних мотиваційно-ціннісних установок та урахування потреб самих службовців. За останні роки держава здійснила суттєві кроки у напрямі гармонізації законодавства про державну службу з правом ЄС, що підтверджується ухваленням низки нормативно-правових актів. Водночас процес адаптації ще не завершений.

Його ускладнює те, що Закон України «Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу» охоплює лише визначені пріоритетні сфери та не включає положення щодо приведення інституту державної служби у відповідність до європейських стандартів.

Подальший розвиток публічної служби в Україні має базуватися на принципах адміністративного права, що формують основу європейського адміністративного простору. Йдеться, зокрема, про принципи верховенства права, відкритості та прозорості, підзвітності, ефективності та результативності. Їх імплементація має не лише нормативний, а й практичний вимір: лише реальне їх застосування у щоденній діяльності органів влади забезпечить становлення сучасної, професійної, демократичної та орієнтованої на надання якісних публічних послуг державної служби.

Запровадження моделі доброчесної публічної служби створює підґрунтя для системного подолання корупційних практик, підвищення відкритості діяльності органів влади та відновлення суспільної довіри до державних інституцій. Інтеграція кращих міжнародних підходів до публічного управління здатна значно прискорити процес модернізації національної системи публічного управління та наблизити Україну до стандартів функціонування європейських країн, на які вона орієнтується у своєму стратегічному розвитку.

2.2. Аналіз результатів опитування посадових осіб місцевого самоврядування щодо адаптації публічного управління до європейських стандартів на базі Острозької міської ради

Проведений у попередніх розділах аналіз теоретичних засад адаптації публічного управління до європейських стандартів засвідчив, що ключовою умовою ефективної реалізації євроінтеграційного курсу України є модернізація публічної служби на всіх рівнях влади. З метою емпіричної

перевірки стану впровадження принципів належного врядування у діяльність органів місцевого самоврядування було проведено соціологічне опитування посадових осіб Острозької міської ради.

Острозька міська рада є органом місцевого самоврядування, який представляє інтереси територіальної громади міста Острог Рівненської області. У своїй діяльності рада керується Конституцією України, Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», Європейською хартією місцевого самоврядування та іншими нормативно-правовими актами. Основним завданням Острозької міської ради є забезпечення сталого соціально-економічного розвитку громади, підвищення якості життя населення, реалізація публічної політики на місцевому рівні та впровадження принципів демократичного врядування.

Організаційна структура ради включає депутатський корпус, виконавчий комітет, структурні підрозділи, а також постійні комісії, які здійснюють підготовку рішень із питань фінансів, бюджету, соціального захисту, освіти, культури, житлово-комунального господарства, земельних відносин та розвитку інфраструктури. Очолює міську раду міський голова, який забезпечує узгодженість дій усіх органів місцевого самоврядування, представляє громаду у відносинах з державними структурами, громадськими організаціями та міжнародними партнерами.

Важливою особливістю діяльності Острозької міської ради є прагнення до впровадження європейських стандартів публічного управління, зокрема принципів відкритості, прозорості, підзвітності та участі громадян у прийнятті управлінських рішень. Протягом останніх років у громаді активно впроваджуються електронні сервіси, інструменти партисипативного управління (електронні петиції, громадські слухання, консультації з громадськістю), а також здійснюється підвищення кваліфікації посадових осіб відповідно до сучасних вимог публічного адміністрування.

Опитування здійснювалося у квітні 2025 року серед 25 посадових осіб міської ради різних категорій: керівників структурних підрозділів, головних спеціалістів, провідних спеціалістів та службовців апарату ради.

Анкетування проводилося на основі спеціально розробленої автором анкети (див. Додаток А), що містила 15 запитань, спрямованих на виявлення рівня обізнаності працівників з європейськими стандартами управління, їхньої оцінки практичної реалізації принципів «good governance» та готовності до подальшої адаптації до вимог ЄС.

Результати опитування свідчать, що переважна більшість респондентів усвідомлює актуальність процесів євроінтеграції для системи публічного управління України. Зокрема, 84% опитаних вважають, що адаптація публічної служби до стандартів ЄС є ключовою умовою підвищення ефективності роботи органів влади на місцевому рівні. Водночас 12% зазначили, що цей процес просувається повільно через бюрократичні та фінансові обмеження, а 4% виявили байдужість до зазначеної проблеми.

Серед принципів «good governance», які на думку респондентів найкраще реалізуються у діяльності ради, найчастіше відзначалися прозорість (68%), законність (60%) та ефективність управління (52%). Натомість принципи підзвітності (36%) та участі громадян у процесах прийняття рішень (32%) були оцінені нижче, що свідчить про потребу у подальшому розвитку механізмів громадської участі та комунікації між владою й громадою.

Рис. 2 – Розподіл відповідей посадових осіб Острозької міської ради, щодо реалізації принципів good governance.



Джерело: створено автором

Рівень обізнаності посадових осіб із ключовими документами ЄС, такими як Європейська хартія місцевого самоврядування, Лісабонський договір, Рекомендації Програми SIGMA, оцінюється як середній. Так, лише 28% респондентів заявили, що добре знайомі з положеннями цих документів; 56% мають загальне уявлення, а 16% - лише чули про них, рисунок 3 – «Рівень обізнаності посадових осіб Острозької міської ради з європейськими документами у сфері державного управління». Це вказує на необхідність посилення професійного навчання публічних службовців у сфері європейського публічного адміністрування [17].

Рис. 3 – Рівень обізнаності посадових осіб Острозької міської ради з європейськими документами у сфері державного управління



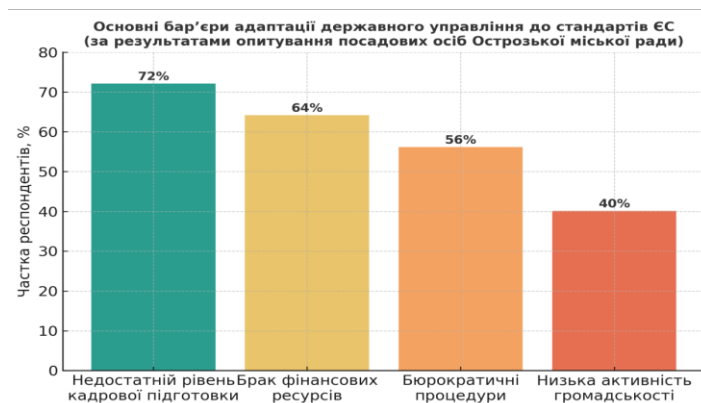
Джерело: створено автором

Оцінка чинників, що впливають на адаптаційні процеси. Респонденти назвали низку бар'єрів, які перешкоджають швидкому впровадженню європейських стандартів управління. Найпоширенішими були:

- недостатній рівень кадрової підготовки (72%);
- брак фінансових ресурсів (64%);
- бюрократичні процедури та інерційність управлінської системи (56%);
- низька активність громадянського суспільства (40%).

Водночас більшість опитаних (76%) вважає, що ефективна адаптація можлива за умови підвищення кваліфікації публічних службовців та запровадження системи безперервного професійного розвитку, орієнтованої на стандарти ЄС, рисунок 4 – «Основні бар'єри адаптації державного управління до стандартів ЄС».

Рис. 4 – Основні бар'єри адаптації державного управління до стандартів ЄС.



Джерело: створено автором

Особливу увагу респонденти приділяли питанню цифровізації управління. Так, 48% зазначили, що рівень цифрової трансформації у міській раді можна оцінити як середній, 32% - як низький, і лише 20% вважають його високим. Основними напрямками вдосконалення цифрової політики визначено розвиток електронного документообігу, онлайн-сервісів для громадян та впровадження системи електронного голосування у дорадчих процесах, рисунок 5 – «Рівень цифровізації управління в Острозькій міській раді».

Рис. 5 – Рівень цифровізації управління в Острозькій міській раді



Джерело: створено автором

Такі результати загалом узгоджуються з висновками, отриманими в межах оцінювання України за методологією SIGMA, де також наголошується на недостатньому рівні інституційної спроможності органів публічної влади до впровадження стандартів ЄС [72].

Інтерпретація та узагальнення результатів. Отримані дані свідчать, що в Острозькій міській раді вже сформувалася базова управлінська культура, яка орієнтована на принципи відкритості, законності та прозорості. Проте реальне впровадження механізмів участі громадян та підзвітності ще потребує вдосконалення. Це пояснюється як організаційними обмеженнями, так і браком чітких регламентів взаємодії між владою та громадою.

Важливо зазначити, що більшість опитаних (68%) вважають євроінтеграційні реформи позитивним чинником для розвитку місцевого самоврядування, адже вони створюють умови для підвищення стандартів публічної служби, оптимізації управлінських процедур та підвищення довіри населення до влади.

Водночас 32% респондентів зазначили, що адаптація до стандартів ЄС вимагає істотних ресурсів та часу. На їхню думку, необхідно поступово поєднувати імплементацію європейських принципів із урахуванням українського контексту, соціально-економічних реалій та рівня децентралізації.

Проведене дослідження підтвердило, що процес адаптації публічного управління в Україні до європейських стандартів має позитивну динаміку, проте потребує системного підходу, інституційного зміцнення та підвищення кадрової спроможності.

На прикладі Острозької міської ради встановлено, що:

- більшість працівників позитивно ставляться до євроінтеграційних процесів і усвідомлюють важливість впровадження європейських принципів управління;

- ключовими досягненнями є підвищення прозорості та законності управлінських процедур;

- основними проблемами залишаються недостатня участь громадськості, слабка цифровізація та потреба у фаховому навчанні персоналу;

- ефективна адаптація публічної служби до стандартів ЄС можлива

лише за умови комплексного підходу, який охоплює правове, організаційне, кадрове й технологічне забезпечення.

Результати опитування можуть бути використані для розроблення місцевих програм розвитку публічної служби, удосконалення системи професійного навчання публічних службовців та впровадження механізмів моніторингу ефективності адаптаційних процесів.

2.3. Оцінка рівня підготовки публічної служби України до виконання завдань, пов'язаних із євроінтеграцією

Безумовно, людський потенціал є найважливішим фактором розвитку будь якої держави. Якісні фахівці на публічній службі є саме тією опорою для країни, за допомогою якої і відбувається її прогресивний розвиток. В часи глобалізації, на перший план також виходить інтеркультурна компетентність, яка здатна забезпечити більш плідну співпрацю між державами. За низького рівня професійних компетентностей у людей при владі є ризик виникнення суспільного невдоволення з подальшою деградацією країни.

В Конституції України непохитно визначено курс на євроінтеграцію. Чим краще економіка нашої країни відповідає європейським стандартам, тим тісніше відбувається взаємодія між національними та міжнародними установами. Постійне реформування та підтримка на належному рівні євроінтеграційних процесів вимагає відповідних компетентностей від публічних службовців.

Принцип професіоналізму державної служби, закріплений у ст. 4 Закону України «Про державну службу», виступає фундаментальною засадою організації та функціонування інституту державної служби. Професіоналізм визначається як компетентне, об'єктивне, неупереджене та орієнтоване на результат виконання посадових повноважень, що передбачає безперервне підвищення рівня професійної компетентності, належне

володіння державною мовою, а за необхідності – також регіональною мовою чи мовою національних меншин, а також відкритість до засвоєння нового досвіду [10].

Професійна компетентність публічного службовця є багатовимірною категорією, що охоплює політичну, економічну, правову, соціологічну, психологічну та управлінську складові [15]. Політична компетентність включає розуміння організаційної структури сучасної держави, принципів демократії, ролі політичних партій, особливостей взаємодії між гілками влади та інститутами громадянського суспільства. Правова компетентність передбачає глибоке знання нормативно-правової бази та здатність коректно застосовувати її у практичній діяльності.

Економічна компетентність забезпечує здатність орієнтуватися у ключових економічних концепціях і використовувати їх для підвищення ефективності публічного управління. Соціологічна компетентність відображає розуміння структури суспільства, закономірностей її трансформації та впливу соціальних процесів на політичну й економічну сфери.

З огляду на постійну взаємодію публічних службовців із громадськістю, важливого значення набуває психологічна компетентність, яка охоплює здатність до побудови ефективних комунікацій, індивідуалізації підходів та врахування потреб різних соціальних груп. Управлінська компетентність включає знання сучасних методів і технологій управління, уміння формувати та підтримувати мотивацію персоналу, організовувати інноваційну діяльність і розкривати творчий потенціал працівників [13].

Досить корисним з точки зору обміну досвідом може стати японська система менеджменту в управлінні. Вона передбачає використання підходу кайдзен, який заснований на еволюційних змінах в освітньому процесі. Окрім цього підходу, в Японії також досить популярним є династичний метод, коли справи що стосуються державної служби передаються від

одного покоління до іншого.

Мотиваційний компонент відіграє ключову роль у формуванні професіоналізму публічних службовців. Водночас активна фаза реформування системи публічної служби в Україні нерідко чинить негативний вплив на мотивацію персоналу. Часті реорганізації органів публічної влади спричиняють невизначеність щодо професійного майбутнього публічних службовців, що, у свою чергу, знижує їхню готовність інвестувати час та зусилля у підвищення кваліфікації й розвиток власних компетентностей.

Розвиток професійної компетентності публічних службовців потребує створення відповідних передумов, серед яких:

- формування сучасної системи безперервного навчання для всіх категорій службовців;
- удосконалення механізмів оцінювання та атестації рівня професіоналізму;
- імплементація кращих практик публічного управління зарубіжних країн, включно зі стажуваннями, практичною підготовкою та обмінами з іноземними партнерами;
- модернізація методичного забезпечення освітнього процесу з орієнтацією на актуальні вимоги, розширення спектру спеціалізацій та впровадження інноваційних форм навчання;
- перегляд освітніх програм із широким використанням інформаційно-комунікаційних технологій та активізаційних методів навчання.

В умовах глобалізаційних процесів компетентні публічні службовці сприяють підвищенню конкурентоспроможності держави шляхом:

- розвитку багатостороннього міжнародного співробітництва;
- забезпечення ефективного інформаційного обміну між ключовими державними та недержавними центрами прийняття рішень;
- формулювання стратегічних цілей і пріоритетів зовнішньої політики;
- застосування інструментів економічного, політичного,

дипломатичного та культурного впливу з метою реалізації зовнішньополітичних інтересів;

– пошуку інноваційних технологій та залучення міжнародної економічної підтримки;

– просування торговельних та інвестиційних інтересів держави [55].

Розвиток політики ЄС у сфері публічного управління є результатом еволюції спільних політик та правових вимог, що регламентують організаційні структури і процедурні механізми публічного управління в країнах-членах [29]. Концепт Європейського адміністративного простору ґрунтується на спільних стандартах та принципах, які визначаються нормативно-правовими актами ЄС і впроваджуються через систему процедур, інституційних механізмів, інструментів підзвітності та координації політики.

До структурних елементів Європейського адміністративного простору належать: європейські принципи публічного управління; спільні цінності та норми європейського адміністративного права; механізми розроблення та реалізації урядових рішень; стандартизовані підходи до організації публічної служби; єдині вимоги до управлінських процедур і стандартів діяльності. Базові критерії формування цих стандартів відповідно до європейського підходу наведено у таблиці 4 – «Базові критерії формування стандарту за європейським підходом».

Таблиця 4 – Базові критерії формування стандарту за європейським підходом

Європейські принципи державного управління:	Єдині процедури державного управління:
- відкритість і прозорість	- гарантія доступу до урядових документів;
- активна участь громадян	- обов'язкові громадські консультації напередодні прийняття урядового рішення
- підзвітність	- єдині вимоги до організації бюджетного процесу і фінансової звітності
- результативність	- єдині вимоги до внутрішнього і зовнішнього аудиту
- узгодженість	- єдина нормативна база для проведення державних закупівель

Джерело: складено автором на основі [24]

Аналіз динаміки позицій України за ключовими міжнародними індексами свідчить про їх відносно низький рівень, що вказує на певну кількість системних проблем, серед яких: обмежені можливості громадян щодо участі в ухваленні політичних рішень; політичну нестабільність; недостатню якість державних послуг і надмірну бюрократизацію; високий рівень політичної залежності публічної служби; низький рівень суспільної довіри до державних інституцій. Також слід відмітити недостатню результативність законодавчої системи. Водночас Україна зберігає суттєвий потенціал для інституційного вдосконалення та модернізації. [53]

Публічне управління дедалі частіше асоціюється з оптимізацією діяльності органів влади та раціоналізацією витрат на публічну службу. У більшості країн такі трансформації супроводжуються: зменшенням масштабів корупції та посиленням суспільного контролю; зростанням відповідальності публічних службовців; орієнтацією на потреби громадян; активним застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення якості та доступності державних послуг.

Подальше підвищення результативності публічної служби в Україні та інтенсифікація професійного розвитку персоналу значною мірою

залежатимуть від вибору та реалізації ефективних механізмів адаптації до стандартів ЄС за відповідними напрямками.

Таблиця 5 – Територіальний розподіл закладів вищої освіти, які проводять підготовку кадрів, за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування

№з/п	Назва області	Площа області, км ²	Кількість населення тис.	Кількість ЗВО, од.
1	Вінницька	26492	1529,1	2
2	Волинська	20144	1027,4	0
3	Дніпропетровська	31923	3142,0	10
4	Донецька	26517	4100,3	3
5	Житомирська	29827	1195,5	1
6	Закарпатська	12753	1250,1	3
7	Запорізька	27183	1666,5	6
8	Івано-Франківська	13927	1361,1	2
9	Київська (з м. Київ)	28121	4750,7	20
10	Кіровоградська	24588	920,1	1
11	Луганська	26684	2121,3	3
12	Львівська	21831	2497,8	6
13	Миколаївська	24585	1108,4	1
14	Одеська	33314	2368,1	3
15	Полтавська	28750	1371,5	2
16	Рівненська	20051	1148,5	1
17	Сумська	23832	1053,5	2
18	Тернопільська	13824	1030,6	2
19	Харківська	31418	2633,8	11
20	Херсонська	28461	1016,7	1
21	Хмельницька	20629	1243,8	4
22	Черкаська	20916	1178,3	3
23	Чернівецька	8096	896,6	1
24	Чернігівська	31903	976,7	3

Джерело: складено автором на основі [24]

Підготовка фахівців за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» в Україні реалізується на трьох освітніх рівнях: бакалаврському, магістерському та освітньо-науковому. У сучасних умовах особливої важливості набуває систематичний моніторинг змісту освітніх програм та їх адаптація до вимог часу, що забезпечує їх актуальність і відповідність потребам публічного управління. Водночас ключовим компонентом професійної підготовки майбутніх публічних службовців залишається практична складова, яка дозволяє інтегрувати теоретичні знання у реальні управлінські ситуації. Організація якісної практичної підготовки ускладнюється умовами воєнного стану, зокрема у прифронтових регіонах, що потребує пошуку альтернативних форм навчання [68].

Підвищення кваліфікації публічних службовців в Україні забезпечується закладами освіти, установами та організаціями різних форм власності, що мають право надавати відповідні освітні послуги. На офіційному веб-сайті Національного агентства України з питань публічної служби у розділі професійного навчання представлено перелік доступних освітніх можливостей, серед яких: загальні та спеціальні короткострокові програми, загальні та спеціальні професійні (сертифікатні) програми, освітньо-професійні та освітньо-наукові програми, а також можливості самонавчання.

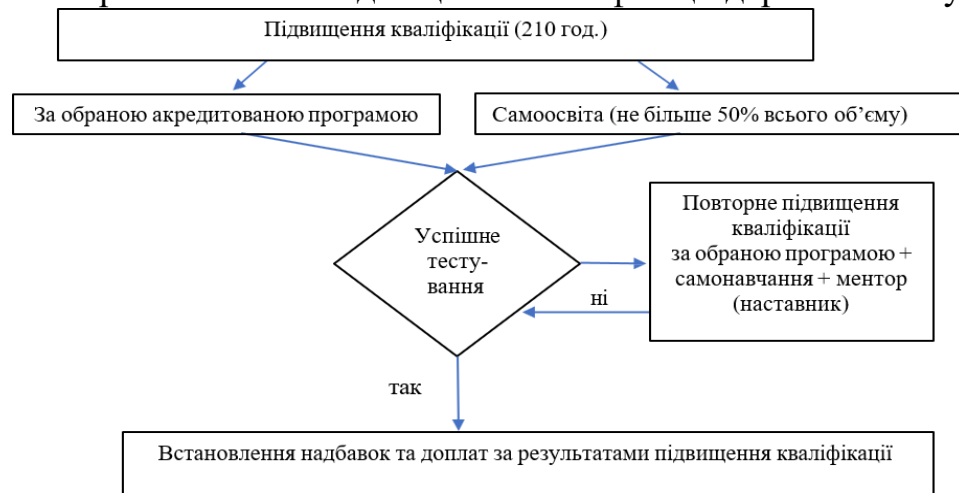
У провідних країнах ЄС щорічний обсяг навчання публічних службовців у межах підвищення кваліфікації може досягати 210 годин, при цьому частка самонавчання не перевищує 50% загального навантаження. Поряд із цим обов'язковою є регулярна перевірка якості засвоєних знань і навичок. Важливим напрямом вдосконалення національної системи професійного розвитку є інтеграція результатів підвищення кваліфікації до механізмів матеріального стимулювання публічних службовців, що сприятиме зниженню ризиків формального проходження навчальних програм та підвищенню їх мотивації. Алгоритм удосконаленої системи підвищення кваліфікації з урахуванням європейських практик подано на рисунку 6 – «Алгоритм системи підвищення кваліфікації державних службовців України на основі

впровадження європейського досвіду».

Нерівномірність територіального розподілу закладів вищої освіти, які здійснюють підготовку кадрів у сфері публічного управління та адміністрування, обумовлює необхідність активного впровадження дистанційних форм навчання. Використання дистанційних освітніх технологій є доцільним також і для працюючих публічних службовців, оскільки дозволяє оптимізувати використання часу, відведеного для професійного розвитку.

Серед ключових проблем сучасної системи підготовки публічних службовців залишається недостатній рівень володіння англійською мовою. З огляду на євроінтеграційний курс України та представницьку роль публічних службовців на міжнародному рівні, доцільним є встановлення обов'язкової вимоги щодо знання англійської мови на рівні не нижче B2 для тих, хто займає або претендує на зайняття посад у публічному управлінні.

Рис. 6 – Алгоритм системи підвищення кваліфікації державних службовців



Джерело: складено автором на основі [24]

З урахуванням наведених міркувань, стратегічна концепція модернізації системи професійної підготовки майбутніх публічних службовців може бути сформульована у вигляді комплексу взаємопов'язаних заходів. Насамперед доцільним є систематичний моніторинг змісту освітніх програм та їх приведення у відповідність до актуальних суспільних потреб і викликів шляхом посилення інституційної взаємодії закладів вищої освіти з Національним агентством України з питань державної служби. Важливим

напрямом є також розширення мережі освітніх осередків, що здійснюють підготовку фахівців за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», зокрема у регіонах із недостатньою кількістю відповідних кафедр.

Окремої уваги потребує розвиток сучасних форм навчання, передусім дистанційних, які мають бути інтегровані як у підготовку студентів, так і в систему підвищення кваліфікації чинних публічних службовців. Підвищення практичної орієнтованості освітнього процесу передбачає розширення практик, стажувань, моделей симуляцій управлінських рішень та інших форм прикладної підготовки. Крім того, стратегічно важливим є забезпечення безперервного вивчення англійської мови протягом усього періоду навчання, що сприятиме формуванню кадрового потенціалу, здатного ефективно взаємодіяти в європейському та глобальному управлінському просторі.

Аналіз і адаптація прогресивного зарубіжного досвіду у сфері публічного управління є ключовою передумовою формування в Україні професійного, компетентного та ціннісно орієнтованого корпусу публічних службовців. Одним із стратегічних інструментів досягнення цієї мети виступає Угода про асоціацію між Україною та ЄС. Документ підкреслює, що асоціація має сприяти поступовому зближенню між Сторонами на основі спільних цінностей. Саме ці цінності, а не жорстко визначені нормативні вимоги, становлять концептуальний фундамент зобов'язань України щодо реформування системи публічного управління. Відтак основним завданням є не механічне перенесення окремих управлінських практик країн ЄС, а імплементація універсальних принципів, передусім – принципів належного врядування [54].

На сучасному етапі Україна перебуває на початкових позиціях щодо реалізації найкращих управлінських практик, характерних для країн ЄС. До ключових напрямів, у яких необхідно досягнути системного прогресу, належать: розвиток лідерського потенціалу керівників на всіх управлінських рівнях; орієнтація на потреби споживачів публічних послуг та інших

зацікавлених сторін; забезпечення відповідності управлінських рішень їхнім очікуванням; систематичне вдосконалення та інноваційність організаційних процесів; застосування мережевого підходу до управління; формування ефективної системи мотивації публічних службовців.

Такі орієнтири засвідчують необхідність комплексної модернізації кадрової політики, перегляду професійно-кваліфікаційних вимог, а також оновлення нормативно закріплених стандартів взаємодії в публічній службі з урахуванням реальних ціннісних орієнтацій публічних службовців і стратегічних потреб держави.

У контексті євроінтеграційних процесів, що активно розвиваються в Україні після підписання Угоди про асоціацію з ЄС, питання підготовки висококваліфікованих кадрів публічної служби набуває стратегічного значення. Ефективність виконання євроінтеграційних завдань безпосередньо залежить від рівня професійної підготовки публічних службовців, їхньої здатності до адаптації у динамічному середовищі публічного управління та засвоєння європейських управлінських стандартів [50].

Сучасна система публічної служби України перебуває у процесі структурного оновлення, проте залишається низка проблем, що гальмують її інтеграцію у європейський адміністративний простір. Зокрема, до таких проблем належать: недостатня інституційна спроможність органів влади, обмежене застосування принципів належного врядування, нерівномірність підготовки кадрів у регіонах, а також низький рівень мотивації до безперервного професійного розвитку.

Результати досліджень Національного агентства України з питань публічної служби свідчать, що лише близько 47 % державних службовців щорічно проходять курси підвищення кваліфікації. При цьому значна частина програм має теоретичний характер, що знижує їх практичну ефективність. В умовах євроінтеграції публічна служба має переорієнтовуватись на компетентнісний підхід, у якому головним стає не обсяг знань, а вміння

застосовувати їх на практиці, взаємодіяти з громадськістю та міжнародними партнерами.

Однією з головних тенденцій сучасного етапу розвитку є зростання ролі європейських компетентностей публічних службовців. До них належать: знання інституційної структури ЄС, розуміння принципів його політики, володіння англійською або іншими офіційними мовами ЄС, здатність працювати у мультикультурному середовищі та впроваджувати норми європейського адміністративного права в національну практику [64]. Для забезпечення таких компетентностей необхідно вдосконалювати навчальні програми, запроваджуючи міждисциплінарні курси, модулі з європейського врядування та публічної дипломатії.

Важливо також звернути увагу на проблему вікової та кадрової диспропорції. Значна частина публічних службовців належить до старших вікових груп, тоді як залучення молодих фахівців у систему залишається обмеженим через низьку оплату праці та нестабільність кар'єрного розвитку [14]. Це створює ризики відставання від європейських стандартів, де публічна служба є привабливою та конкурентною сферою зайнятості. Для виправлення ситуації необхідно підвищити рівень соціального забезпечення, забезпечити прозорі процедури кар'єрного зростання, а також розвивати програми стажування молоді в органах влади України та ЄС.

Особливу увагу слід приділити розвитку цифрових компетентностей публічних службовців. У межах цифрової трансформації урядування (e-Government) ЄС визначив такі ключові напрями: електронні послуги, відкрите управління даними, кібербезпека та цифрова інклюзія. В Україні створено платформу «Дія.Освіта», яка може стати базою для формування компетенцій у сфері електронного врядування. Водночас рівень цифрової грамотності публічних службовців залишається нерівномірним, що вимагає запровадження обов'язкових курсів цифрової підготовки для всіх категорій службовців [1].

З огляду на виклики євроінтеграції, вкрай важливою є інституційна сталість системи професійного навчання. В ЄС діють моделі централізованої координації підготовки кадрів (як у Франції, Нідерландах, Німеччині), які забезпечують уніфіковані стандарти навчання, моніторинг результатів та систему сертифікації компетенцій. В Україні подібні функції поступово бере на себе НАДС, проте існує потреба у створенні Єдиного центру компетентностей публічної служби, який би поєднував навчальну, аналітичну та методичну діяльність, орієнтовану на європейські практики [56].

Не менш значущим аспектом є питання етики та культури публічної служби, адже інтеграція до ЄС передбачає не лише формальне запровадження норм, а й зміну управлінського мислення. Серед європейських принципів слід виділити законність, прозорість, підзвітність, орієнтацію на результат. Вони мають стати внутрішніми переконаннями кожного службовця. Для цього доцільно запроваджувати етичні кодекси, тренінги з антикорупційної поведінки, програми обміну досвідом між міністерствами та органами місцевого самоврядування різних країн ЄС [41].

Разом із тим, оцінюючи спроможність інституту публічної служби забезпечувати виконання євроінтеграційних зобов'язань, слід зважати на те, що функціонування всієї системи відбувається в умовах повномасштабної російсько-української війни. Збройна агресія суттєво змінила характер управлінських процесів, висунувши до державних службовців нові, значно складніші вимоги. У період воєнного стану пріоритетною стала здатність діяти швидко, координовано та ефективно у ситуації високої невизначеності, браку ресурсів і постійних ризиків. Фактичний зміст роботи багатьох службовців розширився: вони забезпечують безперервність критичних публічних функцій, організовують евакуаційні та гуманітарні заходи, підтримують роботу адміністративних сервісів у прифронтових і тилових громадах, а також здійснюють інтенсивну взаємодію з міжнародними партнерами щодо фінансування, відбудови та зміцнення стійкості держави.

У такій ситуації особливої ваги набули компетентності, пов'язані з кризовим менеджментом, психологічною витривалістю, дотриманням принципів належного врядування в умовах тиску та готовністю приймати управлінські рішення в екстремальних обставинах. Одночасно загострився запит на захист інформаційних систем, розвиток кіберзахисту та забезпечення можливості дистанційної роботи, що є критичним елементом безперервності державного управління в умовах загроз.

Попри надзвичайні зовнішні обставини, воєнний період став також стимулом для реформування й модернізації публічного сектору. Значно прискорилося впровадження цифрових рішень, розширилася взаємодія органів державної влади з інституціями ЄС, зокрема у частині реалізації рекомендацій Європейської комісії після набуття Україною статусу кандидата. Стало очевидно, що система потребує системного підсилення: оновлення кадрового потенціалу, розвитку психологічної підтримки для службовців, розширення програм підготовки з управління у надзвичайних ситуаціях та формування компетентностей, необхідних для майбутньої повоєнної відбудови країни.

Таким чином, рівень підготовки публічної служби України до виконання євроінтеграційних завдань можна оцінити як середній, із позитивною динамікою розвитку, проте із збереженням системних проблем у сфері мотивації, координації та якості навчання. Основні напрями удосконалення мають включати: перехід до компетентнісної моделі професійного розвитку, розширення співпраці з європейськими навчальними центрами, підвищення ролі цифрових технологій у навчанні та формування культури публічного управління на основі європейських цінностей.

2.4. Аналіз відповідності національного законодавства правовим вимогам ЄС у сфері публічної служби

Реформа публічної служби в Україні має стратегічне значення в контексті інтеграції до ЄС. Якісно організована публічна адміністрація є одним із ключових елементів передумов членства в ЄС, оскільки ефективне публічне управління забезпечує реалізацію державної політики, захист прав громадян та створює основу для стабільності і розвитку країни.

У довідковому документі SIGMA/OECD зазначено, що сучасна публічна адміністрація повинна відповідати 32 принципам, які охоплюють основні напрямки діяльності: управління кадрами, організаційна підзвітність, надання послуг громадянам та цифровізація процесів. Ці принципи передбачають професійність публічних службовців, прозорість управлінських процедур, підзвітність та етичність дій органів влади. [42]

З боку ЄС документ «Quality of Public Administration – A Toolbox for Practitioners» визначає ключові цінності ефективної публічної адміністрації: професійність, прозорість, підзвітність, етика та результативність. Ці принципи повинні бути впроваджені у внутрішню нормативну базу державних органів і відображені в процедурах управління кадрами, антикорупційних механізмах та системі оцінювання ефективності публічних службовців [110].

В Україні основним нормативно-правовим актом, який регулює державну службу, є Закон України «Про державну службу» № 889-VIII від 10 грудня 2015 р. (далі – Закон № 889). Закон закріплює ключові принципи державної служби, включаючи рівний доступ до посад, політичну нейтральність, підзвітність, професійність та прозорість.

Вимоги ЄС, міжнародні стандарти та їх сутність. Принципи публічного адміністрування відповідно до SIGMA/OECD охоплюють шість тематичних сфер:

1. Розвиток політики та координація – забезпечення послідовності політик та координації між державними органами;

2. Надання послуг і цифровізація – впровадження сучасних технологій, забезпечення зручності доступу до послуг для громадян;
3. Стратегічне управління адміністрацією – планування та управління ресурсами, розвиток організаційної структури;
4. Публічні фінанси – прозорість бюджетного процесу та ефективне управління фінансами;
5. Управління людськими ресурсами (HRM) – підбір, розвиток та оцінювання компетентності державних службовців;
6. Організація, підзвітність і нагляд – контроль, оцінка ефективності та забезпечення етичності дій органів влади.

Як приклад міжнародного стандарту можна навести Кодекс доброї адміністративної поведінки (European Code of Good Administrative Behaviour). Він передбачає забезпечення прозорості, справедливості та підзвітності публічної адміністрації. [65]

Документ Toolbox «Quality of Public Administration» підкреслює, що основні цінності сучасної адміністрації повинні включати: прозорість, етичність, підзвітність, результативність та орієнтацію на користувача.

Відповідність українського законодавства. Основні положення Закону № 889:

- Стаття 4 визначає принципи державної служби, серед яких — рівний доступ до державної служби, заборона будь-яких форм дискримінації та необґрунтованих обмежень.
- Стаття 10 встановлює політичну нейтральність державного службовця та заборону використання адміністративного ресурсу.
- Стаття 50 передбачає прозору структуру заробітної плати.
- Постанова КМУ № 640 від 23.08.2017 регламентує процедуру оцінювання результатів діяльності державного службовця.

Позитивні аспекти відповідності:

1. Закріплення принципу рівного доступу відповідає стандартам ЄС щодо рівності та недискримінації.

2. Політична нейтральність державних службовців відповідає принципам незалежності та об'єктивності публічної адміністрації.

3. Прозора структура заробітної плати забезпечує передбачуваність та ефективність HR-менеджменту в державному секторі.

Аспекти які необхідно покращити:

1. Цифровізація та сервіс-орієнтованість – хоча включено до стандартів ЄС, ще не досягнута повна реалізація в Україні.

2. Моніторинг і оцінка результативності – існуюча система недостатньо розвинена; нова постанова 2023 р. змінює процедуру оцінювання, що свідчить про неповну адаптацію.

3. Пенсійне забезпечення – положення Закону № 889 (ст. 37) не завжди відповідають принципам справедливості та передбачуваності.

Рекомендації щодо гармонізації. Посилити механізми забезпечення політичної нейтральності та підзвітності, у тому числі незалежність комісій з призначення та просування публічних службовців.

Прискорити впровадження цифрових систем управління кадрами та надання державних послуг із акцентом на сервіс-орієнтованість і стандарти «одного вікна».

Створити регулярну систему моніторингу результативності публічної служби відповідно до принципів SIGMA (HR-менеджмент, підзвітність, оцінка компетенцій) та інтегрувати її у нормативну базу.

Переглянути положення щодо пенсійного забезпечення публічних службовців для підвищення передбачуваності та справедливості.

Забезпечити повну інтеграцію принципів рівності, недискримінації та професійного розвитку у внутрішні політики державного апарату.

Національне законодавство України, передусім Закон № 889, значною мірою відповідає базовим стандартам ЄС у сфері державної служби, закріплюючи ключові принципи: рівність, політичну нейтральність, прозорість та підзвітність. Водночас на практиці повна реалізація цих принципів не завжди досягається.

Основні прогалини стосуються:

- практичної реалізації політичної нейтральності;
- повної цифровізації та сервіс-орієнтованості;
- моніторингу ефективності роботи державних службовців;
- пенсійного забезпечення та справедливості кар'єрного просування.

Для досягнення повної відповідності стандартам ЄС необхідні подальші законодавчі, інституційні та операційні заходи. Реалізація цих рекомендацій сприятиме підвищенню якості публічної служби в Україні, зміцненню довіри громадян до державних органів та прискоренню інтеграції України до ЄС.

Проведений аналіз стану адаптації публічної служби України до стандартів ЄС дозволяє зробити комплексні висновки щодо досягнень, проблем та перспектив розвитку інституту публічної служби у контексті євроінтеграції.

Основною передумовою успішної інтеграції України до європейського адміністративного простору є приведення національного законодавства та нормативно-правових актів у відповідність до стандартів ЄС. Цей процес передбачає не лише реформування законодавчої бази, а й оновлення управлінських підходів, категоріальної бази, впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, підвищення прозорості та підзвітності органів державної влади, а також забезпечення належного рівня професіоналізму публічних службовців.

По-друге, аналіз міжнародних інтегральних показників (INCISE, CPI, GRICS, HDI, BEEPS та інших) показав, що Україна має значний потенціал для реформ, проте наразі її позиції залишаються нижчими за середньоєвропейські стандарти. Це свідчить про потребу у системному підході до вдосконалення державного управління, включаючи зміцнення інституційної спроможності, боротьбу з корупцією, підвищення участі громадян у прийнятті рішень та покращення якості державних послуг.

По-третє, емпіричне дослідження на прикладі Острозької міської ради підтвердило позитивну динаміку впровадження принципів «good governance»

на місцевому рівні, однак виявило певні проблеми. Зокрема, респонденти зазначили недостатню участь громадськості, низький рівень цифровізації та обмежену поінформованість публічних службовців щодо ключових документів ЄС. Найбільші бар'єри адаптації включають брак підготовлених кадрів, обмежені фінансові ресурси, бюрократичну інерційність та недостатню активність громадянського суспільства. Водночас більшість опитаних підкреслили необхідність комплексного підходу, що включає правове, організаційне, кадрове та технологічне забезпечення процесу адаптації.

По-четверте, оцінка системи підготовки управлінських кадрів свідчить, що в Україні функціонує 97 закладів вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», що забезпечує базову підготовку публічних службовців на трьох освітніх рівнях: бакалаврському, магістерському та освітньо-науковому. Однак їх територіальний розподіл є нерівномірним, що ускладнює доступ до якісної освіти у деяких регіонах. Підвищення кваліфікації та безперервне навчання публічних службовців є ключовим чинником формування професійного потенціалу, необхідного для реалізації євроінтеграційних завдань. Аналіз міжнародного досвіду (Великобританія, Франція, США, Німеччина, Японія, країни Центральної Європи) показав ефективність поєднання теоретичної підготовки та практичного стажування, конкурсного відбору та системи регулярного оцінювання компетентностей, що може бути адаптовано в Україні з урахуванням національних особливостей.

По-п'яте, для ефективної адаптації публічної служби до стандартів ЄС важливим є впровадження принципів гендерної рівності, забезпечення достойної оплати праці, активізація громадського контролю та налагодження ефективної комунікації між владою і суспільством. Центр адаптації публічної служби до стандартів ЄС виконує ключову роль у підвищенні професійної компетентності службовців, координації реформ та реалізації державної гендерної політики, а також забезпеченні експертно-аналітичної підтримки процесів адаптації.

Отже, сучасна українська модель публічної служби, орієнтована на принципи доброчесності, прозорості, ефективності та підзвітності, формує базу для сталого розвитку публічного управління. Водночас для досягнення рівня європейських країн необхідні системні заходи, які включають:

- вдосконалення нормативно-правової бази та її гармонізацію з «*acquis communautaire*»;
- модернізацію організаційної структури державних органів;
- підвищення професійної компетентності та мотивації публічних службовців;
- активне залучення громадськості та забезпечення прозорості діяльності органів влади;
- впровадження цифрових технологій для оптимізації управлінських процесів.

Результати розділу підтверджують, що адаптація публічної служби України до стандартів ЄС є комплексним і довготривалим процесом, який вимагає інтегрованого підходу на всіх рівнях управління, послідовного впровадження кращого міжнародного досвіду та безперервного розвитку людського потенціалу публічних службовців.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

3.1. Використання європейських практик у реформуванні публічного управління України

Реформування системи публічного управління в Україні є ключовим чинником успішної євроінтеграції, оскільки воно визначає здатність держави ефективно реалізовувати політику, наближену до стандартів ЄС. Європейська модель публічного управління ґрунтується на принципах демократичності, прозорості, підзвітності, орієнтації на результат і забезпечення високої якості надання адміністративних послуг громадянам. Саме ці принципи повинні бути покладені в основу модернізації української публічної служби.

Однією з найважливіших складових є впровадження принципів належного врядування «good governance», що становлять базис функціонування Європейського адміністративного простору. До таких принципів належать законність, прозорість, ефективність, участь громадян у процесі ухвалення рішень, стабільність і результативність політики. В Україні вже зроблено низку кроків у цьому напрямі: ухвалено нову редакцію Закону України «Про державну службу», удосконалено механізми добору кадрів, впроваджено елементи електронного урядування, започатковано систему оцінювання діяльності публічних службовців. Проте рівень практичної імплементації цих норм ще не відповідає очікуванням суспільства та європейським вимогам.

Використання європейських практик передбачає не лише копіювання правових норм чи інституційних моделей, а насамперед – адаптацію ефективних управлінських технологій до національних реалій. Зокрема, позитивним прикладом може бути досвід країн Балтії, які після набуття незалежності провели швидку адміністративну реформу, засновану на принципах професіоналізму, політичної нейтральності та відкритості

публічної служби. Для України корисним є досвід Естонії щодо запровадження цифрової держави (e-government), що забезпечує прозорість рішень, оперативність послуг і зниження рівня корупційних ризиків. Впровадження аналогічних технологій в Україні через розвиток платформи «Дія» уже демонструє значний потенціал у контексті наближення до європейських стандартів управління.

Важливе значення має інституційна спроможність публічної служби до стратегічного планування та оцінювання державної політики. Європейські країни широко застосовують інструменти стратегічного управління, які передбачають комплексний підхід до розробки державних програм, їх моніторингу та корекції. Українська практика поки що залишається більш процедурно орієнтованою, із недостатньою аналітичною підтримкою прийняття управлінських рішень. Впровадження системи оцінки політики, орієнтованої на результат, дозволить підвищити ефективність публічного управління та посилить підзвітність органів влади перед громадянами.

Значну роль у реформуванні публічного управління відіграє професійна підготовка кадрів. У більшості країн ЄС підвищення кваліфікації публічних службовців є безперервним процесом, який поєднує академічну освіту, практичне стажування, участь у міжнародних програмах обміну досвідом. Для України важливо створити єдину національну систему навчання публічних службовців, орієнтовану на розвиток компетентностей, необхідних для реалізації євроінтеграційних завдань – зокрема, знання інституційного устрою ЄС, процедур прийняття рішень у Брюсселі, практик стратегічного управління, аналізу політики та комунікацій.

В Україні вже існують окремі елементи системи підготовки публічних службовців. Національне агентство з питань державної служби проводить курси підвищення кваліфікації з питань євроінтеграції та адаптації до стандартів ЄС, вищі навчальні заклади пропонують сертифікатні та короткострокові програми, а міжнародні проекти, зокрема спільно з Council of Europe та Eng4PublicService, надають можливості вивчати європейські

стандарти публічного управління, законодавство та англійську мову для роботи у міжнародному середовищі.[66]

Ці ініціативи вже дозволяють службовцям опановувати ключові компетентності для ефективного виконання євроінтеграційних завдань та підвищення професійного рівня, проте вони поки що діють фрагментарно, не охоплюють усіх рівнів державної служби і потребують інтеграції у єдину національну систему безперервного навчання.

Ще одним пріоритетним напрямом є модернізація системи оцінювання ефективності діяльності органів державної влади. Європейський досвід демонструє доцільність використання чітких індикаторів результативності, що дозволяють визначати вплив державної політики на соціально-економічний розвиток. У країнах ЄС широко застосовується підхід Common Assessment Framework, який базується на самооцінюванні адміністративних структур. Запровадження такого інструменту в Україні сприятиме формуванню нової управлінської культури, орієнтованої на якість публічних послуг та безперервне вдосконалення процесів. Цей процес передбачає самооцінку органів державної влади за такими напрямками: лідерство, стратегічне планування, управління персоналом, ресурси, процеси, результати діяльності та задоволеність громадян і працівників. Він включає в себе збір даних, аналіз сильних і слабких сторін, визначення пріоритетів для вдосконалення, розробку планів дій і повторну оцінку після впровадження змін. Такий підхід дозволяє організаціям постійно підвищувати ефективність, прозорість і якість публічних послуг.

Реформування публічного управління в контексті європейської інтеграції також потребує посилення взаємодії між державними інституціями та громадянським суспільством. У країнах ЄС активно діє механізм публічних консультацій, що забезпечує залучення громадськості до розроблення державних рішень. Такий підхід сприяє зростанню легітимності управлінських дій та формуванню довіри до влади. В Україні процес публічних консультацій ще не став системним, тому доцільно розширювати

практику обов'язкового громадського обговорення проєктів нормативних актів, програм розвитку територій, стратегічних документів.

Особливу увагу слід приділити боротьбі з корупцією та підвищенню етичних стандартів публічної служби. Європейські стандарти передбачають наявність кодексів поведінки службовців, незалежних антикорупційних інституцій і прозорих механізмів декларування доходів. Україна досягла певних результатів у цьому напрямі, зокрема створено НАЗК, впроваджено систему електронного декларування, проте рівень довіри до антикорупційних органів залишається низьким. Це особливо проявилось у 2025 році під час спроби обмеження незалежності НАБУ та САП, численних обшуків та судових процесів щодо детективів і прокурорів, що викликало громадський резонанс і протести у різних містах.

Підсумовуючи, слід зазначити, що використання європейських практик у реформуванні публічного управління України має бути спрямоване не на механічне перенесення інституційних моделей, а на створення власної ефективної системи управління, яка базуватиметься на європейських цінностях та принципах. Інтеграція української публічної служби у європейський адміністративний простір потребує синергії реформ у сфері освіти, цифровізації, кадрової політики, антикорупційного контролю та публічної комунікації. Такий підхід дозволить сформувати сучасну, результативну і відкриту систему публічного управління, спроможну забезпечити успішне виконання євроінтеграційних завдань держави.

Отже, створення власної ефективної системи управління в Україні передбачає не просте копіювання європейських адміністративних структур, а розроблення комплексної моделі, що враховує історичні, соціокультурні та політичні особливості держави, рисунок 7 – «Модель власної ефективної системи управління». Така модель має поєднувати європейські цінності належного врядування з українською управлінською традицією, орієнтуючись на конкретні потреби суспільства. Її ключовими характеристиками повинні стати відкритість влади, персональна відповідальність посадових осіб,

цифрова трансформація процесів, орієнтація на результат і постійний зворотний зв'язок із громадянами.

Рис. 7 – Модель власної ефективної системи управління



Джерело: створено автором

Важливим елементом цієї системи є інституційна сталість і кадрова стабільність, тобто формування професійного корпусу публічних службовців, незалежного від політичних впливів. У межах такої системи державна служба виступає не як інструмент політичних змін, а як гарант неперервності державної політики та виконання стратегічних завдань. Окрім того, ефективна система управління має базуватися на децентралізації повноважень, що дозволяє оперативно вирішувати питання розвитку територій і підвищує відповідальність органів місцевого самоврядування.

Таким чином, створення власної ефективної системи управління є стратегічною передумовою євроінтеграційного поступу України. Її формування сприятиме не лише підвищенню результативності публічної служби, а й утвердженню нової управлінської культури, орієнтованої на громадянина, довіру та спільну відповідальність за розвиток держави. Це стане підґрунтям для стабільного наближення України до стандартів ЄС та реалізації принципів демократичного врядування.

3.2. Вдосконалення підготовки професійних кадрів для публічної служби в умовах активної євроінтеграції

Активна євроінтеграція України передбачає адаптацію національної системи публічного управління до стандартів ЄС. Це зумовлює необхідність формування компетентних публічних службовців, здатних ефективно впроваджувати європейські норми та принципи управління. Підготовка кадрів стає ключовим елементом реалізації реформ у сфері публічного управління, забезпечуючи прозорість, підзвітність та ефективність державних інститутів.

Основні напрями вдосконалення підготовки професійних кадрів. Освітня та професійна підготовка публічних службовців передбачає впровадження навчальних програм з європейського адміністративного права, публічного управління та політики ЄС, формування навичок управління проектами, аналітичного оцінювання політик та підготовки аналітичних матеріалів. Вона передбачає підвищення рівня володіння іноземними мовами, що є необхідною умовою для ефективної комунікації з міжнародними партнерами.

Практична підготовка включає стажування у структурних підрозділах органів ЄС та міжнародних організацій, наставництво та передачу досвіду від досвідчених експертів у сфері євроінтеграції. Використання кейс-стаді та симуляцій управлінських процесів дозволяє моделювати реальні євроінтеграційні проекти та формувати практичні управлінські компетенції.

Інноваційні методи навчання передбачають використання онлайн-платформ та дистанційних курсів для доступу до міжнародного досвіду, модульне навчання із сертифікацією ключових компетенцій публічного службовця та розвиток навичок цифрового урядування й роботи з відкритими даними [42].

Реформування кадрової політики включає впровадження системи безперервного професійного розвитку та оцінки компетентності, формування

прозорості системи мотивації та заохочення публічних службовців, підвищення мобільності кадрів та їх залучення до міжнародних проєктів [60].

Впровадження зазначених заходів забезпечує підвищення ефективності та прозорості публічного управління, гармонізацію національних управлінських практик із європейськими стандартами та формування кадрового резерву, здатного забезпечити реалізацію євроінтеграційних реформ.

У межах вдосконалення системи підготовки професійних кадрів для публічної служби пропонується впровадження навчальних програм з європейського адміністративного права та публічного управління, організація практичних стажувань і кейс-стаді, підвищення рівня володіння іноземними мовами, використання інноваційних методів навчання та цифрових платформ, а також запровадження прозорості системи оцінки та мотивації публічних службовців.

Рис. 8 – Вдосконалення та пропозиції щодо підготовки державних службовців



Джерело: створено автором

Серед пропозицій щодо подальшого вдосконалення підготовки державних службовців варто зазначити розширення міжнародного співробітництва через стажування та обміни з державними службовцями ЄС, посилення ролі наставництва для молодих спеціалістів, систематизацію цифрових навичок державних службовців, впровадження модульного сертифікаційного навчання ключових компетенцій та удосконалення мотиваційних механізмів, зокрема через премії та заохочення за досягнення у

впровадженні європейських стандартів у практику державного управління, таблиця 6 – «Вдосконалення та пропозиції щодо підготовки кадрів».

Таблиця 6 – Вдосконалення та пропозиції щодо підготовки кадрів

Напрямок	Вдосконалення	Пропозиції
Освітня та професійна підготовка	Введено курси з європейського адміністративного права та публічного управління; формування управлінських та аналітичних навичок	Розширення міжнародного співробітництва; впровадження модульної сертифікації ключових компетенцій
Практична підготовка	Стажування у органах ЄС та міжнародних організаціях; кейс-стаді; наставництво	Збільшення кількості стажувань та обмінів з ЄС; розвиток програм менторства
Інноваційні методи навчання	Онлайн-курси, цифрові платформи; модульне навчання; сертифікація компетенцій	Створення єдиних стандартів цифрової грамотності; інтеграція нових технологій у навчальний процес
Кадрова політика та мотивація	Система безперервного професійного розвитку; прозора система оцінки та мотивації	Впровадження бонусів і заохочень за досягнення; підвищення мобільності кадрів та залучення до міжнародних проєктів

Джерело: створено автором

Активна євроінтеграція України створює безпосередню потребу у формуванні висококваліфікованих публічних службовців, здатних адаптувати національну систему управління до стандартів ЄС. Актуальність підготовки кадрів полягає у забезпеченні прозорості, підзвітності та ефективності державних інституцій, а також у формуванні кадрового резерву для реалізації євроінтеграційних реформ.

Вдосконалення підготовки охоплює кілька ключових напрямів:

1. Освітня та професійна підготовка – впровадження курсів з європейського адміністративного права, публічного управління та

аналітичних навичок; пропонується розширення міжнародного співробітництва та модульна сертифікація ключових компетенцій.

2. Практична підготовка – стажування у структурах ЄС та міжнародних організаціях, кейс-стаді та наставництво; рекомендується збільшення обмінів з ЄС та розвиток програм менторства.

3. Інноваційні методи навчання – онлайн-курси, цифрові платформи, модульне навчання, сертифікація компетенцій; пропонується інтеграція нових технологій та створення єдиних стандартів цифрової грамотності.

4. Кадрова політика та мотивація – система безперервного професійного розвитку, прозора оцінка та мотивація; пропонується впровадження бонусів і заохочень, підвищення мобільності кадрів та залучення їх до міжнародних проєктів.

Очікуваним результатом реалізації запропонованих заходів є підвищення ефективності та прозорості публічного управління, гармонізація національних управлінських практик із європейськими стандартами та формування професійного кадрового резерву, здатного забезпечити успішну реалізацію реформ у контексті євроінтеграції.

Таким чином, системна модернізація підготовки публічних службовців і впровадження комплексних заходів щодо освіти, практики, інновацій та мотивації створюють основу для формування професійної, компетентної та міжнародно орієнтованої публічної служби.

3.3. Пропозиції щодо реформування публічної служби у відповідності до стандартів ЄС

В умовах активної євроінтеграції публічна служба України потребує суттєвого реформування з метою приведення національних стандартів управління у відповідність до кращих практик ЄС. Це включає не лише модернізацію законодавчої та нормативної бази, але й підвищення кваліфікації кадрів, розвиток практичних компетенцій, впровадження інноваційних

технологій та створення ефективної системи мотивації публічних службовців. Комплексний підхід до реформування дозволяє забезпечити прозорість, підзвітність та ефективність публічного управління, а також формує кадровий резерв, здатний успішно реалізовувати євроінтеграційні ініціативи [33].

Для ефективного реформування публічної служби першочерговим завданням є приведення законодавства у відповідність до стандартів ЄС. Це передбачає:

- удосконалення процедур призначення на публічну службу та проходження кар'єрного шляху, щоб вони були прозорими і відповідали принципам відкритості та доброчесності;

- розробку механізмів оцінки компетентності та результативності публічних службовців, що дозволить здійснювати об'єктивну атестацію персоналу [49];

- забезпечення підзвітності всіх органів державної влади перед громадянами та контрольними інституціями, що підвищить довіру до публічної служби та стимулюватиме її ефективну роботу.

Гармонізація законодавства також передбачає інтеграцію норм ЄС у сферу етики публічних службовців, конфлікту інтересів та антикорупційних механізмів, що створює основу для більш стабільного та прозорого управління.

Сучасний публічний службовець повинен мати не лише базові знання законодавства, а й компетенції, необхідні для ефективного управління та впровадження реформ. До основних пропозицій належать:

- організація навчальних програм з європейського адміністративного права, публічного управління та аналітичної діяльності, що дозволяє службовцям зрозуміти європейські стандарти та методи роботи;

- розвиток управлінських навичок, аналітичного оцінювання політик, управління проектами та роботи з цифровими даними;

- впровадження модульної сертифікації ключових компетенцій публічних службовців, що дає змогу систематично оцінювати рівень знань та

навичок та планувати подальший розвиток персоналу [48].

Такий підхід забезпечує формування висококваліфікованих кадрів, здатних впроваджувати інновації та ефективно працювати в умовах європейських стандартів управління.

Теоретична підготовка має бути підкріплена практичним досвідом, який можна отримати через:

- стажування та обміни з публічними службовцями та структурами ЄС, що дозволяє переймати кращі міжнародні практики;
- організацію програм наставництва (менторства), де молоді спеціалісти отримують підтримку досвідчених експертів;
- залучення до міжнародних проектів та ініціатив, що дозволяє інтегрувати національні управлінські процеси у європейський контекст.

Активна євроінтеграція забезпечує не лише набуття конкретних навичок, а й розвиток професійної мережі контактів, обмін досвідом та формування готовності до реалізації реформ у складних міжнародних умовах.

В умовах цифрової трансформації публічного управління особливого значення набувають інноваційні методи навчання та управління:

- використання онлайн-платформ, симуляцій та кейс-стаді для моделювання реальних управлінських процесів;
- формування єдиних стандартів цифрової грамотності для всіх публічних службовців;
- розвиток навичок цифрового урядування та роботи з відкритими даними для підвищення ефективності управлінських рішень та прозорості діяльності державних органів.

Цифровізація дозволяє оптимізувати процеси управління, підвищити швидкість прийняття рішень та забезпечити більш ефективний контроль за реалізацією державних політик.

Система мотивації є ключовим елементом реформування публічної служби. У ході цього дослідження пропонується:

- запровадження прозорої системи оцінки результатів та компетенцій

публічних службовців;

– створення системи заохочень і бонусів за досягнення у впровадженні європейських стандартів;

– підвищення мобільності кадрів, залучення їх до міжнародних проектів та створення умов для кар’єрного росту.

Ефективна кадрова політика стимулює розвиток професіоналізму, підвищує мотивацію та створює умови для формування висококваліфікованого кадрового резерву. Нижче наведені основні пропозиції щодо вдосконалення публічної служби.

Таблиця 7 – Пропозиції щодо вдосконалення публічної служби та очікуваний ефект

Напрямок реформування	Пропозиції	Очікуваний ефект
Законодавча гармонізація	Адаптація законів і підзаконних актів до стандартів ЄС; прозорі процедури призначення та оцінки	Підвищення прозорості та підзвітності державної служби; впровадження європейських стандартів управління
Професійна підготовка	Курси з європейського адміністративного права, публічного управління, аналітичні тренінги; модульна сертифікація компетенцій	Формування компетентних державних службовців, здатних впроваджувати євроінтеграційні реформи
Практична інтеграція	Стажування та обміни з ЄС; наставництво; участь у міжнародних проєктах	Розвиток практичних навичок, міжнародного досвіду та професійних контактів
Інноваційні методи навчання	Онлайн-курси, цифрові платформи, симуляції, кейс-стаді	Підвищення ефективності навчання та цифрової грамотності державних службовців
Мотивація та кадрова політика	Прозора оцінка результатів; система бонусів і заохочень; підвищення мобільності	Підвищення мотивації, залучення до реформ та формування кадрового резерву для євроінтеграційних проєктів

Джерело: створено автором

Впровадження цих заходів забезпечує комплексну модернізацію публічної служби, підвищує її ефективність і відповідність стандартам ЄС, а також сприяє формуванню професійного, компетентного та мотивованого

кадрового резерву, здатного реалізовувати євроінтеграційні реформи на всіх рівнях публічного управління.

Особливу роль відіграє підготовка професійних кадрів. Системне вдосконалення передбачає освітні програми з європейського адміністративного права, публічного управління та аналітики, практичні стажування, кейс-стаді, онлайн-курси та цифрові платформи, а також модульну сертифікацію ключових компетенцій. Такий підхід забезпечує формування висококваліфікованих, компетентних та міжнародно орієнтованих публічних службовців, здатних впроваджувати євроінтеграційні реформи та забезпечувати ефективність управлінських процесів.

Комплексна модернізація публічної служби включає п'ять ключових напрямів:

1. Гармонізація законодавства та нормативної бази – прозорі процедури призначення та оцінки кадрів, інтеграція європейських стандартів етики та антикорупційних механізмів;

2. Професійна підготовка та розвиток компетенцій – навчальні програми, модульна сертифікація, розвиток управлінських та аналітичних навичок;

3. Міжнародне співробітництво – стажування, обміни, наставництво та участь у міжнародних проектах;

4. Інноваційні методи управління та цифровізація – онлайн-курси, симуляції, кейс-стаді, стандарти цифрової грамотності, робота з відкритими даними;

5. Мотивація та кадрова політика – прозора оцінка результатів, бонуси та заохочення, підвищення мобільності кадрів, формування кадрового резерву.

Реалізація зазначених заходів дозволяє створити сучасну, прозору, ефективну та результативну систему публічного управління, яка відповідає європейським стандартам та забезпечує стабільне виконання стратегічних завдань держави. Формування професійного, компетентного та мотивованого кадрового резерву сприяє не лише успішній реалізації реформ, а й

утвердженню нової управлінської культури, орієнтованої на громадянина, довіру до органів влади та спільну відповідальність за розвиток країни.

Системне реформування публічної служби України є стратегічною передумовою ефективної євроінтеграції, підвищення результативності управлінських процесів та наближення національної адміністративної системи до стандартів ЄС.

Успішна євроінтеграція України неможлива без глибокого реформування публічного управління з урахуванням європейських стандартів. Аналіз практик ЄС підтверджує, що ключовими принципами модернізації мають стати демократичність, прозорість, підзвітність, ефективність та орієнтація на результат.

Україна вже здійснила низку позитивних кроків: прийнято нову редакцію Закону «Про державну службу», впроваджено електронне урядування, започатковано систему оцінки публічних службовців. Проте існує значний розрив між формальним впровадженням реформ та їх практичною ефективністю.

Особливу увагу слід приділити:

- адаптації європейських управлінських технологій до національних реалій, а не механічному копіюванню моделей;
- розвитку стратегічного планування, аналітичного оцінювання політик та системи результативності;
- посиленню взаємодії влади з громадянським суспільством через публічні консультації;
- боротьбі з корупцією та підвищенню етичних стандартів.

Впровадження цих принципів сприятиме формуванню ефективної, прозорої, відкритої та цифровізованої публічної служби, здатної гарантувати реалізацію стратегічних завдань і євроінтеграційних ініціатив.

Кадрова політика є одним із ключових елементів реформування публічного управління. Євроінтеграційні процеси вимагають підготовки

висококваліфікованих, компетентних та міжнародно орієнтованих публічних службовців.

Основні напрями вдосконалення підготовки кадрів включають:

1. Освітню та професійну підготовку: курси з європейського адміністративного права, публічного управління, аналітичних навичок; розвиток знання іноземних мов; модульна сертифікація ключових компетенцій;
2. Практичну підготовку: стажування у структурах ЄС та міжнародних організаціях, кейс-стаді, наставництво та обмін досвідом;
3. Інноваційні методи навчання: онлайн-платформи, цифрові курси, модульне навчання;
4. Кадрову політику та мотивацію: прозора система оцінки, заохочення за досягнення, підвищення мобільності та участь у міжнародних проектах.

Впровадження цих заходів дозволяє не лише підвищити ефективність і прозорість публічного управління, а й створити кадровий резерв, здатний успішно реалізовувати євроінтеграційні реформи, формуючи сучасну управлінську культуру, орієнтовану на результат і громадянина.

В дипломній роботі запропоновані конкретні заходи для приведення української публічної служби у відповідність до стандартів ЄС. Реформа передбачає комплексний підхід, що включає:

Гармонізацію законодавства та нормативної бази – прозорі процедури призначення, оцінка компетентності, інтеграція норм етики та антикорупційних механізмів;

Професійну підготовку та розвиток компетенцій – навчальні програми, модульна сертифікація, розвиток управлінських та аналітичних навичок;

Міжнародне співробітництво – стажування, обміни, наставництво, участь у міжнародних проектах;

Інноваційні методи управління та цифровізацію – онлайн-курси, симуляції, стандарти цифрової грамотності, робота з відкритими даними;

Мотивацію та кадрову політику – прозора оцінка результатів, бонуси та заохочення, підвищення мобільності кадрів.

Реалізація цих заходів забезпечує:

- підвищення прозорості та підзвітності публічної служби;
- формування компетентного та мотивованого кадрового резерву;
- інтеграцію української публічної служби у європейський адміністративний простір.

Реформування публічної служби у відповідності до стандартів ЄС підкреслює стратегічну необхідність комплексної модернізації публічної служби, поєднання теоретичної підготовки та практичної інтеграції, цифрової трансформації та системи мотивації для досягнення євроінтеграційних цілей.

ВИСНОВКИ

Аналіз теоретичних, нормативно-правових, організаційних та практичних аспектів адаптації публічної служби України до європейських стандартів дозволив комплексно оцінити стан, тенденції та виклики реформування публічної служби в контексті євроінтеграційної політики. Європейський вибір України, закріплений у Конституції та стратегічних документах, визначив необхідність глибокої модернізації інституту публічної служби, який виступає ключовим елементом реалізації державної політики, інструментом демократичного врядування та центральною інституцією в процесах внутрішньої трансформації держави.

Проведене дослідження дозволило встановити, що адаптація публічної служби до стандартів ЄС є багатовимірним і багаторівневим процесом, який охоплює правову, інституційну, організаційну, кадрову та ціннісно-етичну складові. Вона не зводиться лише до формального наближення законодавства до *acquis* ЄС, а передбачає глибоку перебудову управлінської культури, професійних компетентностей службовців, системи підготовки кадрів та принципів взаємодії держави з громадянами.

Насамперед, теоретичний аналіз засвідчив, що публічна служба як інститут публічного управління має історично сформовану структуру та функції, що еволюціонували відповідно до суспільних змін. У контексті євроінтеграційного курсу особливого значення набуває перехід від адміністративно-командної моделі до моделі відкритої, сервісно-орієнтованої, професійної та політично нейтральної публічної служби. Європейські підходи ґрунтуються на принципах верховенства права, дотримання прав людини, доброчесності, прозорості, підзвітності, інклюзивності та ефективності – саме ці принципи формують основу адміністративної культури ЄС і повинні бути імplementовані в українську систему публічного управління.

Виявлено, що однією з ключових передумов адаптації публічної служби є розбудова інституційної спроможності органів влади. ЄС висуває жорсткі

вимоги до якості державних інституцій, включаючи стабільність законодавства, професіоналізацію персоналу, цифровізацію управління, належне фінансове планування, забезпечення гендерної рівності та інклюзивності. Україна вже здійснила низку кроків у цьому напрямі, зокрема ухвалила новий Закон «Про державну службу», модернізувала систему підвищення кваліфікації, запровадила конкурсні процедури та створила Національну агенцію з питань публічної служби як центральний орган управління людськими ресурсами. Однак реальний рівень впровадження цих норм залишається нерівномірним.

Проведене у другому розділі емпіричне дослідження, що включало аналіз адаптації законодавства України до стандартів ЄС та результати опитування посадових осіб місцевого самоврядування, показало, що на практиці існує значний розрив між нормативними вимогами та реальним станом управлінських процесів. Зокрема:

- кадрова система публічної служби досі характеризується недостатньою мотивацією службовців, низьким рівнем оплати праці на базових посадах, нерівномірною якістю кадрових процедур;

- професійний розвиток службовців відбувається фрагментарно: попри наявність навчальних платформ і програм підвищення кваліфікації, не всі службовці мають рівний доступ до якісної освіти;

- система оцінювання результативності праці потребує подальшого вдосконалення, оскільки часто носить формальний характер;

- цифровізація адміністративних процесів стала одним із найуспішніших напрямів, однак її розвиток також супроводжується нерівномірністю доступу та браком підготовки персоналу;

- органи місцевого самоврядування демонструють значну готовність до реформ, однак стикаються з дефіцитом методичної підтримки та нестачею кваліфікованих кадрів.

Важливим результатом дослідження є встановлення того, що адаптація публічної служби України до стандартів ЄС значною мірою залежить від рівня

професіоналізму та євроінтеграційної компетентності публічних службовців. Європейські стандарти передбачають обов'язкове володіння службовцями низкою компетентностей, серед яких: знання інституційної системи ЄС; розуміння правових рамок європейської політики; здатність працювати у мультикультурному середовищі; володіння іноземними мовами; навички стратегічного планування, комунікації, проєктного менеджменту та аналізу політик. Дослідження показало, що рівень сформованості цих компетентностей в Україні є недостатнім, що знижує якість імплементації євроінтеграційних реформ.

Також наголошено, що модернізація публічної служби неможлива без зміцнення професійної етики, подолання корупційних практик та формування доброчесного середовища. Європейська модель публічної служби передбачає суворі кодекси поведінки, ефективні інструменти контролю та превенції корупції, систему захисту викривачів, високий рівень прозорості прийняття рішень. В Україні за останні роки створено антикорупційну інфраструктуру, однак її ефективність потребує подальшого удосконалення, особливо на рівні кадрової політики та щоденної управлінської практики.

Для забезпечення повноцінної адаптації публічної служби до стандартів ЄС необхідні комплексні стратегічні заходи, серед яких: подальше вдосконалення нормативно-правової бази; розвиток системи професійної освіти та підвищення кваліфікації публічних службовців; впровадження європейських моделей управління людськими ресурсами; інтенсифікація міжнародного співробітництва; цифровізація державного сектору; створення прозорої системи оцінювання результативності; підвищення рівня зарплат і формування ефективної мотиваційної моделі. Досвід країн ЄС (Польщі, Естонії, Франції, Німеччини) свідчить, що саме ці напрями є базовими для побудови сучасної, стійкої та етичної публічної служби.

Важливою умовою успішності запропонованих реформ є наявність політичної волі, координація між державними органами, ефективний моніторинг досягнутих результатів та систематична оцінка ефективності

впроваджуваних заходів. Саме інституційна узгодженість та системність дій дозволяють забезпечити сталі позитивні зміни.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що адаптація публічної служби України до стандартів ЄС є не лише передумовою виконання зобов'язань у межах переговорного процесу щодо вступу до ЄС, а й необхідною умовою для формування ефективної, професійної, прозорої та орієнтованої на громадянина системи управління. Це довготривалий процес, який потребує системних реформ, модернізації інституцій, розвитку людського капіталу та глибокого засвоєння європейських цінностей.

Публічна служба є ключовим інструментом реалізації євроінтеграційного курсу, і саме її якість визначатиме здатність України виконати вимоги членства в ЄС, забезпечити верховенство права, ефективне управління, економічну стабільність і високі стандарти життя громадян. Євроінтеграція є не лише зовнішнім вектором політики, а й внутрішнім механізмом модернізації держави, який формує її інституційну та політичну успішність.

Отже, результати дослідження свідчать, що Україна має значний потенціал для побудови сучасної європейської моделі публічної служби, проте потребує подальшої інтенсивної роботи над удосконаленням її інституційної спроможності, професійного розвитку кадрів та запровадженням європейських практик належного врядування. Перехід до європейських стандартів публічного управління є не лише вимогою часу, а й запорукою сталого розвитку держави, її конкурентоспроможності та успішної інтеграції до європейської спільноти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Боронніков М., Купріянова В. Європейський досвід та перспективи цифрової трансформації публічного управління для України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. Випуск №11*. 2025. С. 14-26. URL:
<https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/197/186>
- 2) Бурик З. М. Концепція змін та реформ системи публічного управління. *Публічне управління і політика. Випуск №5*. 2025. С.1-9. URL:
<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap/article/view/242/231>
- 3) Веселовська М.К. Професійний та особистісний розвиток державних службовців на засадах впровадження європейських стандартів. – Кваліфікаційна праця на правах рукопису. Львів. 2022. С. 273. URL:
<https://lpnu.ua/sites/default/files/2022/radaphd/19956/vesolovskadysert.pdf>
- 4) Вінникова Н.А. Теорія та практики європейської інтеграції: методичні рекомендації до семінарських занять та самостійної роботи для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 033 Філософія освітньо-професійної програми Європейські студії. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. С. 28. URL:
<https://ekhnuir.karazin.ua/server/api/core/bitstreams/798745f9-6afd-4e97-a7cd-7a726ba1ee9a/content>
- 5) Волкова Н. Принципи професійного розвитку державних службовців в умовах євроінтеграції. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Публічне управління та адміністрування. Випуск № 2*. 2022. С. 31-35. URL:
<https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/view/80/81>

6) Герасименко О.В., Лазорко Л.П., Калагурка С.Т. Особливості мотивацій-ної філософії державних службовців в Україні. *Економіка та суспільство. Випуск №19*. 2018 С.128-133. URL:

https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/20.pdf

7) Година М.А. Зміст, структура та значення професійного розвитку державних службовців у системі заходів організаційно-правового забезпечення публічної служби в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. С. 18-23. URL:

https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2_2020/5.pdf

8) Греков І.П. Особливості правового регулювання праці державних службовців [Текст] : к. юрид. наук спец.: 12.00.05 – трудове право; право соціального забезпечення / І.П. Греков. - Суми : Сумський державний університет. 2003. С. 188. URL: <https://mydisser.com/ru/catalog/view/grekov-i-p-osoblivosti-pravovogo-regulyuvannya-praci-derzhavnih-sluzhbovciv.html>

9) Грищенко І. М. Ключові аспекти реалізації публічної політики в умовах євроінтеграції. *Державне управління. Інвестиції: практика та досвід*. Випуск № 8. 2024. С. 201-206. URL:

<https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3597/3632>

10) Грищук А. Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір: монографія / А.Б. Грищук. – Львів: 2018. – 232 с. URL:

https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/1048/1/02-18_GryschukDRUK.indd.pdf

11) Державна стратегія регіонального розвитку України на 2021–2027 роки. – К.: Мінрегіон, 2021. URL:

https://mtu.gov.ua/files/%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F_%202021-2027%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%B8.pdf

12) Дзвінчук Д. Баран М. Петренко В. Хамчук Г. Щодо проблеми приваблення і утримання талантів у сфері публічного управління та адміністрування України. *Публічне управління та регіональний розвиток. Випуск №16*. С. 383–406. URL:

<https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/302>

13) Дороніна М. С., Лугова В. М., Серіков Д. О., Доронін С. А. Розвиток управлінської компетентності керівників підприємств : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М. 2019. 182 с. URL:

[https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/22433/1/%D0%94%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D1%96%D0%BD%D0%B0_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%82%20\(1\).pdf](https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/22433/1/%D0%94%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D1%96%D0%BD%D0%B0_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%82%20(1).pdf)

14) Доценко Т.А. Питання залучення молоді на державну службу. *Публічне управління та регіональний розвиток. Випуск №12*. С. 538–550. URL:

<https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/255/214>

15) Дишлева І. Права та обов'язки державних службовців. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. С.152–155. URL:

<http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2019/6/28.pdf>

16) Дрозд О.М. Мотивація та заохочення працівників в органах державної влади – кваліфікаційна робота. Миколаїв. 2022. С. 115. URL:

<https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2826/1/%D0%94%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B4.pdf>

17) Європейська хартія місцевого самоврядування. *Coe.int*. 2017. С. 59.

URL:

<https://rm.coe.int/-pdf-a6-59-pages/168071a536>

18) Жулавський А. Ю., Гордієнко В. П., Малько Н. О. Професійна компетентність державного службовця як фактор успішності публічного управління. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка». Випуск №4.* 2020. С. 152-157. URL:

<https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/663fd278-0ded-49a6-928a-66d3c5d6ca42/content>

19) Зарічанський О. А., Сокурєнко В. В., Євдокімова О. О. Професійна відповідальність та совісність державних службовців на різних етапах професійного становлення. *Інсайт: психологічні виміри суспільства. Випуск №9.* 2023. С. 191–209. URL:

<https://insight.journal.kspu.edu/index.php/insight/article/view/131/99>

20) Іншин М.І. Соціальне громадянство: історія та сучасність: монографія. *Видавництво Людмила.* Київ. 2020. С. 208. URL:

<https://surl.li/ganazf>

21) Кальченко В.О. Удосконалення системи державної служби та адаптація її до європейських стандартів – кваліфікаційна робота. Дніпро. 2021. С.99. URL:

<https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/4013/1/%D0%9A%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%92.%D0%9E..pdf>

22) Комонюк А. Є., Чорна В. Г. Проблемні питання адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. *Наукові записки. Серія: Право. Випуск №13.* 2022. С. 146-151. URL:

<https://pravo.cusu.edu.ua/index.php/pravo/article/view/222/208>

23) Кончин В.І. Совер О.О. Глибока і всеохоплююча зона вільної торгівлі» між ЄС та Україною: якісна оцінка ефективності її положень та кількісний аналіз впливу митних тарифів на двосторонню торгівлю товарами. Том 2. Випуск № 4. НАУ. 2011. С. 101–113. URL:

<https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/SR/article/view/4605/4726>

24) Кучерява В. Адаптація європейських стандартів розвитку державних службовців в Україні. – Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи. Харків. 2024. URL:

<https://eprints.kname.edu.ua/72699/1/%D0%9A%D1%83%D1%87%D0%B5%D1%80%D1%8F%D0%B2%D0%B0%20%D0%92.%D0%9E..pdf>

25) Кушніренко К. О., Гординя Н. Д. Професійно важливі якості працівників органів державної влади. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки. Випуск №3*. 2020. С.177-186. URL:

<https://pj.journal.kspu.edu/index.php/pj/article/view/1094/1045>

26) Ларіна Н. Б. Професіоналізація та професійно-кар'єрне зростання публічних службовців: виклики та перспективи. *Публічне управління та регіональний розвиток. Випуск №19*. 2023. С. 239-257. URL:

<https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/355/313>

27) Лозинська Т. М. Дослідження публічного управління в Україні: трансформація теорії та методології. *Вісник ПДАУ. Публічне управління та адміністрування. Випуск №1*. 2024. С. 13-21. URL:

<https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/pma/article/view/6/3>

28) Лукашук М. В. Механізми реалізації ефективного врядування в Україні в умовах євроінтеграції. *Public Administration and Regional Development. Випуск № 19*. 2019. С. 128-151. URL:

<https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/350/308>

29) Люстей В. Клименко Н. Роль Європейського Союзу в гармонізації законодавства та реформуванні управлінських структур держав-кандидатів. *Том 20 № 2: Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Державне управління*. 2024. С. 41– 45. URL:

<https://gov.bulletin.knu.ua/uk/article/view/3470/2979>

30) Малетич М.М. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки: вплив на місцеве самоврядування. *Актуальні проблеми держави і права*. 2021. С. 115 – 122. URL:

<https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/653e01e9-f3aa-4b98-b535-7ef0e7364587/content>

31) Марчук В. Гладій В. Моделі місцевого самоврядування: європейський досвід і реалії України. *Вісник Прикарпатського університету. Політологія*. . Том 1. Випуск № 14. 2020. С. 215-223. URL:

<https://journals.pnu.edu.ua/index.php/politics/article/view/6012/6289>

32) Мельников О.Ф. Розвиток та підготовка державного сектора у країнах центральної та східної Європи. *Державне будівництво*. Випуск № 1. 2015. С.14. URL:

<https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/c5630fc0-c66f-45bd-ace8-9c5a8f258e5f/content>

33) Мельниченко Б. Публічне управління в умовах євроінтеграції та глобалізації: виклики та перспективи. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Серія: Юридичні науки*. Випуск № 2 (42). 2024. С. 96–100. URL:

<https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/jul/35412/17.pdf>

34) Мельничук А. Адаптація публічного управління України до міжнародних інтеграційних процесів (європейський контекст). *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. Випуск № 3, т. 2. 2025. С. 208-214. URL:

<https://herald.khmnua.edu.ua/index.php/herald/article/view/1949/1995>

35) Мирошніченко А. І. Трансформаційні зміни процесу становлення системи публічного управління України. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. Випуск №2. 2025. С. 23-28. URL:

<https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/738/661>

36) Москаленко А. В., Дуюнова Т. В., Брулевич В. В., Дума О. О., Картавих В. В., Клеріні Г. В., Ковач О. В., Міненко С. І., Остапенко Ю. І., Ковач Д. Л., Шерстюк С. В. Гармонізація українського законодавства з *acquis communautaire*: виклики та перспективи : монографія; Держ. біотехнол. ун-т. Харків : Біотехкнига, 2025. С. 480. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/bitstreams/f0220917-47f5-4532-8b26-63d569c63ac9/download>

37) Носань, Н. Н., Московченко Т.В. Особливості формування і реалізації професіоналізму працівників органів державного управління. *Економіка і суспільство*. Випуск №26. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/344/329>

38) Особистісна зрілість як проблема сучасної психології. Том 1: колективна монографія / кол. авт. ; наук. ред. З. М. Мірошник. – Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов, 2019. 220 с. URL: <https://surl.lu/kpcaty>

39) Підтримка вступу України до ЄС: 74% українців схвалюють євроінтеграцію. Transparency International Ukraine. 2025. URL: <https://agroreview.com/content/pidtrymka-vstupu-ukrayiny-yes-ukrayincziv/>

40) Покатаєв П. С., Латинін М. А., Степаненко С. В., Пасемко Г. П., Таран О. М. Основи публічного управління та адміністрування: навч. посіб. Харків. 2024. С. 238. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/bitstreams/46cc0c1a-86b9-45f5-9a94-922f0267fc18/download>

41) Посібник ОЕСР з публічної доброчесності. *OECD*. 2024. URL: <https://www.oecd.org/uk/publications/5b2fe28c-uk/full-report.html>

42) Принципи державного управління. *Організація професійного навчання державних службовців в Україні у 2024 році: аналітичний звіт*. SIGMA. Національне агентство України з питань державної служби: веб-сайт. 2024. URL:

<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/zvit-sigma-2024.pdf>

43) Про державну службу: Закон України від 07.09.2025 р. №889-VIII. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

44) Про реформу. *Децентралізація в Україні*. 2021. URL:

<https://decentralization.ua/about>

45) Пузанова Т.А. Поняття та значення принципів державної служби. *Право і безпека. Випуск № 5 (32)*. Харків. 2009. С. 53-56. URL:

<https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ccd41465-290a-4e97-8fb6-1cd7387cb95e/content>

46) Руденко О.М. Забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні в умовах воєнного стану. *Науково-виробничий журнал Держава та регіони. Серія: Публічне управління та адміністрування. Випуск №1*. 2024. С.115-121.

http://www.pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2024/20.pdf

47) Сасин Г. В., Дзєга В. Д. Реформування системи державного управління в Україні в контексті євроінтеграційних процесів. *Філософія та управління. Випуск №1*. 2024. С.11-17. URL:

<https://www.eu-scientists.com/index.php/fag/article/view/14/11>

48) Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. Дніпро : ГРАНІ, 2019. URL:

<https://kmaecm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/serogin-s.-m.-borodin-ye.-i.-komarova-k.-v.-lypovska-n.-a.-tarasenko-t.-m.-2019-upravlinnya-personalom-v-organah-publichnoyi-vlady.pdf>

49) Сірий Ю. М., Булик І. Л., Шевченко Л. В. Міжнародний досвід управління персоналом на державній службі. *Актуальні питання у сучасній науці*. Випуск №7. 2024. URL:

<https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/74d5ac68-ef70-4f97-94bd-e21ea7451cc9/content>

50) Скакун О.Ф. Теорія держави і права. Підручник / Пер. з рос. Консум. Харків. 2001. С. 656. URL:

https://duikt.edu.ua/uploads/l_948_39072050.pdf

51) Соколова Т.А. Особливості проходження державної служби в розвинених країнах. *Механізми державного управління. Інвестиції: практика та досвід*. Випуск № 3. 2011. С. 87-92. URL:

http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2011/24.pdf

52) Термін професійна компетентність. *Верховна рада України*. 2019. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/34950:73850>

53) 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*. Випуск № 2(43). 2024. С. 18-23. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17109330387309.pdf>

54) Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. *Урядовий портал*. 2014. URL:

<https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/yevropejska-integraciya/ugoda-pro-asociacyu>

55) Хім М.К. Білик О.І. Публічне управління професійним розвитком державних службовців в країнах ЄС. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. Випуск № 12. 2017. URL:

<http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1152>

56) Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. Про центр. 2025. URL:

<https://center.gov.ua/pro-czentr/>

57) Цуркан М.І. Правове регулювання публічної служби в Україні. Особливості судового розгляду спорів. Монографія. *Право*. Харків. 2010. С. 216. URL:

https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/MONOGRAFIY_2010/Curkan_2010.pdf

58) Чечель А. Професійний розвиток державних службовців: тенденції та перспективи на засадах адаптивного лідерства. *Міжнародний науковий журнал Університети і лідерство*. Випуск №14. 2022. С. 20-29. URL:

<https://ul-journal.org/index.php/journal/article/view/196/176>

59) Шатило О.А. Опорний конспект лекцій з дисципліни Публічне адміністрування: конспект лекцій. Житомир: ЖДТУ, 2014. С. 51. URL:

<https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Zayika/0041346.pdf>

60) Шпекторенко І.В. Професійна мобільність державного службовця: монографія. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2009. 233 с. URL:

<https://zounb.zp.ua/wp-content/uploads/2021/04/Shpektorenko-I-V-MONOHRAFIYA-2009.pdf>

61) Якуба К.О. Мотивація працівників в системі органів публічної влади: проблеми та шляхи вирішення - магістерська робота. Миколаїв. 2022 рік. С. 76. URL:

<https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2870/1/%D0%AF%D0%BA%D1%83%D0%B1%D0%B0.pdf>

62) Borshch H., Viremeichyk A., Gunbina O. Mechanisms of public services delivery: the European experience for Ukraine. *Public Administration and Law Review. Issue №3(7)*. 2021. С. 4-10. URL:

<https://public.scnchub.com/palr/index.php/palr/article/view/103/82>

63) Cambridge Dictionary. URL:

<https://dictionary.cambridge.org/uk/dictionary/english/public-servant>

64) Capacity of civil servants as a prerequisite for successful European integration. *EU4Ukraine*. 2022. URL:

<https://eu4ukraine.eu/en/media-en/capacity-of-civil-servants-as-a-prerequisite-for-successful-european-integration-en.html>

65) Commission Decision (EU) 2024/3083 of 4 December 2024 establishing the Code of Good Administrative Behaviour for Staff of the European Commission in their relations with the public. *Official Journal of the European Union*, L 2024/3083, 2024. URL:

https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ:L_202403083

66) Eng4PublicService project for free English language learning by public servants of Ukraine. *National Agency of Ukraine on Civil Service*. 2023. URL:

<https://nads.gov.ua/en/eng4publicservice-project-on-free-english-language-learning-by-civil-servants>

67) European Commission. Ukraine 2024 Enlargement Report. Brussels. 2024. P. 105. URL:

https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2024_en#details

68) Greben S., Chyrva H. Challenges and opportunities in Ukrainian higher education governance. *Public Administration and Law Review. Issue №1*. 2025. P. 15-25. URL:

<https://public.scnchub.com/palr/index.php/palr/article/view/245/214>

69) Khambekova K., Demianchuk O. Institutional isomorphism in the Ukrainian public administration reform. *Studii Europene. Issue №10*. 2017. P. 109-121. URL:

<https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/cd5d1bb9-f956-431a-ae6f-0dee006911e1/content>

70) Pikul V. P. Current status of regulation of the right to work for civil servants in the conditions of Ukraine's European integration: advantages and disadvantages. *Visegrad Journal on Human Rights. Issue №3*. 2024. P. 105-112. URL:

<https://journals.uran.ua/journal-vjhr/article/view/321529/312107>

71) Quality of Public Administration - A Toolbox for Practitioners. *European Commission*. 2017. P. 232. URL:

https://iskm.issa.int/sites/default/files/2017-11/01%20T2017%20Abridged%20version_web_0.pdf

72) SIGMA Monitoring Reports: Public administration in Ukraine. Assessment against the Principles of Public Administration. SIGMA Creating Change Together. 2023. P. 210 URL:

https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf

73) Transparency International Ukraine. *Індекс сприйняття корупції – 2024*. Київ. 2024. URL:

<https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryjnyattya-koruptsiyi-2024/>

74) Votaw K. Maslow, Rogers and humanism. *LibreTexts*. 2022. URL: <https://surl.lu/dqngom>

75) Yevtushenko O. Digitalization: a tool for modernization of public administration in Ukraine. *Public Administration and Regional Development. Issue №26*. 2024. P. 1158-1176. URL:

<https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/456/426>

Додаток А

АНКЕТА ДЛЯ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОСТРОЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

Тема: Адаптація державного управління до європейських стандартів

Мета: Визначення рівня готовності органів місцевого самоврядування до впровадження європейських принципів належного врядування (*good governance*), а також оцінка поточного стану управлінських процесів в контексті євроінтеграції України.

Респондент: посадова особа Острозької міської ради

Анкетування є анонімним. Отримані дані будуть використані лише у наукових цілях.

I. Загальні відомості

1. Ваша посада:

- ☐ Керівник структурного підрозділу
- ☐ Головний спеціаліст
- ☐ Провідний спеціаліст
- ☐ Інша (вказіть) _____

2. Стаж роботи в органах місцевого самоврядування:

- ☐ до 3 років
- ☐ 3–10 років
- ☐ понад 10 років

3. Рівень освіти:

- ☐ Бакалавр

- ☐ Магістр
- ☐ Інше _____

II. Обізнаність з європейськими стандартами управління

4. Чи знайомі Ви з положеннями Європейської хартії місцевого самоврядування?
- ☐ Так, добре ознайомлений(а)
- ☐ Частково знайомий(а)
- ☐ Лише чув(ла) про неї
- ☐ Ні
5. Яким чином Ви отримували інформацію про європейські стандарти управління? (можна обрати кілька варіантів)
- ☐ Професійні тренінги
- ☐ Державні програми підвищення кваліфікації
- ☐ Самоосвіта
- ☐ ЗМІ / Інтернет
- ☐ Інше _____
6. Наскільки, на Вашу думку, працівники міської ради в цілому обізнані з європейськими стандартами?
- ☐ Високий рівень
- ☐ Середній рівень
- ☐ Низький рівень

III. Реалізація принципів *good governance*

7. Які принципи належного врядування, на Вашу думку, найкраще реалізуються в роботі ради?

- ☐ Прозорість
- ☐ Підзвітність
- ☐ Законність
- ☐ Участь громадян
- ☐ Ефективність управління

8. Які принципи потребують найбільшого вдосконалення?

- ☐ Прозорість
- ☐ Підзвітність
- ☐ Законність
- ☐ Участь громадян
- ☐ Ефективність управління

9. Які фактори, на Вашу думку, найбільше перешкоджають впровадженню європейських стандартів управління?

- ☐ Недостатня підготовка кадрів
- ☐ Брак фінансових ресурсів
- ☐ Бюрократичні процедури
- ☐ Відсутність політичної волі
- ☐ Низька активність громадян

IV. Цифровізація управління

10. Як Ви оцінюєте рівень цифровізації управлінських процесів у міській раді?

- ☐ Високий
- ☐ Середній
- ☐ Низький

11. Які цифрові сервіси, на Вашу думку, найбільше сприяють підвищенню ефективності управління?

- ☐ Електронний документообіг
- ☐ Онлайн-приймальня громадян
- ☐ Система відкритих даних
- ☐ Інше _____

12. Що, на Вашу думку, потрібно для покращення цифрової трансформації ради?

- ☐ Технічне забезпечення
- ☐ Навчання персоналу
- ☐ Розробка нових електронних сервісів
- ☐ Інше _____

V. Готовність до подальшої євроінтеграції

13. Як Ви оцінюєте готовність Острозької міської ради до впровадження європейських стандартів управління?

- ☐ Повністю готова
- ☐ Частково готова
- ☐ Потребує значних змін

14. Які кроки Ви вважаєте найбільш важливими для подальшої адаптації?

- ☐ Проведення навчальних програм
- ☐ Обмін досвідом із громадами ЄС
- ☐ Залучення міжнародних проєктів технічної допомоги
- ☐ Інше _____

15. Ваша загальна оцінка впливу євроінтеграції на систему місцевого самоврядування:

- ☐ Позитивна
- ☐ Нейтральна
- ☐ Негативна

Дякуємо за участь у дослідженні!

Ваші відповіді допоможуть визначити основні напрямки вдосконалення управлінських процесів відповідно до європейських стандартів.